

ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΚΛΕΙΔΑΡΙΘΜΟΣ

Wall Street Journal BESTSELLER

JOHN C.
MAXWELL

— ΤΑ —

5

ΕΠΗΠΕΔΑ
— ΤΗΣ —
Η ΓΕΣΙΑΣ

ΔΟΚΙΜΑΣΜΕΝΑ ΒΗΜΑΤΑ ΓΙΑ ΝΑ ΠΟΛΛΑΠΛΑΣΙΑΣΕΤΕ ΤΙΣ ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΕΣ ΣΑΣ



Περιεχόμενα

Ευχαριστίες	11
Μπορείτε να έχετε ένα σχέδιο ηγεσίας στη ζωή σας	13
Μπορείτε να μάθετε πρακτικά εργαλεία ηγεσίας.....	15
Γενική άποψη των 5 επιπέδων της ηγεσίας	18
Εμβάθυνση στα 5 επίπεδα της ηγεσίας.....	24
Αξιολόγηση της ηγεσίας: πώς μετράτε το τρέχον επίπεδο ηγεσίας σας.....	37
Επίπεδο 1: ΘΕΣΗ	
<i>Θαυμάσιο μέρος για επίσκεψη, αλλά δε θα θέλατε να ζείτε μόνιμα εκεί.....</i>	55
Η θετική πλευρά της Θέσης: <i>Προσκληθήκατε στο τραπέζι της ηγεσίας.....</i>	59
Η αρνητική πλευρά της Θέσης: <i>Η πραγματική ηγεσία δεν εξαρτάται από τη θέση.....</i>	69
Οι καλύτερες συμπεριφορές στο Επίπεδο 1: <i>Πώς θα αξιοποιήσετε τη θέση σας με τον καλύτερο δυνατό τρόπο</i>	86
Οι Νόμοι της ηγεσίας στο επίπεδο της Θέσης: <i>Οροφή, Διαδικασία, και Πλοήγηση.....</i>	94
Πεποιθήσεις που βοηθούν έναν ηγέτη να ανεβεί στο Επίπεδο 2	97
Οδηγός ανέλιξης μέσω του Επιπέδου 1	103

Επίπεδο 2: ΣΥΓΚΑΤΑΘΕΣΗ***Είναι αδύνατον να ηγηθείτε στους άλλους******αν δεν τους αγαπάτε 109***

Η θετική πλευρά της Συγκατάθεσης: *Ο χώρος εργασίας
γίνεται πιο ευχάριστος για όλους..... 113*

Η αρνητική πλευρά της Συγκατάθεσης: *Η πίεση να
οικοδομήσετε θετικές σχέσεις είναι δική σας..... 123*

Οι καλύτερες συμπεριφορές στο Επίπεδο 2:
Πώς θα πάρετε την άδεια των άλλων 134

Οι Νόμοι της ηγεσίας στο επίπεδο της Συγκατάθεσης:
*Επιρροή, Πρόσθεση, Στέρreo έδαφος,
Μαγνητισμός, Επαφή, και Αποδοχή..... 150*

Πεποιθήσεις που βοηθούν έναν ηγέτη να ανεβεί
στο Επίπεδο 3 154

Οδηγός ανέλιξης μέσω του Επιπέδου 2 158

Επίπεδο 3: ΠΑΡΑΓΩΓΗ***Η πράξη είναι αυτό που διακρίνει τους πραγματικούς******από τους επίδοξους ηγέτες..... 163***

Η θετική πλευρά της Παραγωγής: *Τώρα έχετε
την αξιοπιστία του ηγέτη 167*

Η αρνητική πλευρά της Παραγωγής: *Το βάρος
της ηγεσίας μόλις αυξήθηκε..... 180*

Οι καλύτερες συμπεριφορές στο Επίπεδο 3:
*Πώς θα αξιοποιήσετε την Παραγωγή με
τον καλύτερο τρόπο 187*

Οι Νόμοι της ηγεσίας στο επίπεδο της Παραγωγής:
*Σεβασμός, Μαγνητισμός, Εικόνα, Νίκη, Ορμή,
Προτεραιότητες, Θυσία, και Αποδοχή..... 205*

Πεποιθήσεις που βοηθούν έναν ηγέτη να ανεβεί
στο Επίπεδο 4..... 211

Οδηγός ανέλιξης μέσω του Επιπέδου 3 215

Επίπεδο 4: ΕΞΕΛΙΞΗ ΑΝΘΡΩΠΩΝ***Βοηθώντας την εξέλιξη ηγετών επεκτείνετε******την επιρροή και την επίδρασή σας 221***

Η θετική πλευρά της Εξέλιξης ανθρώπων:

Το δυναμικό του οργανισμού μόλις αυξήθηκε 225

Η αρνητική πλευρά της Εξέλιξης ανθρώπων:

*Η ηγεσία στο Επίπεδο 4 απαιτεί υψηλό επίπεδο
ωριμότητας και ικανοτήτων 240*

Οι καλύτερες συμπεριφορές στο Επίπεδο 4:

Πώς θα εξελίξετε άλλα άτομα 250

Οι Νόμοι της ηγεσίας στο επίπεδο της Εξέλιξης

*ανθρώπων: Διαδικασία, Πρόσθεση,
Στενός κύκλος, Ενδυνάμωση, Εκρηκτική
ανάπτυξη, και Αποδοχή..... 265*

Πεποιθήσεις που βοηθούν έναν ηγέτη να ανεβεί

*στο Επίπεδο 5 269**Οδηγός ανέλιξης μέσω του Επιπέδου 4 274***Επίπεδο 5: ΚΟΡΥΦΗ*****Το μεγαλύτερο επίτευγμα της ηγεσίας είναι******η ανέλιξη άλλων ηγετών στο Επίπεδο 4 281***

Η θετική πλευρά της Κορυφής: Η επιρροή σας έχει

αυξηθεί πέρα από την εμβέλεια και τον χρόνο σας 285

Η αρνητική πλευρά της Κορυφής: Υπάρχει πιθανότητα

να αρχίσετε να πιστεύετε ότι είστε το επίκεντρο 291

Οι καλύτερες συμπεριφορές στο Επίπεδο 5: Πώς θα

*χρησιμοποιήσετε την Κορυφή ως πλατφόρμα για
να κάνετε κάτι μεγαλύτερο από σας..... 297*

Οι Νόμοι της ηγεσίας στο επίπεδο της Κορυφής:

*Σεβασμός, Διαίσθηση, Κατάλληλη στιγμή,
Κληρονομιά, και Εκρηκτική ανάπτυξη..... 308*

Βοηθήστε τους άλλους να ανεβούν στα Επίπεδα 4 και 5:

*Δημιουργήστε στιγμές δοκιμασίας για τους ηγέτες που
εξελίσσετε 312*

Οδηγός για μέγιστη απόδοση στο Επίπεδο 5..... 324

Το πορτρέτο ενός ηγέτη Επιπέδου 5:

Ο προπονητής John Wooden 330

Ευχαριστίες

Θέλω να ευχαριστήσω
τον συντάκτη μου, Charlie Wetzel·
τη διαχειρίστρια των κοινωνικών μέσων μου, Stephanie Wetzel·
τη βοηθό μου, Linda Eggers.

Μπορείτε να έχετε ένα σχέδιο ηγεσίας στη ζωή σας

Η ηγεσία είναι ένα από τα πάθη μου. Το ίδιο συμβαίνει και με τη διδασκαλία της. Έχω αφιερώσει περισσότερα από τριάντα χρόνια της ζωής μου για να βοηθήσω τους άλλους να μάθουν αυτά που ξέρω εγώ σχετικά με την ηγεσία. Για την ακρίβεια, αφιερώνω περίπου ογδόντα ημέρες κάθε χρόνο σε διδασκαλία για την ηγεσία. Τα τελευταία χρόνια, έχω παραδώσει μαθήματα ηγεσίας σε έξι ηπείρους. Το θέμα είναι ανεξάντλητο. Ο λόγος; Επειδή όλα πηγάζουν από την ηγεσία και όλα καταλήγουν σε αυτή. Αν θέλετε να ασκήσετε μια θετική επίδραση στον κόσμο, το να μάθετε να ηγείστε καλύτερα θα σας βοηθήσει να το καταφέρετε.

Όλα αυτά τα χρόνια που διδάσκω για την ηγεσία, υπάρχει ένα θέμα το οποίο μου ζητούν να διδάξω πιο συχνά από όλα τα υπόλοιπα –από την Ακαδημία West Point μέχρι τη Microsoft και σε όλες τις χώρες του κόσμου. Το θέμα αυτό εξηγεί τον τρόπο που δουλεύει η ηγεσία, και παρέχει ένα σχέδιο για να μάθετε πώς μπορείτε να γίνετε ηγέτες. Είναι «Τα 5 επίπεδα της ηγεσίας».

Στην πεποίθηση ότι όλα πηγάζουν από την ηγεσία και όλα καταλήγουν σε αυτή κατέληξα το 1976, και αυτή η πεποίθηση με έκανε να ξεκινήσω ένα ταξίδι ηγεσίας το οποίο συνεχίζεται ακόμη και σήμερα. Ξεκίνησα το ταξίδι μου κάνοντας πολλές ερωτήσεις. *Πώς ορίζεται η ηγεσία; Τι είναι ο ηγέτης; Πώς λειτουργεί η ηγεσία;* Δυστυχώς, οι απαντήσεις που δίνουν οι περισσότεροι άνθρωποι στις ερωτήσεις αυτές δεν είναι και πολύ κατατοπιστικές. Μερικοί ορίζουν την ηγεσία ως την απόκτηση μιας ηγετικής θέσης. Εγώ όμως γνωρίζω κακούς ηγέτες που έχουν καλές θέσεις και καλούς ηγέτες που δεν έχουν καμία θέση. Εσείς; Άλλοι λένε σχετικά με την ηγεσία «Μου είναι αδύνατον να την περιγράψω, αλλά μπορώ

να την αναγνωρίσω όταν τη δω». Αν και αυτό ίσως είναι αλήθεια, δε βοηθάει κανέναν να μάθει πώς να ηγείται.

Το συμπέρασμα στο οποίο κατέληξα από νωρίς είναι ότι η ηγεσία είναι επιρροή. Αν οι άνθρωποι μπορέσουν να αυξήσουν την επιρροή που ασκούν στους άλλους, θα καταφέρουν να ηγούνται περισσότερο αποτελεσματικά. Όσο το σκεπτόμουν, στο μυαλό μου άρχισε να αποκρυσταλλώνεται μια ιδέα για τον τρόπο που λειτουργεί η ηγεσία. Η ιδέα αυτή είναι τα 5 επίπεδα της ηγεσίας, και μου πήρε περίπου πέντε χρόνια για να την αναπτύξω. Από τότε τη διδάσκω σε τακτική βάση. Και όποτε την παρουσιάζω, μια από τις ερωτήσεις που μου κάνουν οι ακροατές μου είναι «Πότε έχεις σκοπό να γράψεις ένα βιβλίο γι' αυτό;». Όπως καταλαβαίνετε, ήλθε επιτέλους η ώρα για να δώσω την απάντησή μου.

Μπορείτε να μάθετε πρακτικά εργαλεία ηγεσίας

Στις διάφορες βιβλιοθήκες, υπάρχουν ένας σωρός από βιβλία σχετικά με την ηγεσία. Γιατί θα έπρεπε να διαβάσετε και αυτό εδώ; Επειδή αυτό φέρνει αποτελέσματα. Τα 5 επίπεδα έχουν χρησιμοποιηθεί για την εκπαίδευση ηγετών σε επιχειρήσεις κάθε μεγέθους και σύνθεσης, από μικρές επιχειρήσεις μέχρι εταιρείες του Fortune 100. Έχουν χρησιμοποιηθεί για να βοηθήσουν μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς να κατανοήσουν πώς μπορούν να ηγηθούν σε εθελοντές. Και έχουν διδαχθεί σε περισσότερες από 120 χώρες σε όλο τον κόσμο. Κάθε φορά που μιλώ γι' αυτά, οι ακροατές μου κάνουν ερωτήσεις και παρατηρήσεις. Όλα αυτά έχουν βοηθήσει τα 5 επίπεδα της ηγεσίας να γίνουν ισχυρότερα και να αναπτυχθούν σε περισσότερο βάθος. Η ιδέα είναι δοκιμασμένη και έχει αποδείξει την αξία της. Εκτός από αυτό, έχει και διάφορα ακόμη πλεονεκτήματα:

Τα 5 επίπεδα της ηγεσίας δίνουν μια σαφή εικόνα της ηγεσίας

Πώς μπορούν οι άνθρωποι να καταλάβουν τι είναι η ηγεσία; Για όσους δεν είναι προικισμένοι με ένα φυσικό χάρισμα να την καταλαβαίνουν, η ηγεσία μπορεί να αποτελεί μυστήριο. Γι' αυτούς, το να ηγούνται στους άλλους μοιάζει σαν να βαδίζουν σε έναν σκοτεινό διάδρομο. Διατηρούν μια αίσθηση για το πού πηγαίνουν, αλλά δε βλέπουν εμπρός τους και δε γνωρίζουν πού είναι τα προβλήματα και οι παγίδες που θα συναντήσουν. Για πολλούς στον ακαδημαϊκό κόσμο, η ηγεσία αποτελεί μια θεωρητική άσκηση, ένα ζήτημα του οποίου οι μεταβλητές αξίζει να διερευνηθούν, να μελετηθούν, και αποτελούν αντικείμενο έντονων διαφωνιών. Ωστόσο, η αλήθεια

είναι πως τα 5 επίπεδα της ηγεσίας είναι συγκεκριμένα και απλά, με αποτέλεσμα να μπορεί να τα μάθει ο καθένας.

Τα 5 επίπεδα της ηγεσίας ορίζουν το ηγεΐσθαι ως ρήμα, όχι την ηγεσία ως ουσιαστικό

Η ηγεσία είναι διαδικασία, και όχι θέση. Υπήρξε κάποια εποχή που οι άνθρωποι χρησιμοποιούσαν τους όρους *ηγεσία* και *μάνατζμεντ* (ή *διοίκηση*) με την ίδια σημασία. Νομίζω πως οι περισσότεροι πλέον έχουν καταλάβει ότι υπάρχει μια μεγάλη διαφορά μεταξύ των δύο όρων. Το μάνατζμεντ είναι πιο κατάλληλο όταν οι συνθήκες παραμένουν ίδιες.

**Η ηγεσία είναι διαδικασία,
και όχι θέση.**

Οι ηγεσία έχει ως αντικείμενο τους ανθρώπους και τη δυναμική τους, που και τα δύο αλλάζουν συνεχώς. Δεν παραμένουν ποτέ στατικά. Η πρόκληση για έναν ηγέτη είναι να προκαλεί την αλλαγή και να διευκολύνει την ανάπτυξη. Αυτά απαιτούν την κίνηση η οποία, όπως σύντομα θα διαπιστώσετε, είναι εγγενής στην ανέλιξη από το ένα επίπεδο της ηγεσίας στο επόμενο.

Τα 5 επίπεδα της ηγεσίας αναλύουν το ηγεΐσθαι σε κατανοητά βήματα

Το θέμα της ηγεσίας μπορεί να προκαλέσει σύγχυση. Πού αρχίζει η ηγεσία; Τι πρέπει να κάνουμε πρώτο; Ποιες διαδικασίες πρέπει να ακολουθήσουμε; Πώς μπορούμε να αποκτήσουμε επιρροή στους άλλους; Πώς μπορούμε να αναπτύξουμε μια παραγωγική ομάδα; Πώς μπορούμε να βοηθήσουμε τους άλλους να γίνουν και αυτοί ηγέτες; Τα 5 επίπεδα της ηγεσίας δίνουν απαντήσεις στα ερωτήματα αυτά χρησιμοποιώντας κατανοητά βήματα.

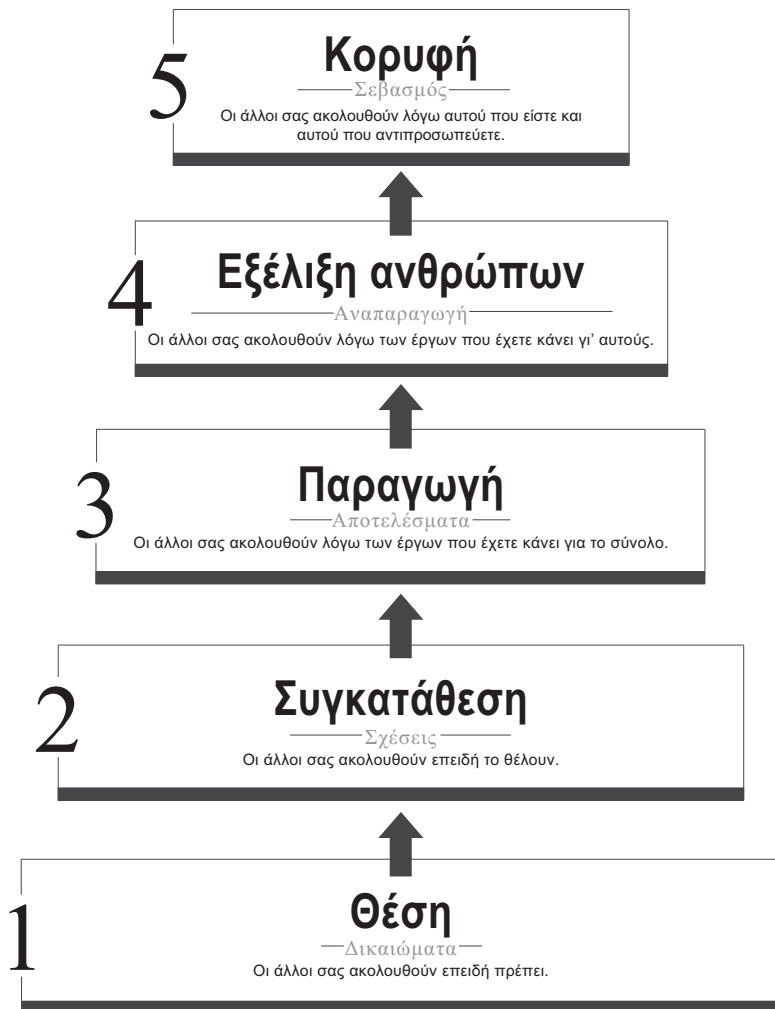
Τα 5 επίπεδα της ηγεσίας παρέχουν ένα σαφές σχέδιο για την ανάπτυξη της ηγεσίας

Πολύ συχνά, όταν οι άνθρωποι σκέπτονται τα ταξίδι τους προς την ηγεσία, το οραματίζονται ως διαδρομή προς μια σταδιοδρομία. Αυτό που θα πρέπει να σκέπτονται είναι η δική τους ανάπτυξη προς την ηγεσία! Η καλή ηγεσία δεν αφορά την ανέλιξη του εαυτού σας. Αφορά την ανέλιξη της ομάδας σας. Τα 5 επίπεδα της ηγεσίας παρέχουν σαφή βήματα για την ανάπτυξη της ηγεσίας. Ηγηθείτε σωστά στους άλλους και βοηθήστε τα μέλη της ομάδας σας να γίνουν αποτελεσματικοί ηγέτες, και θα έχετε σχεδόν εγγυημένα μια επιτυχημένη σταδιοδρομία.

Τα 5 επίπεδα της ηγεσίας συντονίζουν τις πρακτικές, τις αρχές, και τις αξίες της ηγεσίας

Όταν ανέπτυσσα τα 5 επίπεδα, συνέλαβα καθένα από αυτά ως μια πρακτική που θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί για μια περισσότερο αποτελεσματική ηγεσία. Καθώς ο χρόνος περνούσε και εγώ δίδασκα τα επίπεδα, συνειδητοποίησα πως στην πραγματικότητα επρόκειτο για αρχές. Να η διαφορά: πρακτική είναι μια ενέργεια η οποία μπορεί να έχει αποτέλεσμα σε κάποιες συγκεκριμένες συνθήκες αλλά όχι απαραίτητα σε άλλες. Αρχή είναι μια εξωτερική αλήθεια η οποία έχει την ίδια αξιοπιστία με έναν φυσικό νόμο. Για παράδειγμα, ο Σολομών λέγοντας «Μια ήπια απάντηση καταλαγιάζει την οργή, αλλά μια σκληρή λέξη προκαλεί θυμό», διατύπωσε μια αρχή η οποία είναι πανανθρώπινη και διαχρονική. Οι αρχές είναι σημαντικές επειδή παίζουν τον ρόλο χάρτη που μας δίνει τη δυνατότητα να παίρνουμε σοφές αποφάσεις. Αν αγκαλιάσουμε μια αρχή και την κάνουμε κτήμα μας, αυτή γίνεται μέρος του συστήματος αξιών μας. Τα 5 επίπεδα επηρεάζουν τη ζωή μου ως ηγέτη σε καθημερινή βάση.

Γενική άποψη των 5 επιπέδων της ηγεσίας



Καθένα από τα επόμενα μέρη του βιβλίου είναι αφιερωμένο σε ένα από τα 5 επίπεδα. Στα μέρη αυτά, θα μάθετε τη θετική και την αρνητική πλευρά κάθε επιπέδου, τις καλύτερες συμπεριφορές για κάθε συγκεκριμένο επίπεδο, τις πεποιθήσεις που βοηθούν έναν ηγέτη να ανεβεί στο επόμενο επίπεδο, και τη σχέση που έχει αυτό το επίπεδο με τους Νόμους της ηγεσίας. Αν γνωρίζετε ήδη τους Νόμους της ηγεσίας, θα τους καταλάβετε ακόμη καλύτερα όταν δείτε πώς ταιριάζουν στα 5 επίπεδα. Ακόμη όμως και αν δεν γνωρίζετε τους Νόμους της ηγεσίας, θα καταλάβετε τη βασική έννοια στην οποία στηρίζεται καθένας από αυτούς και πού εφαρμόζεται. Σε κάθε επίπεδο, θα βρείτε επίσης και έναν οδηγό ανέλιξης. Πριν όμως εμβαθύνετε στα επίπεδα, θέλω να σας δώσω μια γενική εικόνα των επιπέδων και του τρόπου που συνδέονται μεταξύ τους, καθώς θα μοιραζόμαστε κάποιες ιδέες σχετικές με αυτά.

Επίπεδο 1 — Θέση

Η Θέση είναι το κατώτερο επίπεδο της ηγεσίας –το εισαγωγικό. Η μόνη επιρροή που ασκεί ένας θέσει ηγέτης είναι αυτή που προέρχεται από το αξίωμα της εργασίας του. Οι άλλοι τον ακολουθούν επειδή πρέπει να το κάνουν. Η θέσει ηγεσία βασίζεται στα δικαιώματα που παρέχει η θέση και το αξίωμα. Δεν υπάρχει τίποτε κακό στο να έχει κανείς μια ηγετική θέση. Το κακό είναι όταν χρησιμοποιεί αυτή τη θέση για να αναγκάσει τους άλλους να τον ακολουθήσουν. Η θέση αποτελεί κακής ποιότητας υποκατάστατο για την επιρροή.

Αυτοί που φτάνουν μόνο μέχρι το Επίπεδο 1 μπορεί να είναι «αφεντικά», αλλά δεν είναι ποτέ ηγέτες. Διοικούν υφισταμένους, όχι μέλη ομάδων. Βασίζονται σε κανόνες, κανονισμούς, πολιτικές, και οργανογράμματα για να ελέγχουν τους ανθρώπους τους. Οι άνθρωποι τους ακολουθούν μόνον όσο βρίσκονται μέσα στα καθορισμένα όρια της εξουσίας τους. Και συνήθως κάνουν μόνον όσα απαιτούνται από αυτούς να κάνουν. Όταν οι θέσει ηγέτες ζη-

τούν περισσότερη προσπάθεια ή χρόνο από τους ανθρώπους τους, σπάνια τα έχουν.

Οι θέσει ηγέτες συνήθως έχουν πολλές δυσκολίες με τους εθελοντές, τους νέους, και τους ανθρώπους υψηλού μορφωτικού επιπέδου. Γιατί; Επειδή οι θέσει ηγέτες δεν έχουν επιρροή, και αυτού του είδους τα άτομα συνήθως είναι περισσότερο ανεξάρτητα.

Η θέση είναι το μοναδικό επίπεδο που δεν απαιτεί ικανότητα και προσπάθεια για να το φτάσει κανένας. Οποιοσδήποτε μπορεί να διοριστεί σε μια θέση.

Επίπεδο 2 — Συγκατάθεση

Το δεύτερο επίπεδο βασίζεται εξολοκλήρου στις *σχέσεις*. Στο επίπεδο της Συγκατάθεσης, οι άλλοι σας ακολουθούν επειδή το θέλουν. Όταν συμπαθείτε τους ανθρώπους και τους αντιμετωπίζετε ως ανεξάρτητα άτομα με αξία, αρχίζετε να αναπτύσσετε επιρροή επάνω τους. Αναπτύσσετε εμπιστοσύνη. Το περιβάλλον γίνεται όλο και πιο θετικό –στο σπίτι, στη δουλειά, στο παιχνίδι, ή στον εθελοντισμό.

Στόχος για τους ηγέτες Επιπέδου 2 δεν είναι να διατηρήσουν τη θέση τους. Είναι να γνωρίσουν τους ανθρώπους τους και να βρουν τον τρόπο να τα πάνε καλά μαζί τους. Οι ηγέτες διαπιστώνουν ποιοι είναι οι άνθρωποί τους. Οι

Μπορείτε να αγαπάτε τους άλλους χωρίς να ηγείστε, αλλά είναι αδύνατον να ηγείστε χωρίς να τους αγαπάτε.

άνθρωποι διαπιστώνουν ποιοι είναι οι ηγέτες τους. Οικοδομούνται στιβαρές και μακροχρόνιες σχέσεις.

Μπορείτε να αγαπάτε τους άλλους χωρίς να ηγείστε, αλλά είναι αδύνατον να ηγείστε χωρίς να τους αγαπάτε. Αυτό είναι το περιεχόμενο και η έννοια του Επιπέδου 2.

Επίπεδο 3 — Παραγωγή

Ένας από τους κινδύνους που εμπεριέχει το Επίπεδο 2 είναι ότι ένας ηγέτης είναι πιθανό να μπει στον πειρασμό να σταματήσει

εκεί. Όμως, οι καλοί ηγέτες δε δημιουργούν απλώς ένα ευχάριστο περιβάλλον εργασίας. Παράγουν έργο! Αυτός είναι ο λόγος που πρέπει να ανέβουν στο Επίπεδο 3, το οποίο βασίζεται στα *αποτελέσματα*. Στο επίπεδο της Παραγωγής, οι ηγέτες αποκτούν επιρροή και αξιοπιστία, και οι άλλοι αρχίζουν να τους ακολουθούν λόγω του έργου που έχουν κάνει στον οργανισμό.

Πολλά είναι τα θετικά που αρχίζουν να συμβαίνουν όταν οι ηγέτες ανεβαίνουν στο Επίπεδο 3. Παράγεται έργο, το ηθικό ανεβαίνει, τα κέρδη αυξάνονται, ο ρυθμός αλλαγής προσωπικού μειώνεται, και οι στόχοι επιτυγχάνονται. Στο Επίπεδο 3 είναι επίσης που αρχίζει να εμφανίζεται η ορμή.

Στο επίπεδο αυτό, η ηγεσία και η άσκηση επιρροής στους άλλους γίνονται ευχαρίστηση. Η επιτυχία και η παραγωγικότητα είναι γνωστό ότι λύνουν πολλά προβλήματα. Όπως έλεγε ο μυθικός μέσος του NFL Joe Namath, «Όταν κερδίζεις, τίποτα δε σε πληγώνει».

Στο Επίπεδο 3, οι ηγέτες μεταμορφώνονται σε παράγοντες αλλαγής. Έχουν την ικανότητα να χειρίζονται δύσκολα προβλήματα και να αντιμετωπίζουν ακανθώδη ζητήματα. Μπορούν να πάρουν τις δύσκολες αποφάσεις που θα κάνουν τη διαφορά. Μπορούν να οδηγήσουν τους ανθρώπους τους σε ένα ανώτερο επίπεδο αποτελεσματικότητας.

Επίπεδο 4 — Εξέλιξη ανθρώπων

Οι ηγέτες γίνονται μεγάλοι όχι λόγω της δύναμής τους, αλλά λόγω της ικανότητάς τους να δημιουργούν άλλους ηγέτες. Αυτό είναι το έργο των ηγετών στο Επίπεδο 4. Χρησιμοποιούν τη θέση, τις σχέσεις, και την παραγωγικότητά τους για να επενδύσουν στους ανθρώπους τους και να εξελίξουν τους ανθρώπους αυτούς ώστε να γίνουν και εκείνοι ηγέτες. Το αποτέλεσμα είναι η *αναπαραγωγή* στο Επίπεδο 4, οι ηγέτες αναπαράγονται.

Η Παραγωγή μπορεί να κερδίζει αγώνες, αλλά η Εξέλιξη ανθρώπων κερδίζει πρωταθλήματα. Στο Επίπεδο 4 συμβαίνουν δύο πράγματα. Πρώτον, η ομαδική εργασία ανεβαίνει σε πολύ ψηλό επίπεδο. Γιατί; Επειδή η μεγάλη επένδυση του ηγέτη στους ανθρώπους του βαθαίνει τις σχέσεις μεταξύ τους, βοηθάει τους ανθρώπους να γνωρίσουν καλύτερα ο ένας τον άλλο, και ενισχύει την πίστη. Δεύτερον, αυξάνεται η απόδοση. Ο λόγος; Επειδή μέσα

Οι ηγέτες γίνονται μεγάλοι όχι λόγω της δύναμής τους, αλλά λόγω της ικανότητάς τους να δημιουργούν άλλους ηγέτες.

στην ομάδα υπάρχουν περισσότεροι ηγέτες, και αυτοί συμβάλλουν στην αύξηση της απόδοσης όλων.

Οι ηγέτες του Επιπέδου 4 αλλάζουν τη ζωή των ανθρώπων στους οποίους ηγούνται. Αντίστοιχα, οι άλλοι τους ακολουθούν λόγω αυτών που έκαναν οι ηγέτες τους για τον καθέναν προσωπικά. Και συχνά, η σχέση τους κρατάει για μια ολόκληρη ζωή.

Επίπεδο 5 — Κορυφή

Το υψηλότερο και πιο δύσκολο επίπεδο της ηγεσίας είναι η Κορυφή. Ενώ οι περισσότεροι μπορούν να μάθουν να ανεβαίνουν στα Επίπεδα 1 έως 4, το Επίπεδο 5 δεν απαιτεί μόνο προσπάθεια, ικανότητες, και προσήλωση στον σκοπό, αλλά και μεγάλη ποσότητα ταλέντου. Στο ανώτατο αυτό επίπεδο φτάνουν μόνον οι ηγέτες που είναι προικισμένοι με φυσικό χάρισμα. Τι κάνουν οι ηγέτες στο Επίπεδο 5; Εξελίσσουν άλλα άτομα ώστε αυτά να γίνουν ηγέτες Επιπέδου 4.

Όταν οι άνθρωποι σέβονται τον άλλο, είναι ευχάριστοι, και παραγωγικοί, μπορούν να ασκήσουν στους άλλους έναν βαθμό επιρροής και να αποκτήσουν οπαδούς με σχετική άνεση. Η εξέλιξη των οπαδών ώστε να γίνουν οι ίδιοι ηγέτες είναι δύσκολη. Οι περισσότεροι ηγέτες δεν το κάνουν επειδή απαιτεί πολύ περισσότερο κόπο από την απλή ηγεσία. Όμως, η εξέλιξη των ηγετών μέχρι το σημείο στο οποίο θα μπορούν και θα θέλουν να εξελίξουν άλ-

λους ηγέτες είναι το δυσκολότερο καθήκον της ηγεσίας. Και τα κέρδη είναι πολλά: οι ηγέτες του Επιπέδου 5 αναπτύσσουν οργανισμούς Επιπέδου 5. Δημιουργούν ευκαιρίες που οι άλλοι ηγέτες δεν έχουν τη δυνατότητα να δημιουργήσουν. Με ό,τι κάνουν δημιουργούν παράδοση. Οι άλλοι τους ακολουθούν λόγω αυτού που είναι και αυτού που αντιπροσωπεύουν. Με άλλα λόγια, η ηγεσία τους αποκτά μια θετική *φήμη*. Ως αποτέλεσμα, οι ηγέτες του Επιπέδου 5 συχνά υπερβαίνουν τα όρια της θέσης τους, του οργανισμού τους, και μερικές φορές και του τομέα τους.

Εμβάθυνση στα 5 επίπεδα της ηγεσίας

Τώρα που γνωρίσατε τα επίπεδα, θέλω να μοιραστώ μαζί σας κάποιες σκέψεις που θα σας βοηθήσουν να κατανοήσετε τη σχέση που έχουν τα επίπεδα μεταξύ τους.

1. Μπορείτε να ανεβείτε ένα επίπεδο αλλά ποτέ δεν εγκαταλείπετε το προηγούμενο

Τώρα που γνωρίσατε τα επίπεδα και μάθατε τα βασικά σχετικά με αυτά, είναι πιθανό να νομίζετε ότι ένας ηγέτης τα ανεβαίνει αφήνοντας το ένα για να πάει στο επόμενο, με τον ίδιο τρόπο που ανεβαίνουμε τις σκάλες. Η αλήθεια όμως είναι ότι ποτέ δεν εγκαταλείπετε ένα επίπεδο που αφήσατε πίσω σας αφού το κατακτήσατε. Αντί γι' αυτό, απλώς χτίζετε επάνω σε αυτό. Αν το σκεφθείτε για λίγο, θα συμφωνήσετε μαζί μου ότι είναι λογικό. Αν ξεκινήσετε από μια ηγετική θέση και οικοδομήσετε σχέσεις με τους ανθρώπους που διοικείτε, παραιτείστε από τη θέση σας για να το κάνετε αυτό; Όχι. Δεν αφήνετε τη θέση σας για να προχωρήσετε αλλά, αν κατακτήσετε το Επίπεδο 2 με τον σωστό τρόπο, δε θα χρειαστεί ποτέ να βασιστείτε ξανά στη θέση σας.

Από τη στιγμή που θα χτίσετε σχέσεις με τους άλλους και θα ανεβείτε σε ένα ανώτερο επίπεδο παραγωγικότητας, θα εγκαταλείψετε ή θα παραμελήσετε τις σχέσεις που οικοδομήσατε; Το καλό που σας θέλω, μην το διανοηθείτε! Αν το κάνετε, θα βρεθείτε ξανά πίσω στο Επίπεδο 1.

Οι ηγέτες δεν αλλάζουν το ένα επίπεδο με το επόμενο. Προσθέτουν κάθε επίπεδο στο προηγούμενο. Είναι μια διαδικασία οικοδόμησης.

2. Δεν είστε στο ίδιο επίπεδο για όλους τους άλλους

Η ηγεσία είναι δυναμική διαδικασία, και αλλάζει από σχέση σε σχέση. Το ίδιο ισχύει για τα 5 επίπεδα της ηγεσίας. Εγώ μπορεί να βρίσκομαι σε διαφορετικό επίπεδο σε συνάρτηση με πέντε διαφορετικά άτομα στη δουλειά μου. Ένας εργαζόμενος ο οποίος ήλθε για πρώτη φορά σήμερα μπορεί να αναγνωρίζει μόνο τη θέση μου, ενώ κάποιος στον οποίο έχω επενδύσει και τον οποίο έχω ανεβάσει σε ηγετική θέση είναι πολύ πιθανό να με τοποθετεί στο Επίπεδο 4. Στο σπίτι μου ήμουν καλός πατέρας, οπότε για τα παιδιά μου μπορεί να είμαι στο Επίπεδο 4. Αν τα παραμελήσω, μπορεί να με τοποθετήσουν στο Επίπεδο 1. Για τον γείτονά μου, ίσως είμαι στο Επίπεδο 2.

Σας έχει τύχει ποτέ να μεταδώσετε ένα όραμα σε μια ομάδα ανθρώπων και να πάρετε μια ποικιλία ανταποκρίσεων; Σε τι το αποδίδετε αυτό; Στο διαφορετικό υπόβαθρο των ακροατών; Σε διαφορά πνευματικού επιπέδου; Σε διαφορετικό επίπεδο κατάρτισης ή πείρας; Σε διαφορετικές προσωπικότητες; Πιστεύω ότι όλοι αυτοί οι παράγοντες παίζουν ρόλο, αλλά συχνά ο πιο καθοριστικός είναι το επίπεδο της ηγεσίας που ασκείτε σε κάθε άτομο. Οι άνθρωποι ανταποκρίνονται με γνώμονα το επίπεδο της ηγεσίας που ασκείτε σε αυτούς. Και αυτό μπορεί να αλλάξει.

Η κατάκτηση ενός επιπέδου ηγεσίας δεν είναι το ίδιο με την απόκτηση ενός πτυχίου. Ούτε το ίδιο με την κατάρτιση μιας επίδοσης στον αθλητισμό. Δεν το κατακτάτε και το αφήνετε κάπου. Μοιάζει περισσότερο σαν να πρέπει να τρέχετε σε ένα αγώνισμα δρόμου κάθε ημέρα ώστε να αποδείξετε την αξία σας. Η μοναδική εξαίρεση είναι η Κορυφή. Για τους ηγέτες που ανεβαίνουν στο Επίπεδο 5 λέγεται μερικές φορές ότι στηρίζονται πλέον στη φήμη που έχουν και όχι στην καθημερινή, προσωπική αλληλεπίδραση με τους άλλους. Είναι όμως σημαντικό να σημειώσετε ότι, σε οποιοδήποτε επίπεδο, ένας ηγέτης

**Οι άνθρωποι
ανταποκρίνονται με
γνώμονα το επίπεδο
της ηγεσίας που ασκείτε
σε αυτούς.**

δεν παραμένει απαραίτητα εκεί. Πρέπει να κερδίζετε το επίπεδο ηγεσίας σας με κάθε άτομο, και το επίπεδο αυτό μπορεί να ανέβει ή να κατέβει οποιαδήποτε στιγμή.

3. Όσο πιο ψηλά ανεβαίνετε, τόσο πιο εύκολο είναι να ηγηθείτε

Να μερικά καλά νέα. Καθώς πασχίζετε να ανεβείτε στα επίπεδα της ηγεσίας, θα διαπιστώσετε ότι γίνεται όλο και πιο εύκολο να ηγηθείτε στους άλλους. Κάθε πρόοδος που επιτυγχάνετε σας επιτρέπει να ασκείτε πιο αποτελεσματική ηγεσία επειδή η επιρροή σας αυξάνεται με κάθε επίπεδο που ανεβαίνετε. Καθώς η επιρροή σας αυξάνεται, όλο και περισσότερα άτομα είναι πρόθυμα να σας ακολουθήσουν. Περιορισμένη επιρροή, περιορισμένη ηγεσία. Αυξημένη επιρροή, αυξημένη αποτελεσματικότητα. Πρόκειται για κοινή λογική. Παρόλα αυτά, υπάρχουν και άσχημα νέα: η ανάβαση στα επίπεδα της ηγεσίας δεν είναι εύκολη! Αν ήταν εύκολη, όλοι θα ήμαστε ηγέτες Επιπέδου 5.

4. Όσο πιο ψηλά ανεβαίνετε, τόσο περισσότερος χρόνος και προσπάθεια απαιτείται για να κατακτήσετε ένα επίπεδο

Τι είναι πιο δύσκολο; Να σας ανατεθεί μια ηγετική θέση (Επίπεδο 1) ή να ηγηθείτε στους άλλους με την συγκατάθεσή τους (Επίπεδο 2); Η απάντηση είναι αρκετά προφανής. Για να αναπτύξετε θετικές σχέσεις με τους ανθρώπους απαιτείται χρόνος, προσπάθεια, και δέσμευση. Και για να ανεβείτε από το Επίπεδο 2 στο Επίπεδο 3; Πιστεύω ότι είναι πιο δύσκολο να είναι κανείς παραγωγικός με συνέπεια απ' το να δημιουργήσει φίλους. Ακόμη πιο δύσκολο και πολύ περισσότερο χρονοβόρο είναι να ανεβείτε στο Επίπεδο 4, στο οποίο εξελίσσετε τους άλλους ώστε να γίνουν καλοί ηγέτες. Και για να γίνετε ηγέτες Επιπέδου 5, οι οποίοι δημιουργούν ηγέτες που με τη σειρά τους δημιουργούν άλλους ηγέτες, μπορεί να χρειαστείτε μια ολόκληρη ζωή.

Πριν από χρόνια, θυμάμαι που είδα ένα καρτούν του Tom Wilson με τον Ziggy, στο οποίο ο ήρωας βρισκόταν καθοδόν προς την επιτυχία, και εμπρός του είδε ένα σήμα που έγραφε «Ετοιμαστείτε να πληρώσετε διόδια». Αυτή είναι μια καλή συμβουλή για όποιον θέλει να ανέβει στα 5 επίπεδα της ηγεσίας. Δεν υπάρχει εύκολος τρόπος να φτάσετε στην κορυφή. Και κάθε φορά που ανεβαίνετε, πληρώνετε το τίμημα. Κάθε φορά που ανεβαίνετε ένα επίπεδο, πρέπει να δείχνετε περισσότερη δέσμευση, να δίνετε περισσότερα, να καταβάλλετε περισσότερη προσπάθεια. Και το ίδιο κάνουν και οι άνθρωποί σας. Κανένας δεν καταφέρνει οτιδήποτε μεγάλο δίνοντας το λιγότερο δυνατόν. Καμία ομάδα δεν κερδίζει το πρωτάθλημα χωρίς να κάνει θυσίες και χωρίς να δίνει τον καλύτερό της εαυτό.

5. Τα επίπεδα τα ανεβαίνετε αργά, αλλά μπορεί να τα κατεβείτε πολύ γρήγορα

Όπως είπα, για να ανεβείτε τα επίπεδα της ηγεσίας χρειάζεται πολὺς χρόνος. Πολλοί με ρωτούν «Πόσο χρόνο θα χρειαστώ για να γίνω ηγέτης Επιπέδου 5;»

«Πολύ περισσότερο από όσο νομίζεις», τους απαντώ. Η δημιουργία διαρκεί πάντα πολύ περισσότερο χρόνο από την καταστροφή. Για να ανεβείτε σε υψηλότερο επίπεδο, πρέπει να είναι πολλά πράγματα σωστά, αλλά μερικές φορές αρκεί ένα μόνο για να προκαλέσει την πτώση σας. Για παράδειγμα, σκεφθείτε πόσος χρόνος χρειάζεται για να δημιουργήσετε μια καλή σχέση με ένα άτομο. Αν όμως κάnete κάτι που θα προκαλέσει την απώλεια της εμπιστοσύνης του άλλου, η σχέση αυτή μπορεί να καταστραφεί μέσα σε μία στιγμή.

Για να ανεβείτε σε υψηλότερο επίπεδο πρέπει να είναι πολλά πράγματα σωστά, αλλά μερικές φορές αρκεί ένα μόνο για να προκαλέσει την πτώση σας.

Αν και είναι ανησυχητικό να σκεφθείτε πόσο γρήγορα μπορεί να πέσει κανείς από ένα επίπεδο ηγεσίας, ελπίζω ότι μπορείτε να

παρηγορηθείτε με αυτό: από τη στιγμή που θα αναρριχηθείτε στα υψηλότερα επίπεδα, αυτά που βρίσκονται χαμηλότερα λειτουργούν σαν δίκτυ ασφαλείας. Έτσι, όσο περισσότερα επίπεδα έχετε ανεβεί, τόσο πιο ασφαλής είναι η ηγεσία σας. Για παράδειγμα, αν στο Επίπεδο 3 πάρετε μερικές κακές αποφάσεις που θα καταρρακώσουν την παραγωγικότητά σας ή την παραγωγικότητα της ομάδας σας, οι σχέσεις που θα έχετε αναπτύξει είναι πιθανό να σας γλιτώσουν από την απόλυση. Το μόνο επίπεδο που δε διαθέτει δίκτυ ασφαλείας είναι το χαμηλότερο: η Θέση. Στο επίπεδο αυτό, δεν έχετε πολλές ευκαιρίες να κάνετε λάθη. Αυτός είναι ακόμη ένας σοβαρός λόγος να ανεβείτε τα επίπεδα της ηγεσίας.

6. Όσο πιο ψηλά ανεβαίνετε, τόσο μεγαλύτερο είναι το κέρδος

Μπορεί να δίνετε περισσότερα για να ανεβείτε στα ανώτερα επίπεδα της ηγεσίας, αλλά έχετε και περισσότερες απολαβές. Ως ηγέτες, το όφελος που αποκομίζετε από την επένδυσή σας αυξάνεται από επίπεδο σε επίπεδο. Στο Επίπεδο 2, κερδίζετε την εμπιστοσύνη και το δικαίωμα του ηγείσθαι. Στο Επίπεδο 3, συμβάλλετε στην παραγωγικότητα του οργανισμού. Στο Επίπεδο 4, πολλαπλασιάζετε αυτή την παραγωγικότητα επειδή, κάθε φορά που προσθέτετε έναν ηγέτη στον οργανισμό, προσθέτετε ολόκληρη την ισχύ της ομάδας αυτού του ηγέτη. Στο Επίπεδο 5, η ανάπτυξη και η παραγωγικότητα αυξάνονται εκθετικά καθώς στον οργανισμό προσθέτετε ηγέτες οι οποίοι όχι μόνον οδηγούν τους άλλους, αλλά δημιουργούν επίσης γενιές ανάπτυξης ηγεσίας που συνεχίζουν το έργο αυτό.

Όσο καλύτεροι είναι οι ηγέτες σε έναν οργανισμό, τόσο καλύτεροι γίνονται όλοι όσοι ανήκουν στον οργανισμό αυτόν. Όταν η παραγωγικότητα είναι υψηλή, η χημεία καλή, το ηθικό υψηλό, και η ορμή μεγάλη, τα οφέλη αυξάνονται.

7. Η συνέχιση της ανάβασης απαιτεί πάντα περισσότερη ανάπτυξη

Κάθε φορά που ένας ηγέτης ανεβαίνει σε ένα από τα υψηλότερα επίπεδα της ηγεσίας, απαιτούνται όλο και περισσότερες ικανότητες. Για τον λόγο αυτόν, κάθε σκαλοπάτι της ανάπτυξης απαιτεί περαιτέρω ανάπτυξη και εξέλιξη από μέρους του ηγέτη. Αλλά υπάρχουν και καλά νέα. Κάθε επίπεδο ηγεσίας που κατακτάει ο ηγέτης λειτουργεί σαν πλατφόρμα από την οποία ο ηγέτης μπορεί να ανέβει στο επόμενο.

Να πώς γίνεται αυτό. Για να ανεβούν στο επόμενο επίπεδο, οι ηγέτες αναλαμβάνουν κινδύνους. Στα κατώτερα επίπεδα, οι κίνδυνοι είναι μικρότεροι και αντιμετωπίζονται πολύ πιο εύκολα. Για παράδειγμα, προκειμένου να ανεβούν από το Επίπεδο 1 στο Επίπεδο 2, οι ηγέτες διακινδυνεύουν τη δημιουργία σχέσεων. Όταν φτάνουν σε υψηλότερα επίπεδα, οι κίνδυνοι είναι μεγαλύτεροι. Για παράδειγμα, στο Επίπεδο 3, οι ηγέτες είναι πιθανό να βάλουν την ομάδα τους στον αγώνα της επίτευξης ενός πολύ υψηλού στόχου, με αποτέλεσμα να εγκυμονεί ο κίνδυνος της αποτυχίας· αυτό μπορεί να κοστίσει στον ηγέτη την αξιοπιστία του, να ανακόψει την ορμή, και να αποθαρρύνει τα μέλη της ομάδας. Τα καλά νέα όμως είναι ότι κάθε κίνδυνος σε ένα υψηλότερο επίπεδο είναι μια φυσική επέκταση των ικανοτήτων τις οποίες είναι πιθανό να έχουν αναπτύξει οι ηγέτες μέχρι τότε. Αυτοί που είναι έξω από το παιχνίδι είναι πιθανό να κοιτάζουν έναν ηγέτη και να λένε «Πω, πω, στ' αλήθεια έπαιξε το κεφάλι του κορόνα-γράμματα». Αυτοί οι παρατηρητές όμως μπορεί να μη βλέπουν την εξέλιξη που πέρασε ο ηγέτης. Μέχρι να παρουσιαστεί ο επόμενος κίνδυνος, ο ηγέτης έχει αναπτύξει τις ικανότητες να τον αντιμετωπίσει.

Η εξέλιξη ενός ηγέτη απαιτεί έναν συνδυασμό εκούσιας εξέλιξης και ηγετικής πείρας. Αν οι άνθρωποι βασιστούν μόνο στην πείρα και παραβλέψουν την εκούσια εξέλιξη και την προετοιμασία για

Η εξέλιξη ενός ηγέτη απαιτεί έναν συνδυασμό εκούσιας εξέλιξης και ηγετικής πείρας.

ΤΑ 5 ΕΠΙΠΕΔΑ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ

Ο John C. Maxwell, συγγραφέας πολλών μπεστ-σέλερ σύμφωνα με τη λίστα των New York Times, εξηγεί τι σημαίνει πραγματική ηγεσία και την καθιστά προσιτή σε όλους. Η ηγεσία δεν πηγάζει από τον τίτλο που έχετε –για την ακρίβεια, η ανάληψη μιας ηγετικής θέσης είναι μόνο το πρώτο (και χαμηλότερο) από τα πέντε επίπεδα τα οποία πρέπει να κατακτήσει κάθε αποτελεσματικός ηγέτης. Για να γίνετε κάτι περισσότερο από ένας απλός προϊστάμενος, πρέπει να αποκτήσετε την ικανότητα να εμπνέετε τους ανθρώπους σας και να σχηματίζετε ομάδες που θα παράγουν, όχι μόνον αποτελέσματα, αλλά και μελλοντικούς ηγέτες.

ΤΑ 5 ΕΠΙΠΕΔΑ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΕΙΝΑΙ:

1. Θέση: Σας ακολουθούν επειδή πρέπει.
2. Συγκατάθεση: Σας ακολουθούν επειδή το θέλουν.
3. Παραγωγή: Σας ακολουθούν για όσα έχετε προσφέρει στο σύνολο.
4. Εξέλιξη ανθρώπων: Σας ακολουθούν για όσα έχετε προσφέρει στους ίδιους.
5. Κορυφή: Σας ακολουθούν γι' αυτό που είστε και γι' αυτό που αντιπροσωπεύετε.

Με τις συμβουλές αυτού του βιβλίου και με προσπάθεια, επιμονή και θέληση για μάθηση, μπορούμε όλοι να φτάσουμε σε ένα υψηλότερο και αποτελεσματικότερο επίπεδο ηγεσίας, και να ασκήσουμε μεγαλύτερη επιρροή στις ζωές των ανθρώπων που μας περιβάλλουν.



ΕΚΔΟΣΕΙΣ
ΚΛΕΙΔΑΡΙΘΜΟΣ

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

ISBN 978-960-461-618-3

