

Οι μεγάλοι ηγέτες ΑΝΑΠΤΥΣΣΟΝΤΑΙ

Πώς θα γίνετε ηγέτης για μια ζωή

Ken
Blanchard
& Mark Miller

Συγγραφείς του μπεστ σέλερ

Το Μυστικό





Περιεχόμενα

Εισαγωγή	9
Μια αναπάντεχη απώλεια	13
Προχωρώντας προς τα εμπρός	21
Μαθαίνοντας να υπηρετείς.....	29
Εξασφαλίζοντας τη δουλειά	37
Αποκτώντας γνώσεις.....	47
Ένα αβέβαιο ξεκίνημα.....	59
Ανοίγοντας κανάλια επικοινωνίας με τους άλλους.....	71
Συμπράττοντας με τους άλλους	83
Διευρύνοντας τον κόσμο σου.....	95
Ένα σχέδιο δράσης	107
Βαδίζοντας προς τη σοφία	117
Η παρουσίαση.....	129
Περιθώρια ανάπτυξης.....	137
Πόροι ανάπτυξης	141
Τεστ προσωπικής αξιολόγησης	142
Άλλα τεστ αξιολόγησης.....	147
Το μοντέλο SERVE.....	149
Λίστα προτεινόμενων αναγνωσμάτων.....	151
Ευχαριστίες	153
Λίγα λόγια για τους συγγραφείς.....	155



Εισαγωγή

Έχετε νιώσει ποτέ ότι θα μπορούσατε να ηγηθείτε σε ένα υψηλότερο επίπεδο αλλά δεν ήσασταν σίγουροι πώς να φτάσετε εκεί; Έχετε αναρωτηθεί ποτέ πώς θα μπορούσατε να ενισχύσετε την επιρροή που έχετε στους άλλους και να αυξήσετε την απήχησή σας; Έχετε σκεφτεί ποτέ ποιο είναι αυτό το στοιχείο που επιτρέπει σε κάποιους ηγέτες να ανέρχονται ραγδαία και να ξεπερνούν όλους τους υπόλοιπους; Εμείς έχουμε κάνει τις συγκεκριμένες ερωτήσεις και πολλές άλλες παρόμοιες με αυτές. Κατέχοντας συνολικά και οι δύο ηγετικές θέσεις για περισσότερα από εβδομήντα χρόνια, είμαστε πλέον πεπεισμένοι ότι ο δρόμος προς μια ηγεσία με αυξημένη επιρροή, απήχηση και αποτελεσματικότητα είναι στρωμένος με την προσωπική ανάπτυξη. Σίγουρα η ηγεσία δεν έχει να κάνει μόνο με την ανάπτυξη, αλλά η ανάπτυξη είναι αυτή που σας επιτρέπει να βάλετε τα θεμέλια για να γίνετε μεγάλοι ηγέτες και να καταφέρετε να διατηρηθείτε στην κορυφή. Η ανάπτυξη είναι η πηγή της νιότης για έναν ηγέτη.

Η ανάπτυξη είναι για όλους εσάς τους ηγέτες ό,τι είναι το οξυγόνο για έναν δύτη που βουτά σε μεγάλα βάθη: χωρίς αυτό, θα πεθάνει. Σε αντίθεση με τον δύτη, εσείς δεν θα πεθάνετε από σωματικής άποψης –αλλά αν σταματήσετε να αναπτύσ-

σεστε, η επιρροή σας θα διαβρωθεί· και με τον καιρό, μπορεί να χάσετε ακόμα και τη δυνατότητα να ηγείστε των άλλων.

Δυστυχώς, βλέπουμε τέτοιες απώλειες σε διάφορους οργανισμούς, μεγάλους και μικρούς, κερδοσκοπικούς και μη κερδοσκοπικούς –ηγέτες που ανελίσσονται σε κάποια ηγετική θέση αλλά αποτυγχάνουν να συνεχίσουν με τον ίδιο ρυθμό. Ή ορισμένοι από αυτούς παίρνουν μια προαγωγή επειδή έχουν προοπτικές, αλλά αυτές οι προοπτικές δεν αποκτούν ποτέ σάρκα και οστά. Ή ίσως δείτε κάτι ανάλογο να συμβαίνει σε νεαρούς ανερχόμενους ηγέτες στους οποίους δεν δίνεται ποτέ τελικά η ευκαιρία να ηγηθούν. Οι ανεκμετάλλευτες προοπτικές τους παραμένουν ανεκμετάλλευτες. Ποιο είναι το κοινό στοιχείο σε όλες αυτές τις περιπτώσεις; Η προσωπική ανάπτυξη –ή η έλλειψη αυτής. Πιο πολύ από οτιδήποτε άλλο, η αποτυχία των περισσότερων ηγετών να αναπτυχθούν είναι εκείνη που υπονομεύει την καριέρα τους.

Η ικανότητά μας να αναπτυσσόμαστε καθορίζει την ικανότητά μας να ηγούμαστε. Είναι τόσο απλό στην πραγματικότητα. Όμως, επειδή κάτι είναι απλό δεν σημαίνει ότι είναι και εύκολο. Όπως συμβαίνει με τις περισσότερες αρχές που διέπουν τη ζωή μας, η ισχύς έγκειται στην εφαρμογή. Αυτό είναι το θέμα που πραγματεύεται και το βιβλίο που κρατάτε στα χέρια σας.

Στις σελίδες που θα ακολουθήσουν, θα βιώσετε μια εμπειρία ζωής μαζί με τον Μπλέικ, έναν δραστήριο αλλά μάλλον διαστακτικό εκκολαπτόμενο ηγέτη. Μην κολλήσετε στην ηλικία του ή την έλλειψη πείρας που τον διακρίνει. Όλοι μας κρύβουμε έναν Μπλέικ μέσα μας, ειδικά όταν αντιμετωπίζουμε την πρόκληση της ανάπτυξης των ηγετικών μας ικανοτήτων.

Η Ντέμπι Μπρούστερ πρωταγωνιστεί στον ρόλο του έμπιστου μέντορα του Μπλέικ και μοιράζεται μαζί του τέσσερις σημαντικές ιδέες, οι οποίες, αν εφαρμοστούν με συνέπεια, θα του επιτρέψουν να γίνει ηγέτης για μια ζωή.

Η ιδέα τού να είμαστε ηγέτες για το υπόλοιπο της ζωής μας είναι κάτι που μας γοητεύει όλους. Μπορεί να μην θέλουμε να γίνουμε ηγέτες στο τωρινό μας περιβάλλον ή κάτω από τις τρέχουσες συνθήκες, αλλά δείξτε μας, αν μπορείτε, έναν ηγέτη που θέλει να παραμείνει στάσιμος ή, ακόμα χειρότερα, να φύγει από το προσκήνιο. Εμείς δεν γνωρίζουμε κανέναν. Αν αποφασίσετε ότι θέλετε να είστε ένας καλός ηγέτης για μια ολόκληρη ζωή –ανεξάρτητα από το αν αυτό θα γίνει σε μια εμπορική επιχείρηση, σε έναν μη κερδοσκοπικό οργανισμό, ή ακόμα και στην ίδια σας την οικογένεια– δεν πρέπει να σταματήσετε ποτέ να αναπτύσσεστε.

Ευχόμαστε οι ιδέες αυτού του βιβλίου να τροφοδοτήσουν το πάθος σας για ανάπτυξη, να σας πείσουν ότι μπορείτε να αναπτυχθείτε, να σας δείξουν πώς να αναπτυχθείτε, και να σας ενδυναμώσουν ώστε να συνεχίσετε να αναπτύσσεστε σε όλη σας τη ζωή. Και μην ξεχνάτε: το ότι ΑΝΑΠΤΥΣΣΕΣΤΕ δεν σημαίνει πως απαγορεύεται να το διασκεδάσετε στην πορεία!

–Ken Blanchard και Mark Miller



Μια αναπάντεχη απώλεια

«Μπορείς να γίνεις ηγέτης.» Οι λέξεις έμοιαζαν με σφαίρες που εξοστρακίζονταν συνεχώς, ξανά και ξανά, μέσα στο μυαλό του Μπλέικ από τότε που τις είχε ακούσει για πρώτη φορά από τον πατέρα του. Εν μέρει, επειδή ο ίδιος είχε από καιρό αμφιβολίες για το αν ήταν ικανός να γίνει ηγέτης· αλλά και επειδή αυτές ήταν οι τελευταίες κουβέντες που του είπε ο πατέρας του. Την επόμενη μέρα, ο Τζεφ Μπράουν πέθανε από καρδιακή προσβολή.

Έγιναν όλα πολύ αναπάντεχα, όπως συμβαίνει συνήθως με τις καρδιακές προσβολές, αλλά σε αυτή την περίπτωση η απώλεια ήρθε ακόμα πιο ξαφνικά. Ο πατέρας του ήταν σε εξαιρετική φυσική κατάσταση. Έτρωγε τις σωστές τροφές, ξεκουραζόταν αρκετά, και γυμναζόταν τρεις με τέσσερις φορές την εβδομάδα. Μόλις είχε επιστρέψει μαζί με τον Μπλέικ από μια εκδρομή για σκι, όπως αυτές που κάνεις μία φορά στη ζωή σου. Κανένας, και ειδικά ο Μπλέικ, δεν είχε προετοιμαστεί για τον θάνατο του Τζεφ.

Έναν μήνα μετά την κηδεία, ο Μπλέικ καθόταν στη βιβλιοθήκη του πανεπιστημίου, παλεύοντας όχι μόνο με τον θάνατο του πατέρα του αλλά και με την ιδέα ότι ο ίδιος θα μπορούσε να γίνει ηγέτης. Μήπως είχε ο πατέρας του τυφλωθεί από την αγάπη του για τον μονάκριβο γιο του; Ήταν αυτό ένα ακόμα

παράδειγμα της αιώνιας αισιοδοξίας του Τζεφ; Ή μήπως –και αυτό ήταν το πιο τρομακτικό ενδεχόμενο– είχε πράγματι δίκιο; Μήπως ο Μπλέικ μπορούσε όντως να γίνει ηγέτης; Ήταν τόσες πολλές οι ερωτήσεις που ήθελε να κάνει στον πατέρα του. Αλλά τώρα, ήταν πλέον αργά.

«Μπορείς να γίνεις ηγέτης.» Ήταν σαν να έβλεπε και να άκουγε τον πατέρα του να λέει αυτά τα λόγια. Όταν ξαναέπαιζε τη σκιηνή στο μυαλό του, φανταζόταν τον εαυτό του να δίνει διάφορες απαντήσεις που ποίκιλλαν από «Με τίποτα!» μέχρι «Αλήθεια;» Ο Μπλέικ αναρωτήθηκε τι αντίκτυπο θα είχαν αυτές οι λέξεις στα χρόνια που θα ακολουθούσαν. Θα ήταν ευχή ή κατάρα; Σε αυτή τη φάση, αισθανόταν ότι του δημιουργούσαν ένα τεράστιο βάρος.

Ο Τζεφ ήταν ένας εξαιρετικός ηγέτης. Τον σέβονταν όλοι, τον αγαπούσαν οι περισσότεροι, και ήταν και ιδιαίτερα επιτυχημένος. Είχε υπηρετήσει τον οργανισμό στον οποίο δούλευε με απόλυτη ακεραιότητα, επιδεικνύοντας εξαιρετικές ικανότητες. Είχε επίσης θητεύσει σε αρκετούς μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς με διάφορες ιδιότητες. Ήταν αφοσιωμένος στην οικογένειά του, για την οποία υπήρξε ένας καλός ηγέτης. Ο Μπλέικ ένιωθε πολύ μεγάλη πίεση εξαιτίας αυτής της βαριάς κληρονομιάς. Ακόμα και αν ο ίδιος είχε τα φόντα να ηγηθεί, ήταν πεπεισμένος ότι δεν θα μπορούσε ποτέ να γίνει τόσο καλός ηγέτης όσο ο πατέρας του.

Σε αυτή τη φάση, δεν ήξερε τι να κάνει. Ετοιμαζόταν να πάρει το πτυχίο του από το κολέγιο και έπρεπε να βρει μια δουλειά. Ήταν μπερδεμένος και φοβισμένος, και δεν μπορούσε να ζητήσει τη συμβουλή του πατέρα του –κάτι που δεν είχε εκτιμήσει δεόντως όσο εκείνος ζούσε ακόμα. Τώρα, όμως, συνειδητοποιούσε πόσο πολύτιμες είχαν αποδειχθεί στο παρελθόν όλες εκείνες οι συμβουλές.

Εκατοντάδες άνθρωποι είχαν έρθει στην κηδεία. Μετά την τελετή, ο Μπλέικ συνάντησε πολλούς από τους φίλους και

τους συναδέλφους του Τζεφ, ανάμεσά τους και μια μεσόκοπη γυναίκα την οποία ο πατέρας του είχε καθοδηγήσει ως μέντορας για πολλά χρόνια. Το όνομά της ήταν Ντέμπι Μπρούστερ· όταν συστήθηκε, έδειχνε να συγκρατεί με δυσκολία τα δάκρυά της.

Ο πατέρας σου επηρέασε τόσο πολύ τη ζωή μου, του είχε πει. Αν μπορώ να κάνω οτιδήποτε για σένα, μην διστάσεις να μου το ζητήσεις. Θα ήταν τιμή μου να σε βοηθήσω με όποιον τρόπο μπορώ.

Ο Μπλέικ δεν ήξερε τι άλλο να κάνει, οπότε επικοινωνήσε τηλεφωνικά μαζί της. Εκείνη θυμήθηκε αμέσως ποιος ήταν και ακούστηκε πραγματικά ενθουσιασμένη όταν κανόνισαν να συναντηθούν για καφέ την επόμενη μέρα.

• • •

«Κι εγώ που νόμιζα ότι θα έφτανα νωρίς», είπε η Ντέμπι χαμογελώντας καθώς πλησίαζε τον Μπλέικ, ο οποίος είχε ήδη αράξει σε ένα τραπέζι στο πίσω μέρος της καφετέριας.

Σηκώθηκε για να τη χαιρετίσει. «Κυρία Μπρούστερ, δεν ήθελα να σας αφήσω να περιμένετε. Ο πατέρας μου συνήθιζε να λέει το εξής: αν θέλεις να τιμάς τους ανθρώπους, πρέπει να εκτιμάς τον χρόνο τους.»

«Το ίδιο πράγμα μού έμαθε και μένα», είπε εκείνη την ώρα που καθόταν. «Όμως, κάνε μου τη χάρη να με φωνάζεις Ντέμπι.»

«Σ' ευχαριστώ πραγματικά που συμφώνησες να με συναντήσεις, Ντέμπι», είπε ο Μπλέικ διστακτικά.

«Πώς μπορώ να σε βοηθήσω;» ρώτησε εκείνη.

«Δεν είμαι σίγουρος», παραδέχτηκε ο Μπλέικ.

«Δεν πειράζει. Ας ξεκινήσουμε από εκεί.» Η Ντέμπι χαμογέλασε και πάλι. «Εμείς οι δύο δεν γνωριζόμαστε», ξεκίνησε να

λέει. «Όμως, στην πραγματικότητα, νιώθω πως σε ξέρω αρκετά καλά.»

«Αλήθεια;» ρώτησε ο Μπλέικ έκπληκτος. «Πώς γίνεται αυτό;»

«Ο πατέρας σου κι εγώ δουλέψαμε μαζί για περισσότερα από δέκα χρόνια.»

Ο Μπλέικ δεν έδειχνε να καταλαβαίνει τι προσπαθούσε να του πει.

«Σε αγαπούσε με όλη του την καρδιά», συνέχισε η Ντέμπι.

«Το ξέρω.»

«Και επειδή σε αγαπούσε τόσο πολύ, μιλούσε συνέχεια για σένα.»

«Αλήθεια;»

«Ναι. Μας είπε για το πρώτο σου ραντεβού, για το πάρτι γενεθλίων σου όταν έγινες δεκάξι χρονών, για το παιχνίδι στη γιορτή των αποφοίτων, τότε που σκόραρες και κέρδισε η ομάδα σου, αλλά και για την αναζήτηση του τέλειου κολεγίου· χώρα που προσευχηθήκαμε κι εμείς για σένα όταν είχες εκείνο το αυτοκινητιστικό ατύχημα πριν από μερικά χρόνια.»

«Τι λες!» σχολίασε ο Μπλέικ εμφανώς έκπληκτος. «Για ποιον λόγο σου είπε ο πατέρας μου όλα αυτά τα πράγματα;»

«Δεν τα είπε μόνο σε μένα», απάντησε η Ντέμπι.

«Ξέρουν και άλλοι, παντελώς άγνωστοι, την ιστορία της ζωής μου;» ρώτησε ο Μπλέικ. Δεν ήξερε αν έπρεπε να αισθανθεί περήφανος ή λιγάκι ενοχλημένος.

«Ναι, μιλούσε για σένα σε αρκετό κόσμο από την εταιρεία. Αυτός είναι ένας από τους λόγους που ήταν τόσο καλός ηγέτης.»

«Με μπέρδεψες τώρα. Νόμιζα ότι το να είσαι ηγέτης είχε να κάνει με τα της ηγεσίας.»

«Τα της ηγεσίας;» αποκρίθηκε η Ντέμπι κρυφογελώντας. «Φαντάζομαι ότι αυτός πρέπει να είναι κάποιος τεχνικός όρος.»

Συνέχισε λέγοντας, «Ένα από τα πράγματα που ήθελε να δημιουργήσει ο Τζεφ ήταν μια ομάδα με υψηλή απόδοση. Ήξερε ότι τα μέλη των καλύτερων ομάδων μοιράζονται τις ζωές τους. Γι' αυτό μιλούσαμε πάντα ο ένας στον άλλον για τις οικογένειές μας και για άλλα σημαντικά πράγματα που συνέβαιναν στη ζωή μας εκτός δουλειάς.»

«Δεν το ήξερα αυτό», ομολόγησε ο Μπλέικ. «Θα σε πείραζε αν κρατούσα σημειώσεις;»

«Καθόλου», απάντησε η Ντέμπι.

Αφού έγραψε βιαστικά «τα μέλη των καλύτερων ομάδων μοιράζονται τις ζωές τους», ο Μπλέικ είπε, «Εσύ ξέρεις την ιστορία της ζωής μου. Μήπως θα είχες την καλοσύνη να μου πεις μερικά πράγματα για τη δική σου;»

«Με μεγάλη μου χαρά», αποκρίθηκε η Ντέμπι. «Πρώτον, δεν ξέρω πού θα βρισκόταν αυτή τη στιγμή η καριέρα μου αν ο πατέρας σου δεν είχε γίνει μέντοράς μου. Αλλά το πιο σημαντικό είναι ότι δεν ξέρω *ποια* θα ήμουν εγώ. Επηρέασε βαθύτατα τη ζωή μου.»

«Με ποιον τρόπο;» ρώτησε ο Μπλέικ.

«Πρώτα απ' όλα, μου έμαθε σχεδόν όλα όσα ξέρω γύρω από την ηγεσία», απάντησε εκείνη. «*Νόμιζα* ότι ήμουν καλή ηγέτιδα στο ξεκίνημα της σταδιοδρομίας μου, αλλά στην πραγματικότητα ήμουν πολύ κακή, και η υπερβολική αυτοπεποίθησή μου κόντευε να εκτροχιάσει την καριέρα μου. Τότε γνώρισα τον Τζεφ. Εκείνη την εποχή, ήταν πρόεδρος της εταιρείας μας. Εγώ πάλευα να τα βγάλω πέρα στην πρώτη γραμμή ως επικεφαλής της ομάδας που είχε μακράν τις χειρότερες επιδόσεις σε ολόκληρη την εταιρεία. Αφού έμαθα από τον πατέρα σου τι σημαίνει πραγματικά να είσαι ηγέτης, η ομάδα μου βελτιώθηκε και σκαρφάλωσε στην κορυφή. Στους μήνες και τα χρόνια που ακολούθησαν, ο Τζεφ συνέχισε να με καθοδηγεί. Πήρα προαγωγή κι έγινα επικεφαλής του τμήματος Ανάπτυξης Ηγεσίας και τελικά έφτασα μέχρι τη θέση της διευθύντριας

στο τμήμα Διαδικασιών. Η θετική επίδραση που είχε ο πατέρας σου στη ζωή μου ήταν τεράστια.»

«Το έχω ακούσει αυτό από πολλούς ανθρώπους τις τελευταίες εβδομάδες», σχολίασε ο Μπλέικ. «Ακόμη και τώρα, που δεν είναι πλέον κοντά μας, εξακολουθεί να επηρεάζει σημαντικά και τη δική μου ζωή.»

«Τι εννοείς;» ρώτησε η Ντέμπι.

«Εννοώ ότι αυτή τη στιγμή κρατάω σημειώσεις γι' αυτά που έμαθες εσύ από αυτόν.» Ο Μπλέικ ανασήκωσε το κεφάλι του για να κοιτάξει την Ντέμπι. «Και χαίρομαι γι' αυτό», πρόσθεσε.

«Λοιπόν, πώς μπορώ να φανώ χρήσιμη;»

«Πραγματικά δεν ξέρω. Το τελευταίο πράγμα που μου είπε ο πατέρας μου ήταν, “Μπορείς να γίνεις ηγέτης”. Δεν ξέρω τι πρέπει να κάνω γι' αυτό. Πρώτον, δεν είμαι σίγουρος ότι τον πιστεύω. Δεύτερον, το μόνο που σκέφτομαι τώρα είναι να βρω μια δουλειά.»

«Πότε τελειώνεις τις σπουδές σου;»

«Παίρνω πτυχίο σε τρεις μήνες», απάντησε ο Μπλέικ.

«Έχεις ξεκινήσει τις συνεντεύξεις με εταιρείες;»

«Ναι.»

«Τίποτα καλό;»

«Λίγα πράγματα.»

«Τι σκέφτεσαι να κάνεις;»

«Δεν ξέρω.»

«Νομίζω ότι αρχίζω να σχηματίζω μια καθαρή εικόνα για την αβεβαιότητά σου», είπε εκείνη. «Τι θα 'λεγες να συναντηθούμε ξανά και να μιλήσουμε πιο αναλυτικά για τα επόμενα βήματά σου;»

«Αυτό θα ήταν θαυμάσιο.» Ο Μπλέικ αισθάνθηκε ανακουφισμένος. Πριν, δεν ήταν απολύτως σίγουρος αν είχε πράξει σωστά τηλεφωνώντας στην Ντέμπι. Τώρα, διαισθανόταν ότι θα αποτελούσε έναν εξαιρετικό σύμμαχο.

«Άκου τι μπορείς να κάνεις για να προετοιμαστείς», είπε η Ντέμπι. «Πρώτον, θέλω να μάθω περισσότερα για το παρελθόν σου.»

«Περισσότερα από το πάρτι των δέκατων έκτων γενεθλίων μου;» αποκρίθηκε ο Μπλέικ χαμογελώντας.

«Ναι», συνέχισε η Ντέμπι, «Ας μιλήσουμε για τα δυνατά σου σημεία, τα ενδιαφέροντά σου, καθώς και όλα όσα έχεις κάνει μέχρι στιγμής στη ζωή σου για τα οποία αισθάνεσαι ικανοποιημένος.»

Ο Μπλέικ κρατούσε σημειώσεις. «Τίποτα άλλο;»

«Δύο πράγματα ακόμα: ας μιλήσουμε και για τις αδυναμίες σου· επίσης, καλό θα ήταν να μου πεις τι θα ήθελες να κάνεις ως πρώτη σου δουλειά –τι θα έβρισκες ενδιαφέρον και συναρπαστικό;»

«Δεν είμαι σίγουρος ότι θα καταφέρω να απαντήσω σε όλες αυτές τις ερωτήσεις», αποκρίθηκε ο Μπλέικ κοιτάζοντας τη λίστα του.

«Κάνε ό,τι καλύτερο μπορείς. Έτσι θα ανακαλύψουμε από πού πρέπει να ξεκινήσουμε.»



Προχωρώντας προς τα εμπρός

Πέρασαν τρεις εβδομάδες μέχρι να τελειώσουν οι εξετάσεις του Μπλέικ και να βρει η Ντέμπι ένα ελεύθερο απόγευμα. Είχαν κανονίσει να συναντηθούν στην ίδια καφετέρια. Για μία ακόμα φορά, έφτασαν και οι δύο νωρίς.

«Καλησπέρα!» είπε η Ντέμπι. «Πώς είσαι;»

«Καλά είμαι», απάντησε ο Μπλέικ. Η αλήθεια ήταν ότι θρηνούσε ακόμη για τον θάνατο του πατέρα του.

«Χρειάζεται χρόνος για να συμφιλιωθείς με την ιδέα της απώλειας ενός αγαπημένου προσώπου», είπε ευγενικά η Ντέμπι. «Είχες καθόλου χρόνο να σκεφτείς αυτά που συζητήσαμε στο τέλος της πρώτης μας συνάντησης;»

«Ναι. Όπως σου είχα πει, δεν μπόρεσα να απαντήσω σε όλες τις ερωτήσεις.»

«Δεν πειράζει. Πολλές φορές, ούτε εγώ η ίδια δεν μπορώ να απαντήσω στις ερωτήσεις μου», είπε η Ντέμπι με ένα πλατύ χαμόγελο. «Και αυτό, φυσικά, δεν μειώνει την αξία της ερώτησης. Συχνά, η αναζήτηση της απάντησης είναι εξίσου πολύτιμη με την ίδια την απάντηση. Ας δούμε τι έχεις καταφέρει μέχρι στιγμής.»

Ξεκίνησαν να συζητούν για τα δυνατά σημεία του Μπλέικ αλλά και για τα πράγματα με τα οποία ήταν παθιασμένος. Ο Μπλέικ είχε πολλά ταλέντα, οπότε η συζήτηση αποδείχθηκε συναρπαστική.

«Είναι εύκολο να δει κανείς την επιρροή του Τζεφ στη ζωή σου», παρατήρησε εκείνη. «Μέσα σε είκοσι λεπτά, έχουμε ανακαλύψει τα εξής για το άτομό σου: Δεν έχεις κανένα πρόβλημα να συναναστρέφεται με άγνωστους ανθρώπους. Σου αρέσει να δουλεύεις με παιδιά –ήσουν ομαδάρχης σε κατασκηνώσεις όταν πήγαινες στο γυμνάσιο. Είσαι καλός μαθητής –λόγω του υψηλού μέσου όρου σου, καθώς και της βαθμολογίας σου σε άλλες εξετάσεις, κατάφερες να γίνεις δεκτός σε ένα πανεπιστήμιο αναγνωρισμένου κύρους. Η βασική κατεύθυνση των σπουδών σου ήταν η διοίκηση επιχειρήσεων, με δευτερεύον αντικείμενο το μάρκετινγκ. Επίσης, έχεις κλίση στα σπορ –ασχολήθηκες με αρκετά αθλήματα μεγαλώνοντας και εξακολουθείς να είσαι φανατικός σκιέρ.»

Ο Μπλέικ αντέδρασε, «Ναι, αλλά τι σημαίνουν όλα αυτά;»

«Δεν είμαι σύμβουλος επαγγελματικού προσανατολισμού», ξεκίνησε να λέει η Ντέμπι, «αλλά μου φαίνεται ότι μπορείς να κάνεις πολλά και διαφορετικά πράγματα.»

«Το φοβόμουν αυτό. Κι αν κάνω κακή επιλογή;»

«Μην ανησυχείς, θα κάνεις.»

«Πώς είπες;» Το σχόλιο αυτό τράβηξε πραγματικά την προσοχή του Μπλέικ.

«Σίγουρα. Όλοι κάνουμε σφάλματα, και βάζουμε τα δυνατά μας για να μάθουμε από τα λάθη μας. Αυτό είναι ένα από τα πράγματα στα οποία διαπρέπουν οι ηγέτες.»

Για πρώτη φορά ακούστηκε στη συζήτηση η λέξη που άρχιζε με το γράμμα «Η».

«Μιας και ανέφερες την ηγεσία, Ντέμπι, νομίζω ότι αυτό είναι που με τρόμαξε πραγματικά.»

«Τι εννοείς;»

«Ο πατέρας μου κι εγώ μιλούσαμε για την καριέρα μου και το μέλλον μου λίγο πριν πεθάνει. Στην πραγματικότητα, αυτή ήταν και η τελευταία συζήτηση που έκανα μαζί του.»

«Και τι σου είπε;»

«Είπε ότι θα μπορούσα να γίνω ηγέτης.»

«Και;» ρώτησε διερευνητικά η Ντέμπι.

«Του απάντησα ότι εγώ δεν πίστευα κάτι τέτοιο.»

«Γιατί όχι;»

Κάθε φορά που επηρεάζεις τις σκέψεις, τις πεποιθήσεις ή την εξέλιξη ενός άλλου ανθρώπου, επιδεικνύεις ηγετικές ικανότητες.

«Για πολλούς λόγους, φαντάζομαι. Μου φαίνεται κομματάκι δύσκολο να γίνω εγώ καλός ηγέτης. Είμαι μόλις είκοσι δύο χρονών· δεν ξέρω πώς να ηγούμαι. Δεν είμαι καν σίγουρος τι σημαίνει πραγματικά να είσαι ηγέτης, και...» Ο Μπλέικ έκανε μια παύση.

«Μπλέικ, νομίζω ότι έχεις μια πολύ συγκεκριμένη και περιορισμένη ιδέα για την ηγεσία. Αλλά δεν είσαι ο μόνος. Ρωτάω συνέχεια διάφορους ανθρώπους αν είναι ηγέτες, και σχεδόν κανείς δεν απαντάει θετικά. Συνήθως συνεχίζω τη συζήτηση με την ερώτηση «Πες μου: Ποιος άνθρωπος έχει επηρεάσει περισσότερο τη ζωή σου;» Και πάλι, σχεδόν κανείς δεν αναφέρει κάποιον διευθυντή ή προϊστάμενο από τη δουλειά του. Όπως κι εσύ, μιλούν για τον πατέρα, τη μητέρα, τον παππού ή τη γιαγιά, έναν φίλο ή έναν δάσκαλό τους. Βλέπεις, όλοι έχουμε την ευκαιρία να γίνουμε ηγέτες σε κάποιον τομέα της ζωής μας.»

«Ακόμα κι εγώ; Με ποιον τρόπο είμαι εγώ ηγέτης;» ρώτησε ο Μπλέικ.

«Κάθε φορά που επηρεάζεις τις σκέψεις, τις πεποιθήσεις ή την εξέλιξη ενός άλλου ανθρώπου, επιδεικνύεις ηγετικές ικανότητες.»

«Θέλεις να πεις ότι δεν χρειάζεται να έχω κάποιον εντυπωσιακό τίτλο για να είμαι ηγέτης;»

«Ακριβώς. Με εξαίρεση την περίπτωση να ζούσες μέχρι τώρα σε κάποια σπηλιά, βάζω στοίχημα ότι έχεις ξεκινήσει να επηρεάζεις φίλους και συμμαθητές εδώ και πολύ καιρό.»

«Καταλαβαίνω τι λες», αποκρίθηκε ο Μπλέικ, «αλλά ο πατέρας μου ήταν ένας εξαιρετικός ηγέτης.» Κατάπιε με δυσκολία. «Είχε πει ότι θα μου μάθαινε και μένα –και τώρα δεν είναι πια εδώ.» Τα μάτια του βούρκωσαν.

«Λυπάμαι πολύ, Μπλέικ», είπε με απαλή φωνή η Ντέμπι. «Θα ήθελες να συνεχίσουμε τη συζήτηση αυτή κάποια άλλη στιγμή;»

«Όχι, ευχαριστώ, ένα λεπτό χρειάζομαι μόνο.»

«Προτείνω να κάνουμε ένα διάλειμμα και να επιστρέψουμε σε δεκαπέντε λεπτά. Ούτως ή άλλως, πρέπει να παραγγείλω ένα ακόμα φλιτζάνι τσάι.»

«Σ' ευχαριστώ.»

Ο Μπλέικ βγήκε από την καφετέρια και κοίταξε ψηλά στον ουρανό. Ήταν μια πανέμορφη μέρα. Δεν είχε ξαναδεί τον ουρανό τόσο γαλάζιο, και τα σύννεφα ήταν πιο άσπρα από ποτέ, τουλάχιστον όσο μπορούσε εκείνος να θυμηθεί. Καθώς η αύρα χάιδευε το πρόσωπό του, σκούπισε τα μάτια του κι ένιωσε να τον κατακλύζει ένα κύμα αισιοδοξίας. Ήταν σαν να ήξερε μέσα του ότι όλα θα πήγαιναν πραγματικά καλά. Εντάξει, δεν είχε πειστεί μέχρι εκείνη τη στιγμή ότι είχε τα φόντα για να γίνει ηγέτης, αλλά ήξερε ότι μπορούσε να προσπαθήσει. Επέστρεψε στην καφετέρια και βρήκε την Ντέμπι να μελετά τις σημειώσεις της.

Εκείνη ανασήκωσε το κεφάλι της. «Είσαι σίγουρος ότι θέλεις να συνεχίσουμε αυτή τη συζήτηση σήμερα;» τον ρώτησε.

«Ναι, είμαι εντάξει. Απλώς, οι τελευταίες εβδομάδες ήταν πραγματικά δύσκολες.»

«Ξέρω πώς αισθάνεσαι», είπε η Ντέμπι. «Έχασα τη μητέρα μου όταν ήμουν περίπου στην ηλικία σου.»

«Δεν μου το είπες αυτό», αντέδρασε ο Μπλέικ με ξαφνιασμένο ύφος.

Η Ντέμπι έγνεψε συγκαταβατικά. «Παρόλο που συνέβη πριν από τόσα χρόνια, είναι ένα κομμάτι της ζωής μου που μου προκαλεί ακόμη πόνο. Όμως, είμαι πιο δυνατή σήμερα. Βλέπεις, καταλαβαίνω κατά κάποιο τρόπο αυτά που περνάς. Αυτός είναι ένας από τους λόγους που θα ήθελα πολύ να σε βοηθήσω αν μπορώ. Έκανα κάποια λάθη –εν μέρει εξαιτίας του θανάτου της μητέρας μου. Ίσως καταφέρω να σε βοηθήσω να μην κάνεις κι εσύ τα ίδια λάθη.»

«Τι είδους λάθη;» ρώτησε ο Μπλέικ με ανυπομονησία.

«Θα στα πω όλα αυτά αργότερα. Τώρα, η πρώτη πρόκλησή μας είναι να σε βοηθήσουμε να βρεις μια δουλειά.»

«Αυτό θα ήταν πολύ καλό. Τι ακριβώς έχεις στο μυαλό σου;» Ο Μπλέικ κρατούσε το στιλό του στο χέρι.

«Έχω μερικές ιδέες που θα ήθελα να σκεφτείς. Νομίζω ότι έχει σημασία σε ποια εταιρεία δουλεύεις. Αν αναλογιστούμε τον κόσμο στον οποίο ζούμε, υποθέτω ότι δεν θα μείνεις στη συγκεκριμένη εταιρεία για όλη σου τη ζωή, αλλά θα ήταν ωραίο να κάνεις μια καλή αρχή.»

«Πώς θα φανταζόσουν εσύ μια καλή αρχή;» ρώτησε ο Μπλέικ.

«Σκέφτομαι μια εταιρεία που να έχει τις ίδιες βασικές αξίες με σένα. Από την εμπειρία μου ξέρω ότι όταν οι βασικές αξίες ενός ατόμου δεν είναι εναρμονισμένες με τις αξίες της εταιρείας, η κατάσταση είναι κάθε άλλο παρά ιδανική –βραχυπρόθεσμα ή μακροπρόθεσμα.

»Σκέφτομαι, επίσης, μια εταιρεία που να έχει τη φήμη ότι επενδύει στους υπαλλήλους της. Τέτοιες εταιρείες δεν τις βρί-

σκεις εύκολα στην εποχή μας, αλλά εξακολουθούν να υπάρχουν.

»Τέλος, πιστεύω ότι πρέπει να βρεις μια εταιρεία που θα μπορούσε να σου προσφέρει ένα μακροπρόθεσμο μέλλον –στην περίπτωση που θελήσεις να μείνεις.»

«Δεν ισχύει αυτό για οποιαδήποτε εταιρεία; Θέλω να πω, αν επιθυμούσα να μείνω και να κάνω καριέρα, δεν θα είχα μια τέτοια επιλογή όπου και αν δούλευα;»

«Όχι απαραίτητα. Μερικές εταιρείες πιστεύουν στη συνέχεια ανανέωση του προσωπικού τους. Μάλλον δεν θα ήταν καλό να ξεκινήσεις την καριέρα σου σε κάποια από αυτές.»

«Δεν αναφέρθηκαν καθόλου στην ανάπτυξη ηγετικών ικανοτήτων», πρόσθεσε ο Μπλέικ.

«Έχεις δίκιο. Δεν το έκανα για δύο λόγους. Πρώτον, δεν σε έχω ακούσει να λες ότι θέλεις να γίνεις ηγέτης. Σε άκουσα να λες πως ο πατέρας σου πίστευε ότι θα μπορούσες να γίνεις. Υπάρχει μεγάλη διαφορά. Αν δεν νιώθεις ότι θέλεις να γίνεις ηγέτης, τότε δεν θα πρέπει να κυνηγήσεις μια ηγετική θέση. Θα ήταν καλύτερα να συνεισφέρεις σε ατομικό επίπεδο. Αυτό είναι ένα από τα μαθήματα στα οποία αναφέρθηκα νωρίτερα. Όταν ήμουν στην ηλικία σου, οι γονείς μου ήθελαν να γίνω δασκάλα. Ήταν και οι δύο δάσκαλοι –και, χωρίς αμφιβολία, το να είσαι δάσκαλος είναι ένα ευγενές επάγγελμα. Αλλά δεν ταίριαζε σε μένα. Ωστόσο, μετά τον θάνατο της μητέρας μου, αποφάσισα ότι έπρεπε να γίνω δασκάλα για να τιμήσω τη μνήμη της. Δυστυχώς, αρκετά μικρά παιδιά υπέφεραν εξαιτίας της δικής μου κακής επαγγελματικής επιλογής. Ευτυχώς, ήρθα στα συγκαλά μου αφού πέρασα μόνο έναν χρόνο μέσα στις αίθουσες.

»Πρέπει να κυνηγήσεις το όνειρο που έχεις εσύ για τον εαυτό σου, όχι το όνειρο που έχει κάποιος άλλος για σένα. Υπάρχουν αναρίθμητοι τρόποι με τους οποίους μπορείς να τιμήσεις και θα τιμήσεις τη μνήμη του πατέρα σου. Όμως, το να επιλέξεις μια λάθος καριέρα δεν είναι ένας από αυτούς. Αν, μέ-

σα σου, δεν μπορείς να πεις με ειλικρίνεια ότι θέλεις να υπηρετείς τους άλλους, τότε δεν θα πρέπει να επιδιώξεις να γίνεις ηγέτης.»

«Περίμενε ένα λεπτό. Θα πρέπει οπωσδήποτε να κάνεις ένα βήμα πίσω και να μου εξηγήσεις γιατί το “να υπηρετείς τους άλλους” πρέπει να αποτελεί κίνητρο για έναν ηγέτη.»

«Βασικά, αυτό είναι το πιο σημαντικό πράγμα που μου έμαθε ο πατέρας σου στα δέκα χρόνια που δουλέψαμε μαζί: “Οι μεγάλοι ηγέτες ΥΠΗΡΕΤΟΥΝ”. Και του πήρε πολύ χρόνο για να με κάνει να καταλάβω πλήρως τι σημαίνει αυτό και πώς εκφράζεται σε καθημερινή βάση, οπότε δεν περιμένω να φανεί λογικό σε κάποιον που το ακούει για πρώτη φορά. Αλλά μην έχεις καμία αμφιβολία. Αν δεν θέλεις να υπηρετείς τους άλλους, δεν μπορείς να γίνεις μεγάλος ηγέτης. Ο Ρόμπερτ Γκρίνλιφ, ο ιδρυτής του σύγχρονου κινήματος της υπηρετικής ηγεσίας, το είπε καλύτερα από όλους: “Πρέπει πρώτα να είσαι υπηρέτης και μετά ηγέτης”.»

Ο Μπλέικ κρατούσε συνεχώς σημειώσεις. «Είπες ότι δεν αναφέρθηκες στην ανάπτυξη ηγετικών ικανοτήτων για δύο λόγους. Ποιος είναι ο δεύτερος;»

«Το να βρεις μια εταιρεία που επενδύει στην ανάπτυξη ηγετικών ικανοτήτων είναι πραγματικά καλό, αλλά αυτό από μόνο του δεν θα σου εξασφαλίσει την επιτυχία. Αν μπορείς να βρεις μια εταιρεία που πληροί όλα τα κριτήριά σου και επενδύει ταυτόχρονα και στην ανάπτυξη ηγετικών ικανοτήτων, τότε αυτό θα ήταν ευτύχημα, αλλά και πάλι δεν αποτελεί καθοριστικό παράγοντα για να γίνεις ένας επιτυχημένος ηγέτης.»

«Ποιος είναι ο καθοριστικός παράγοντας τότε;»

«Πρέπει να είσαι εσύ ο ίδιος διατεθειμένος να ΑΝΑΠΤΥΧΘΕΙΣ.»

«Αυτό είναι δηλαδή;» Ο Μπλέικ έριξε ένα βλέμμα δυσπιστίας στην Ντέμπι.

«Ναι, αυτό είναι. Όμως, υπάρχουν κάποια συγκεκριμένα πράγματα που μπορείς να κάνεις για να επιταχύνεις την ανάπτυξή σου ως ηγέτης και να μην σταματήσεις ποτέ να αναπτύσσεσαι.»

«Και ποια είναι αυτά τα “συγκεκριμένα πράγματα”;» ρώτησε ο Μπλέικ με το στιλό του ξανά σε ετοιμότητα.

«Θα τα διερευνήσουμε μαζί τους επόμενους μήνες. Προς το παρόν, ας επικεντρωθούμε στο να σου βρούμε μια δουλειά», απάντησε εκείνη χαμογελώντας.

Αφού σκέφτηκαν αρκετές ιδέες, έφτιαξαν μια λίστα με εταιρείες που θα αποτελούσαν καλούς υποψηφίους για τον Μπλέικ. Η Ντέμπι τού έδωσε, επίσης, μια λίστα με γνωστούς της που θα ήταν ίσως σε θέση να τον βοηθήσουν. Ο Μπλέικ έφυγε από την καφετέρια έχοντας τα ονόματα αρκετών εταιρειών και ανθρώπων με τους οποίους δεν είχε έρθει μέχρι εκείνη τη στιγμή σε επαφή.

Οι εργασίες που είχε να διεκπεραιώσει ήταν να κάνει τις επαφές, να προσπαθήσει να δίνει δεκτός για συνεντεύξεις, και να είναι έτοιμος να μιλήσει για την πρόοδό του στην επόμενη συνάντησή τους.

«Σ’ ευχαριστώ για τον χρόνο σου!» Ο Μπλέικ αισθανόταν επιτέλους ότι έκανε κάποια πρόοδο.

Οι επιτυχημένοι ηγέτες δεν επαναπαύονται στις δάφνες τους. Η ηγεσία δεν είναι ένας τίτλος σε μια επαγγελματική κάρτα, αλλά μια ζωντανή διαδικασία –και δεν μπορεί να υπάρξει ζωή χωρίς ανάπτυξη. Όπως αναφέρουν στην εισαγωγή οι συγγραφείς του βιβλίου Ken Blanchard και Mark Miller: «Η ικανότητά μας να αναπτυσσόμαστε καθορίζει την ικανότητά μας να ηγούμαστε. Είναι τόσο απλό.» Το βιβλίο αυτό έχει στόχο να δείξει στους ηγέτες –και σε όσους φιλοδοξούν να γίνουν ηγέτες– σε ποιους ακριβώς τομείς πρέπει να επικεντρωθούν για να παραμείνουν αποτελεσματικοί σε όλη τους τη ζωή.

Η Ντέμπι Μπρούστερ –η κεντρική ηρωίδα του μπεστ σέλερ *Το μυστικό: Τι γνωρίζουν και τι κάνουν οι μεγάλοι ηγέτες* που κυκλοφορεί από τις Εκδόσεις Κλειδάριθμος– επανεμφανίζεται σε αυτό το βιβλίο προκειμένου να καθοδηγήσει τον Μπλέικ, τον γιο του μέντορά της, ο οποίος βρίσκεται στο ξεκίνημα της σταδιοδρομίας του. Η Ντέμπι, που είναι πλέον μια καταξιωμένη ηγέτιδα, γίνεται μέντορας του Μπλέικ και του εξηγεί γιατί η ανάπτυξη της ηγεσίας και η προσωπική ανάπτυξη αποτελούν αλληλένδετες διαδικασίες. «Η αποτελεσματικότητα της ηγεσίας μας εξαρτάται από το αν θα αποφασίσουμε να αναπτυχθούμε ή όχι», λέει στον Μπλέικ. «Πρέπει να αποφασίσεις: θα γίνεις ένας ηγέτης πάντα έτοιμος να αντιμετωπίσει την επόμενη πρόκληση ή ένας ηγέτης που προσπαθεί να εφαρμόσει τις λύσεις του χθες στα προβλήματα του σήμερα;»

Η Ντέμπι και ο Μπλέικ εξερευνούν βήμα-βήμα το μοντέλο ανάπτυξης GROW: τους τέσσερις τομείς στους οποίους πρέπει να δοκιμαστούν οι ηγέτες, τόσο στον χώρο εργασίας τους όσο και εκτός, προκειμένου να αξιοποιήσουν πλήρως τις δυνατότητές τους. Είτε είστε ανώτερο διευθυντικό στέλεχος είτε κάνετε τα πρώτα σας βήματα στην εταιρική ιεραρχία, αυτό το βιβλίο θα σας εμπνεύσει να επανεξετάσετε τις επιλογές σας και να διαμορφώσετε ένα μακροπρόθεσμο σχέδιο που μπορεί να σας εξασφαλίσει, όχι μόνο επαγγελματική επιτυχία σε βάθος χρόνου, αλλά και μια βαθύτερη αίσθηση πληρότητας.



ΕΚΔΟΣΕΙΣ
ΚΛΕΙΔΑΡΙΘΜΟΣ

Δομοκού 4, Σταθμός Λαρίσης, 10440 ΑΘΗΝΑ, Τηλ. 210-5237635
info@klidarithmos.gr www.klidarithmos.gr
www.facebook.com/klidarithmos.gr

ISBN 978-960-461-595-7

