

ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΚΛΕΙΔΑΡΙΘΜΟΣ

ΑΝΑΠΤΥΞΕΤΕ ΤΟΝ
ΗΓΕΤΗ
μέσα σας

JOHN C. MAXWELL

Συγγραφέας του Αναπτύξτε τους ηγέτες γύρω σας

ΠΩΣ ΘΑ ΑΠΟΚΤΗΣΕΤΕ
ΤΙΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ ΠΟΥ ΠΡΕΠΕΙ
ΝΑ ΕΧΕΙ ΕΝΑΣ ΓΝΗΣΙΟΣ ΗΓΕΤΗΣ



ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

	ΠΡΟΛΟΓΟΣ	7
	ΕΙΣΑΓΩΓΗ	9
1.	Ο ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ: ΕΠΙΡΡΟΗ	17
2.	ΤΟ ΚΛΕΙΔΙ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ: ΠΡΟΤΕΡΑΙΟΤΗΤΕΣ	41
3.	ΤΟ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΕΡΟ ΣΥΣΤΑΤΙΚΟ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ: ΑΚΕΡΑΙΟΤΗΤΑ	61
4.	Η ΑΠΟΛΥΤΗ ΔΟΚΙΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ: ΠΡΟΚΛΗΣΗ ΘΕΤΙΚΩΝ ΑΛΛΑΓΩΝ	79
5.	Ο ΣΥΝΤΟΜΟΤΕΡΟΣ ΔΡΟΜΟΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΗΓΕΣΙΑ: ΕΠΙΛΥΣΗ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΩΝ	113
6.	ΤΟ ΠΟΛΥ ΕΞΑΙΡΕΤΙΚΟ ΠΡΟΣΩΝ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ: Η ΣΤΑΣΗ	141
7.	ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΟΥ ΠΟΛΥΤΙΜΟΤΕΡΟΥ ΠΕΡΙΟΥΣΙΑΚΟΥ ΣΑΣ ΣΤΟΙΧΕΙΟΥ: ΟΙ ΑΝΘΡΩΠΟΙ	163

8.	Η ΑΝΑΝΤΙΚΑΤΑΣΤΑΤΗ ΑΡΕΤΗ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ: ΤΟ ΟΡΑΜΑ	195
9.	ΤΟ ΤΙΜΗΜΑ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ: ΑΥΤΟΠΕΙΘΑΡΧΙΑ	223
10.	ΤΟ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΕΡΟ ΜΑΘΗΜΑ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ: ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΕΠΙΤΕΛΕΙΟΥ	247
	ΕΠΙΛΟΓΟΣ	273
	ΣΗΜΕΙΩΣΕΙΣ	275

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΝΑ

Ο ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ: ΕΠΙΡΡΟΗ

Όλοι μιλούν γι' αυτή· λίγοι την κατανοούν. Οι περισσότεροι την επιζητούν· ελάχιστοι την επιτυγχάνουν. Στα προσωπικά μου αρχεία έχω συλλέξει περισσότερους από πενήντα ορισμούς και περιγραφές της. Τι ακριβώς είναι το φλέγον ζήτημα που αποκαλούμε "ηγεσία";

Πιθανόν επειδή οι περισσότεροι από μας θα θέλαμε να είμαστε ηγέτες, γινόμαστε υποκειμενικοί όταν προσπαθούμε να ορίσουμε την ηγεσία. Ή ακόμη, αν γνωρίζουμε προσωπικά κάποιον ηγέτη, προσπαθούμε να αντιγράψουμε τη συμπεριφορά του και περιγράφουμε την ηγετική ικανότητα με τα χαρακτηριστικά της συγκεκριμένης προσωπικότητας. Ζητήστε από δέκα ανθρώπους να ορίσουν την ηγεσία και θα πάρετε δέκα διαφορετικές απαντήσεις. Μετά από τέσσερις δεκαετίες παρατήρησης των αρχών της ηγεσίας μέσα στην οικογένειά μου, και πολλά χρόνια τα οποία αφιέρωσα στην ανάπτυξη των δικών μου ηγετικών ικανοτήτων, κατέληξα στο εξής συμπέρασμα: *ηγεσία σημαίνει επιρροή*. Αυτό είναι. Τίποτε περισσότερο και τίποτε λιγότερο. Το αγαπημένο μου γνωμικό σχετικά με την ηγεσία είναι: εκείνος που νομίζει ότι οδηγεί

ως ηγέτης και δεν έχει κανέναν πίσω του απλώς έχει βγει βόλτα μόνος του.

Ο James C. Georges, της Partraining Corporation, έθεσε το θέμα πολύ εύστοχα σε μια πρόσφατη συνέντευξή του στο *Executive Communications*: "Τι είναι η ηγεσία; Αν προς στιγμή παραβλέψουμε τα ηθικά ζητήματα που εμπεριέχει η έννοια, μπορούμε να δώσουμε έναν ορισμό: *ηγεσία είναι η ικανότητα κάποιου να προσελκύει οπαδούς*."

"Ο Χίτλερ ήταν ηγέτης όπως επίσης και ο Jim Jones. Ο Ιησούς, ο Μάρτιν Λούθερ Κινγκ Τζούνιορ, ο Γουίνστον Τσώρτσιλ, και ο Τζων Φ. Κέννεντυ υπήρξαν όλοι ηγέτες. Παρά το ότι το σύστημα αξιών και οι διοικητικές ικανότητες του καθενός τους ήταν πολύ διαφορετικές, όλοι τους είχαν οπαδούς."

"Από τη στιγμή που ορίζεις την ηγεσία ως την ικανότητα να προσελκύεις οπαδούς, αρχίζεις να καταλαβαίνεις τον τρόπο με τον οποίο θα ηγηθείς πηγαίνοντας προς τα πίσω από αυτό το σημείο αναφοράς."¹

Εκεί ακριβώς βρίσκεται το πρόβλημα. Οι περισσότεροι αντιλαμβάνονται την ηγεσία ως την ικανότητα να κατέχει κάποιος μια θέση, όχι οπαδούς. Συνεπώς, κυνηγούν και εκείνοι μια θέση, ένα αξίωμα, ή έναν τίτλο και, όταν το καταφέρνουν, νομίζουν ότι έχουν γίνει ηγέτες. Ο συγκεκριμένος τρόπος σκέψης δημιουργεί δύο καταστάσεις που συναντούμε συχνά: εκείνοι που έχουν τα προσόντα του ηγέτη συχνά αναγκάζονται να έλθουν αντιμέτωποι με την πραγματικότητα των ελάχιστων οπαδών, ενώ εκείνοι που δε διαθέτουν τους κατάλληλους τίτλους δε θεωρούν τους εαυτούς τους ηγέτες και, συνεπώς, δεν αναπτύσσουν τις ηγετικές τους ικανότητες.

Ο στόχος μου, γράφοντας το βιβλίο αυτό, είναι να σας βοηθήσω να αποδεχθείτε την έννοια της ηγεσίας ως επιρροή (δηλαδή, την ικανότητα να προσελκύει κανείς οπαδούς) και κατόπιν, κινούμενος αντίστροφα, από το αποτέλεσμα προς το αίτιο να σας διδάξω πώς θα γίνετε ηγέτες. Κάθε κεφάλαιο είναι έτσι σχεδιασμένο ώστε να σας εφοδιάσει με μία ακόμη αρχή που θα ενισχύ-

σει την εξέλιξη των δικών σας ηγετικών ικανοτήτων. Το πρώτο κεφάλαιο έχει στόχο να διευρύνει το επίπεδο επιρροής σας.

ΜΕΡΙΚΕΣ ΣΚΕΨΕΙΣ ΠΑΝΩ ΣΤΗΝ ΕΠΙΡΡΟΗ

Κάθε άνθρωπος ασκεί επιρροή σε κάποιον άλλο

Οι κοινωνιολόγοι μάς λένε ότι ακόμη και ο πιο εσωστρεφής άνθρωπος θα ασκήσει επιρροή σε δέκα χιλιάδες άλλους στη διάρκεια όλης της ζωής του. Για τον εκπληκτικό αυτόν αριθμό, μου μίλησε ο συνεργάτης μου Tim Elmore. Με τον Tim καταλήξαμε στο συμπέρασμα ότι καθένας μας τόσο επηρεάζει όσο και επηρεάζεται από τους άλλους. Αυτό σημαίνει ότι όλοι μας ηγούμαστε σε κάποιους τομείς, ενώ σε άλλους αφηνόμαστε να οδηγηθούμε. Όλοι ανεξαιρέτως είμαστε ή ηγέτες ή οπαδοί. Είναι υποχρέωση του καθενός μας να συνειδητοποιήσει το ηγετικό του δυναμικό. Σε κάθε δεδομένη κατάσταση, σε κάθε ομάδα, υπάρχει κάποιο πρόσωπο επιρροής που ξεχωρίζει. Το πρόσωπο επιρροής μπορεί να αλλάξει ρόλο σε μια διαφορετική ομάδα ατόμων ή σε κάποια διαφορετική περίσταση, και να μεταλλαχθεί σε άτομο που επηρεάζεται από άλλο πρόσωπο επιρροής. Να σας δώσω ένα παράδειγμα. Η μητέρα μπορεί να είναι το πρωταρχικό πρόσωπο επιρροής για το παιδί της το πρωί πριν πάει στο σχολείο. Η μητέρα μπορεί να επιλέγει τι θα φάει και τι θα φορέσει. Το παιδί, στο οποίο ασκείται επιρροή πριν πάει σχολείο, μπορεί να είναι πρόσωπο επιρροής για άλλα παιδιά στο σχολείο. Ο Μπαμπάς και η Μαμά μπορεί να συναντηθούν σε ένα εστιατόριο για μεσημεριανό γεύμα και να επηρεαστούν και οι δύο από το γκαρσόνι που τους προτείνει τη σπεσιαλιτέ του καταστήματος. Η ώρα του βραδυνού στο σπίτι καθορίζεται από το πρόγραμμα είτε του συζύγου είτε της συζύγου.

Ο εξέχων ηγέτης κάθε ομάδας αναγνωρίζεται εύκολα. Δεν έχετε παρά να παρατηρήσετε μια συγκέντρωση. Αν πρόκειται να ληφθεί κάποια απόφαση, ποιου ατόμου η άποψη βαραίνει περισσό-

τερο; Ποιον κοιτάζουν εντονότερα οι υπόλοιποι καθώς συζητείται το θέμα; Με ποιον συμφωνούν γρηγορότερα οι περισσότεροι; Το κυριότερο, ποιο είναι το άτομο το οποίο οι άλλοι ακολουθούν; Οι απαντήσεις στα παραπάνω ερωτήματα θα σας βοηθήσουν να προσδιορίσετε τον ηγέτη μιας συγκεκριμένης ομάδας.

Ποτέ δε γνωρίζουμε ποιους επηρεάζουμε, και σε τι βαθμό

Ο αποτελεσματικότερος τρόπος για να κατανοήσετε τη δύναμη της επιρροής είναι να αναλογιστείτε τις στιγμές που σας άγγιξε η επιρροή κάποιου προσώπου ή κάποιου γεγονότος. Τα σημαντικά γεγονότα αφήνουν σημάδια και αναμνήσεις σε όλη μας τη ζωή. Για παράδειγμα, ρωτήστε κάποιο ζευγάρι αμερικανών που γεννήθηκαν πριν από το 1930 να σας πουν τι έκαναν όταν άκουσαν ότι βομβαρδίστηκε το Περλ Χάρμπορ, και θα περιγράψουν με λεπτομέρειες τα συναισθήματά τους και πού ακριβώς βρίσκονταν όταν άκουσαν τα τρομερά νέα. Ρωτήστε κάποιον αμερικανό που γεννήθηκε πριν από το 1955 να σας περιγράψει τι έκανε όταν ανακοινώθηκε η δολοφονία του Τζων Φ. Κέννεντυ. Και πάλι, η περιγραφή θα είναι εύγλωττη. Παρόμοιες απαντήσεις θα πάρετε από τη νεότερη γενιά αν ρωτήσετε για την ημέρα της τραγωδίας του Τσάλεντζερ. Ήταν γεγονότα που συντάραξαν τον κόσμο.

Σκεφτείτε, ακόμη, τα μικρά πράγματα ή τους ανθρώπους που σας επηρέα-σαν με δυναμικό τρόπο. Αναλογιζόμενος τη δική μου ζωή, θυμάμαι την επιρροή που είχε πάνω μου η κατασκήνωση όπου πήγαινα όταν ήμουν μικρός και πώς με βοήθησε να καθορίσω τη σταδιοδρομία που ακολούθησα. Θυμάμαι τον καθηγητή μου στην πέμπτη γυμνασίου, τον Glen Leatherwood... τα χρωματιστά φωτάκια στο Χριστουγεννιάτικο δέντρο μας που δημιούργούσαν τη "Χριστουγεννιάτικη ατμόσφαιρα" κάθε χρόνο... το γράμμα που πήρα από κάποιον καθηγητή όταν με δέχτηκαν στο

κολέγιο... Ατέλειωτος ο κατάλογος. Η ζωή μας αποτελείται από πρόσωπα επιρροής που καθημερινά μας βρίσκουν ευάλωτους στις εντυπώσεις που μας δημιουργούν και, συνεπώς, μας έχουν βοηθήσει να εξελιχθούμε σε αυτό που είμαστε. Ο J. R. Miller το έθεσε εύστοχα: "Έχουν υπάρξει στιγμιαίες συναντήσεις που μας έχουν σημαδέψει για μια ολόκληρη ζωή, μέχρι την αιωνιότητα. Κανείς δεν μπορεί να κατανοήσει το μυστήριο που ονομάζουμε επιρροή... και εντούτοις... καθένας μας διαρκώς ασκεί επιρροή, είτε για να θεραπεύσει, είτε για να ευλογήσει, να αφήσει τα σημάδια της ομορφιάς, είτε για να πληγώσει, να πονέσει, να δηλητηριάσει, να σημαδέψει άλλες ζωές."²

Η αλήθεια αυτή με κάνει να βλέπω το θέμα σοβαρά όταν συνειδητοποιώ την επιρροή που ασκώ ως πατέρας. Ένας φίλος μου χάρισε μια πλακέτα όπου είναι χαραγμένο κάποιο ποίημα. Την έχω πάνω στο γραφείο μου:

Ο πιτσιρικός που μ' ακολουθεί

Θέλω να 'μαι προσεκτικός,
Γιατί ένας πιτσιρικός μ' ακολουθεί.
Δεν τολμώ να παραστρατήσω
καθώς φοβάμαι ότι θα πάρει τον ίδιο δρόμο.

Δεν του ξεφεύγει καμιά μου κίνηση.
Ό,τι κάνω το επιχειρεί κι αυτός.
Σαν μεγαλώσει λέει πως θα γίνει σαν EMENA —
ο πιτσιρικός αυτός που με ακολουθεί.

Κι αυτό πρέπει να έχω στο νου μου
καθώς περνά από βουνά κι άγριες θάλασσες,
πως τα χρόνια που θα 'λθουν εγώ έχω την ευθύνη
του πιτσιρικού που μ' ακολουθεί.

Η καλύτερη επένδυση για το μέλλον είναι η κατάλληλη επιρροή σήμερα

Το θέμα δεν είναι αν επηρεάζετε κάποιον. Αυτό που πρέπει να προσδιοριστεί είναι τι είδους επιρροή ασκείτε. Θα αναπτύξετε τις ηγετικές σας ικανότητες; Στο βιβλίο τους *Leaders* (Ηγέτες), οι Bennis και Nanus γράφουν, "Είναι αλήθεια ότι υπάρχουν άφθονες ευκαιρίες ηγεσίας και οι περισσότεροι άνθρωποι έχουν πρόσβαση σε αυτές".³

Αυτό πρέπει να το πιστέψετε! Το υπόλοιπο μέρος του κεφαλαίου αυτού έχει σκοπό να σας βοηθήσει να αλλάξετε το μέλλον σας με το να εξελιχθείτε σήμερα σε ικανότερους ηγέτες.

Η ικανότητα άσκησης επιρροής μπορεί να καλλιεργηθεί

Ο Robert Dilenschneider, Πρόεδρος της Hill and Knowlton, μιας διεθνούς εταιρείας δημοσίων σχέσεων, είναι ένα από τα σημαντικότερα πρόσωπα επιρροής στις ΗΠΑ. Κινεί με άνεση ταχυδακτυλουργού τα νήματα στο παγκόσμιο προσκήνιο κυβερνήσεων και εταιρειών-κολοσσών. Πρόσφατα εξέδωσε ένα βιβλίο με τίτλο *Power and Influence* (Ισχύς και Επιρροή), στο οποίο αναφέρει την ιδέα του "τριγώνου ισχύος", ως οχήματος για την ανάπτυξη των ηγετών. Αναφέρει ότι, "Τα τρία στοιχεία του τριγώνου αυτού είναι η επικοινωνία, η αναγνώριση, και η επιρροή. Αρχικά επιτυγχάνεις την ουσιαστική επικοινωνία. Αυτή οδηγεί στην αναγνώριση και η αναγνώριση, με τη σειρά της, οδηγεί στην επιρροή."⁴

Μπορούμε να ενισχύσουμε την επιρροή και τις ηγετικές δυνατότητες που διαθέτουμε. Μέσα από την πεποίθηση αυτή, ανέπτυξα ένα διδακτικό εργαλείο που στόχο έχει την αναγνώριση του επιπέδου ηγεσίας του καθενός ώστε να μπορεί να το αναβαθμίσει (δείτε το διάγραμμα στη σελίδα 28).

ΤΑ ΕΠΙΠΕΔΑ ΗΓΕΣΙΑΣ

Επίπεδο 1: η Θέση

Αποτελεί το εφαλτήριο της ηγεσίας. Η μοναδική επιρροή που ασκείτε είναι αυτή που υποδηλώνει ο τίτλος σας. Οι άνθρωποι που αρκούνται στο επίπεδο αυτό εμμένουν σε θέματα εδαφικών δικαιωμάτων, πρωτοκόλλου, παράδοσης, και οργανωτικά διαγράμματα. Τα παραπάνω δεν είναι αρνητικά αν δεν αποτελούν τη βάση της εξουσίας και της επιρροής, αλλά παραμένουν ανεπαρκή υποκατάστατα των ηγετικών ικανοτήτων.

Ένας άνθρωπος μπορεί να έχει "τα ηνία" γιατί έχει διοριστεί σε μια θέση. Από τη συγκεκριμένη αυτή θέση μπορεί να ασκεί εξουσία. Η πραγματική όμως ηγεσία είναι κάτι πολύ περισσότερο από την άσκηση εξουσίας. Σημαίνει περισσότερο να έχει κανείς την τεχνική κατάρτιση και να ακολουθεί την κατάλληλη διαδικασία. Πραγματική ηγεσία σημαίνει να είσαι το πρόσωπο που οι άλλοι θα ακολουθήσουν με προθυμία και εμπιστοσύνη. Ένας πραγματικός ηγέτης γνωρίζει τη διαφορά μεταξύ του αφεντικού και του ηγέτη, όπως αναλύεται παρακάτω:

Το αφεντικό οδηγεί τους εργαζόμενους, ο ηγέτης τούς προπονει και τους προετοιμάζει.

Το αφεντικό βασίζεται στην εξουσία του, ο ηγέτης στην καλή διάθεση των άλλων.

Το αφεντικό εμπνέει φόβο, ο ηγέτης εμπνέει ενθουσιασμό.

Το αφεντικό λέει "Εγώ", ο ηγέτης "εμείς".

Το αφεντικό αποδίδει τις ευθύνες της ζημιάς, ο ηγέτης διορθώνει τη ζημιά.

Το αφεντικό γνωρίζει πώς γίνεται κάτι, ο ηγέτης δείχνει πώς γίνεται.

Το αφεντικό λέει "πήγαινε!", ο ηγέτης λέει "πάμε!"

ΤΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ "ΗΓΕΤΗ ΛΟΓΩ ΘΕΣΗΣ"

Η ασφάλεια βασίζεται στον τίτλο, όχι στις ικανότητες. Κάποιοι διηγούνται την ιστορία ενός απλού στρατιώτη στον Πρώτο Παγκόσμιο Πόλεμο ο οποίος φώναξε σε κάποιον στο πεδίο της μάχης, "Σβήσε το σπίρτο σου!", για να διαπιστώσει έντρομος αργότερα ότι ο παραβάτης του κανονισμού ήταν ο Στρατηγός "Μπλακ Τζακ" Πέρσινγκ. Όταν ο στρατιώτης, που φοβόταν την επιβολή σκληρής τιμωρίας, προσπάθησε να ψελλίσει την απολογία του, ο Στρατηγός Πέρσινγκ τον χτύπησε φιλικά στην πλάτη και είπε, "Δεν πειράζει παιδί μου. Να θεωρείς τον εαυτό σου τυχερό που δεν είμαι υπολοχαγός." Το νόημα είναι ξεκάθαρο. Όσο υψηλότερο είναι το επίπεδο των πραγματικών ικανοτήτων και, συνεπώς, της επιρροής που πηγάζει από αυτές, τόσο αισθάνεται το άτομο ασφάλεια και αυτοπεποίθησή.

Το επίπεδο αυτό συχνά επιτυγχάνεται με ανάθεση. Όλα τα άλλα επίπεδα επιτυγχάνονται με τις ικανότητες. Ο Leo Durocher ήταν προπονητής σε ένα φιλικό παιχνίδι των Giants με τη Σχολή Ευελπίδων του Γουέστ Πόιντ. Ένας ενοχλητικός εύελπς φώναζε διαρκώς στον Leo και έκανε ό,τι μπορούσε για να τον εκνευρίσει.

"Ε, Durocher", έχυσε το φαρμάκι του. "Πώς ένας χαμένος σαν εσένα μπήκε στην πρώτη εθνική;"

Και ο Durocher του απάντησε, "Με διόρισε ο βουλευτής μου!"⁵

Οι άνθρωποι δεν ακολουθούν ένα "λόγω θέσης" ηγέτη πέρα από την εξουσία που υποδηλώνει το αξίωμά του. Θα είναι απλώς συνεπείς στις υποχρεώσεις τους όταν αυτό απαιτείται. Πάντοτε θα εμφανίζουν χαμηλό ηθικό. Όταν στο πρόσωπο του ηγέτη δεν υπάρχει εμπιστοσύνη, οι οπαδοί του δε δείχνουν αφοσίωση. Μοιάζουν με το νεαρό αγόρι από το οποίο ο Μπίλλυ Γκράχαμ ζήτησε να μάθει το δρόμο για το κοντινότερο Ταχυδρομείο. Όταν ο μικρός τού απάντησε, ο Δρ. Γκράχαμ τον ευχαρίστησε και του είπε, "Αν έλθεις απόψε στο συνεδριακό κέντρο, θα μπορέσεις να παρακολουθήσεις την ομιλία μου και να μάθετε όλοι πώς θα πάτε στον παράδεισο."

"Δε νομίζω πως θα έλθω", απάντησε το αγόρι, "Εσύ δεν ξέρεις ούτε πώς να πας στο Ταχυδρομείο."

Οι "λόγω θέσης" ηγέτες έχουν δυσκολίες στη συνεργασία τους με εθελοντές, καταρτισμένα στελέχη, και νεαρά άτομα.

Οι εθελοντές δεν είναι υποχρεωμένοι να εργαστούν σε κάποια επιχείρηση, και συνεπώς δεν υπάρχει πλέον το οικονομικό κίνητρο το οποίο ο "λόγω θέσης" ηγέτης θα μπορούσε να χρησιμοποιήσει για να τους παρακινήσει. Τα καταρτισμένα στελέχη έχουν συνηθίσει να παίρνουν μέρος στη λήψη αποφάσεων και απεχθάνονται την αυταρχική ηγεσία. Ειδικά η γενιά των σαραντάρηδων δεν εντυπωσιάζεται από σύμβολα εξουσίας.

Οι περισσότεροι έχουμε διδαχθεί ότι η ηγεσία ισοδυναμεί με τη θέση και το αξίωμα. Αισθανόμαστε κατάθλιψη όταν βγούμε έξω στον πραγματικό κόσμο και διαπιστώσουμε ότι ελάχιστοι άνθρωποι είναι πρόθυμοι να μας ακολουθήσουν λόγω των τίτλων μας. Η ευχαρίστηση και η επιτυχία στην ηγεσία των άλλων εξαρτάται από τις ικανότητες που έχουμε ώστε να συνεχίσουμε να εξελισσόμαστε σε νέα επίπεδα ηγεσίας.

Επίπεδο 2: Συναίνεση

Ο Fred Smith λέει, "Ηγεσία σημαίνει να πείθεις τους ανθρώπους να εργάζονται για σένα όταν δεν είναι υποχρεωμένοι να το κάνουν". Αυτό θα συμβεί μόνον αν σκαρφαλώσετε στο δεύτερο επίπεδο επιρροής. Οι άνθρωποι δε νοιάζονται να μάθουν τι ξέρετε μέχρι να μάθουν πόσο νοιάζεστε. Η ηγεσία ξεκινάει από την καρδιά' όχι από το κεφάλι. Ανθίζει μέσα από τις ουσιαστικές σχέσεις των ανθρώπων' όχι μέσα από περισσότερους κανονισμούς.

Οι ηγέτες που βρίσκονται στο επίπεδο της "θέσης" πολύ συχνά ηγούνται χρησιμοποιώντας το φόβο. Είναι σαν τις κότες που μελέτησε εκείνος ο Νορβηγός ψυχολόγος, ο T. Schjelderup-Ebbe όταν προσπαθούσε να αναπτύξει την αρχή "της ιεραρχίας του σιμπίματος" η οποία σήμερα χρησιμοποιείται για να περιγράψει όλους τους τύπους των κοινωνικών εκδηλώσεων.

Ο Schjelderup-Ebbe ανακάλυψε ότι, σε κάθε κοτέτσι, μια κότα συνήθως δεσπόζει στις άλλες. Μπορεί να τσιμπάει οποιαδήποτε άλλη χωρίς ποτέ να τσιμπιέται από καμία. Δεύτερη έρχεται η κότα που τσιμπάει όλες τις άλλες εκτός από την πρώτη κότα, και οι υπόλοιπες ακολουθούν μια φθίνουσα ιεραρχία, που καταλήγει σε μια δυστυχισμένη κότα που την τσιμπούν όλες και δεν τσιμπάει καμία.

Σε αντίθεση με το προηγούμενο, ένα άτομο που βρίσκεται στο επίπεδο της συναίνεσης ηγείται μέσω των διαπροσωπικών σχέσεων. Το κύριο θέμα δεν είναι η ιεραρχία του τσιμπήματος αλλά η ανάπτυξη και η εξέλιξη των ατόμων. Στο επίπεδο αυτό, ο χρόνος, η προσπάθεια, και η προσοχή συγκεντρώνονται στις ανάγκες και τις επιθυμίες του άλλου. Ένα καταπληκτικό παράδειγμα, που δείχνει γιατί είναι τόσο σημαντικό να δίνει κανείς προτεραιότητα στους ανθρώπους και τις ανάγκες τους, ανακαλύψαμε στην ιστορία του Χένρυ Φορντ από το βιβλίο του Amitai Etzioni, *Modern Organizations* (Σύγχρονοι Οργανισμοί). "Κατασκεύασε το τέλειο αυτοκίνητο, το μοντέλο T, που έσβησε όλα τα άλλα. Το μυαλό του ήταν απόλυτα προσανατολισμένο στο προϊόν. Ήθελε να γεμίσει όλος ο κόσμος με μοντέλα T. Όταν όμως οι άνθρωποι άρχισαν να του ζητούν, 'Κύριε Φορντ, θα θέλαμε ένα αυτοκίνητο σε διαφορετικό χρώμα', εκείνος απαντούσε, 'Μπορείτε να το πάρετε σε ό,τι χρώμα θέλετε, αρκεί να είναι μαύρο.' Και έτσι άρχισε η παρακμή."

Οι άνθρωποι που δεν έχουν την ικανότητα να χτίσουν γερές, μακροχρόνιες σχέσεις θα ανακαλύψουν σύντομα ότι δεν είναι σε θέση να διατηρήσουν μακροχρόνια και παραγωγική ηγετική θέση. (Στο Κεφάλαιο 7 του βιβλίου, "Ανάπτυξη του πολυτιμότερου περιουσιακού σας στοιχείου: οι άνθρωποι", θα αναφερθούμε εκτενέστερα στο θέμα αυτό.) Περιττό να προσθέσω ότι, μπορεί κανείς να αγαπήσει τους ανθρώπους χωρίς να τους καθοδηγεί, δεν μπορεί όμως να καθοδηγήσει τους ανθρώπους χωρίς να τους αγαπήσει.

Προσοχή! Μην προσπαθήσετε να παρακάμψετε κάποιο επίπεδο. Το επίπεδο που οι άνθρωποι παρακάμπτουν συχνότερα είναι το δεύτερο, η *Συναίνεση*. Για παράδειγμα, ένας σύζυγος πηγαίνει από το επίπεδο 1, τη *Θέση*, τον τίτλο που έχει από την ημέρα του γάμου, στο επίπεδο 3, την *Παραγωγή*. Γίνεται ο κουβαλητής της οικογένειας, αλλά στη διαδικασία παραμελεί τις ουσιαστικές σχέσεις που αποτελούν το συνεκτικό υλικό της οικογένειας. Η οικογένεια διαλύεται, όπως και η δουλειά του συζύγου. Οι σχέσεις προϋποθέτουν μια διεργασία που αποτελεί την κόλλα, το συνδετικό υλικό που απαιτείται για τη μακροχρόνια, σταθερή παραγωγή.

Επίπεδο 3: Παραγωγή

Στο επίπεδο αυτό, αρχίζουν να συμβαίνουν διάφορα ευχάριστα πράγματα. Το ηθικό είναι ακμαίο. Το κόστος μικρό. Οι ανάγκες ικανοποιούνται. Οι στόχοι επιτυγχάνονται. Μαζί με την ανάπτυξη έρχεται και η κεκτημένη ταχύτητα, η ορμή. Είναι διασκεδαστικό να καθοδηγείς και να επηρεάζεις τους άλλους. Τα προβλήματα βρίσκουν τη λύση τους χωρίς να καταβάλλεις μεγάλη προσπάθεια. Καινούργιες στατιστικές μελετώνται από κοινού σε συγχνή βάση με τα άτομα που έχουν την ευθύνη της ανάπτυξης του οργανισμού. Όλοι είναι προσανατολισμένοι στο αποτέλεσμα. Για την ακρίβεια, τα αποτελέσματα αποτελούν τον κύριο στόχο όλης αυτής της δραστηριότητας.

Αυτή είναι και η βασική διαφορά μεταξύ των επιπέδων 2 και 3. Στο επίπεδο των "σχέσεων", οι άνθρωποι είναι μαζί για να είναι μαζί. Δεν υπάρχει άλλος λόγος. Στο επίπεδο των "αποτελεσμάτων", οι άνθρωποι είναι μαζί με σκοπό την πραγματοποίηση κάποιου στόχου. Τους αρέσει να είναι μαζί, αλλά εκείνο που τους αρέσει ακόμη περισσότερο είναι να είναι μαζί με στόχο να καταφέρουν κάτι. Με άλλα λόγια, είναι προσανατολισμένοι στο αποτέλεσμα.

ΑΝΑΠΤΥΞΤΕ ΤΟΝ ΗΓΕΤΗ ΜΕΣΑ ΣΑΣ

Αν κατέχετε οποιαδήποτε ηγετική θέση — στέλεχος επιχειρήσεων, εκπαιδευτικός, ή γονέας — πιθανόν να έχετε συχνά αναρωτηθεί ποιες είναι οι απαραίτητες ικανότητες που πρέπει να έχει ένας ηγέτης. Την απάντηση μπορείτε να τη βρείτε σε αυτό το βιβλίο.

Εξετάζοντας τις διαφορές μεταξύ των τρόπων ηγεσίας, ο John Maxwell περιγράφει τις βασικές αρχές που θα σας επιτρέψουν να εμπνέετε, να δίνετε κίνητρα, και να επηρεάζετε τους άλλους. Οι αρχές αυτές μπορούν να χρησιμοποιηθούν από οποιονδήποτε οργανισμό ώστε να ενισχυθεί η ακεραιότητα και η αυτοπειθαρχία στο εσωτερικό του και να προετοιμαστεί το έδαφος για θετικές αλλαγές.

Το Αναπτύξτε τον ηγέτη μέσα σας εξετάζει επίσης τους τρόπους για να είστε αποτελεσματικοί στα υψηλότερα καθήκοντα της ηγεσίας κατανοώντας τα πέντε χαρακτηριστικά γνωρίσματα που κάνουν τους «ηγέτες» να ξεχωρίζουν από τους «μάντζερ».

Αφήστε τον John Maxwell να σας δείξει πώς θα δημιουργήσετε το όραμα, τις αξίες, την επιρροή, και τα κίνητρα που απαιτούνται από τους επιτυχημένους ηγέτες.

Επισκεφθείτε μας στο Internet:
www.klidarithmos.gr



ΕΚΔΟΣΕΙΣ
ΚΛΕΙΔΑΡΙΘΜΟΣ

Δομοκού 4, Σταθμός Λαρίσης, 10440 ΑΘΗΝΑ, Τηλ. 210-5237-635

ISBN 978-960-461-156-0



9 789604 611560