

ΠΕΡΙΣΣΟΤΕΡΑ ΑΠΟ 2 ΕΚΑΤΟΜΜΥΡΙΑ ΑΝΤΙΤΥΠΑ ΠΑΓΚΟΣΜΙΩΣ

ΤΡΙΤΗ ΑΜΕΡΙΚΑΝΙΚΗ ΕΚΔΟΣΗ

ΗΓΕΣΙΑ

— ΚΑΙ —
ΑΥΤΑΠΑΤΗ

*Σκεφτείτε
έξω από το “κουτί”*

THE
ARBINGER INSTITUTE



Εγκωμιαστικά σχόλια για το βιβλίο *Ηγεσία και αυταπάτη*

«Πρόκειται για ένα βαθυστόχαστο βιβλίο, με βαθιές και σαρωτικές συνέπειες. Το συνιστώ ανεπιφύλακτα.»

–Stephen R. Covey, συγγραφέας του βιβλίου
Οι 7 συνήθειες των εξαιρετικά αποτελεσματικών ανθρώπων

«Είναι το πιο διεισδυτικό και πρακτικό επιχειρηματικό βιβλίο που διάβασα ποτέ! Σε όλους όσους το σύστησα, αφύπνισε τη σκέψη και άγγιξε το συναίσθημά τους. Είναι ένα επιβεβλημένο ανάγνωσμα που θα δώσω στα παιδιά μου να διαβάσουν προτού αρχίσουν την επαγγελματική τους σταδιοδρομία.»

–Tom A. DiDonato, Πρώτος Αντιπρόεδρος Διεύθυνσης
Ανθρωπίνου Δυναμικού, Lear Corporation

«Το λατρεύω αυτό το βιβλίο. Εντοπίζει το κεντρικό ζήτημα που επηρεάζει τις επιδόσεις κάθε οργανισμού. Όπως ακριβώς συμβαίνει και με την αναζήτηση της αλήθειας, έτσι κι αυτό το βιβλίο γίνεται ολοένα πιο αποκαλυπτικό σε κάθε ανάγνωση. Το συνιστώ ανεπιφύλακτα.»

–Doug Hauth, Διευθυντής Επιχειρηματικής Ανάπτυξης, Convio Inc.

«Φανταστείτε ότι εργάζεστε σε έναν επιχειρηματικό οργανισμό όπου σκοπός των συναδέλφων σας είναι να έχετε τα αποτελέσματα που θέλετε. Δεν πίστευα πως κάτι τέτοιο είναι εφικτό. Αφού διάβασα αυτό το βιβλίο, ένιωσα την ανάγκη να φέρω το Arbinger Institute στην Αγγλία για να διδάξει το ανθρώπινο δυναμικό της εταιρείας μας. Τι εμπειρία ήταν αυτή! Χάρη σε αυτήν, είμαστε όλοι καλύτεροι άνθρωποι. Αυτό το βιβλίο αφορά τα καθατά θεμέλια της νοοτροπίας, της ομαδικής εργασίας και των επιδόσεων.»

–Mark Ashworth, Πρόεδρος και Διευθύνων Σύμβουλος,
Butcher's Pet Care, Ηνωμένο Βασίλειο

«Σπάνια βρίσκει κανείς ένα επιχειρηματικό βιβλίο που να είναι αρκετά καλό ώστε να θέλει να το συστήσει στο αφεντικό του, την ομάδα συνεργατών του και τους φίλους του. Οι έννοιες που περιέχει αυτό το βιβλίο μεταμόρφωσαν τόσο τον τρόπο που εργάζομαι όσο και τον τρόπο που ζω.»

–Robert W. Edwards, Διευθυντής Πωλήσεων, FedEx

«Υστερα από δεκαετίες ηγεσίας ως ανώτερο στέλεχος επιχειρήσεων, επιτέλους στο Arbinger Institute βρήκα τον καλύτερο, κατά την άποψή μου, τρόπο για τη βελτίωση κάθε είδους αποτελέσματος. Αυτό το βιβλίο μας καθοδηγεί από το πώς θα αυξήσουμε τα κέρδη μιας εταιρείας μέχρι και το πώς μπορούμε να είμαστε πιο ευχαριστημένοι σε προσωπικό επίπεδο.»

–Bruce L. Christensen, πρώην Πρόεδρος και Διευθύνων Σύμβουλος, τηλεοπτικός σταθμός PBS

«Κάθε στέλεχος και κάθε καθοδηγητής ατόμων ή επιχειρήσεων επιβάλλεται να διαβάσει αυτό το εκπληκτικό βιβλίο.»

–Laura Whitworth, από κοινού συγγραφέας του βιβλίου *Co-Active Coaching* και συνιδρύτρια, The Coaches Training Institute

«Οι έννοιες που αναπτύσσονται σε αυτό το βιβλίο είναι ισχυρές και θεμελιώδεις για την επιτυχία ανεξαρτήτως αν βρίσκεστε στο γήπεδο, το γραφείο ή, και ίσως ακόμη πιο σημαντικό, στο σπίτι. Διαβάστε το και θα καταλάβετε τι εννοώ.»

–Steve Young, δύο φορές πιο πολύτιμος παίκτης στο NFL

«Σπανίζει το φαινόμενο ένα βιβλίο να έχει τόσο άμεσο και έντονο αντίκτυπο σε εκατοντάδες διευθύνοντες συμβούλους εταιρειών ταχείας ανάπτυξης με τις οποίες συνεργαζόμαστε μέσω του προγράμματος στελεχών MIT/Inc./EO που οργανώνουμε. Επιπλέον, είναι ένα από τα λίγα βιβλία που αφορούν τόσο την προσωπική όσο και την επαγγελματική ζωή αυτών των ηγετών.»

–Verne Harnish, συνιδρυτής, Entrepreneurs' Organization, και Διευθύνων Σύμβουλος, Gazelles, Inc.

«Το βιβλίο *Ηγεσία και αυταπάτη* αποτελεί τη λυδία λίθο της πραγματικής ηγεσίας. Η καινοτόμος εξερεύνηση του Arbinger Institute για ό,τι κρύβεται πίσω από τη συμπεριφορά ενθαρρύνει, διαφωτίζει και μεταμορφώνει. Υιοθετήσαμε χωρίς δεύτερη σκέψη το περιεχόμενο του βιβλίου *Ηγεσία και αυταπάτη* ως θεμελιώδες υλικό για το πρόγραμμα διοικητικής ανάπτυξης που έχουμε καταρτίσει.»

–Troy S. Buer, Διευθυντής Προγράμματος Εκπαίδευσης,
Ιατρική Σχολή του Πανεπιστημίου της Βιρτζίνια

«Είναι ίσως από τα πλέον εντυπωσιακά βιβλία, το οποίο μας οδηγεί σε μια ενδοσκόπηση. Με έναν πολύ προσγειωμένο και εξαιρετικά πρακτικό τρόπο μάς μαθαίνει πώς να αναλάβουμε εμείς την ευθύνη της ζωής και του πεπρωμένου μας. Τα μαθήματα που περιλαμβάνονται σε αυτό το βιβλίο βοήθησαν εμένα την ίδια, καθώς επίσης και άλλους ανθρώπους που αγαπώ.»

–Kalyan Banerjee, συνιδρύτρια και Πρώτη Αντιπρόεδρος, MindTree

«Οι αρχές που αναπτύσσει το βιβλίο *Ηγεσία και αυταπάτη* αποτελούν τη βάση για την επιτυχία μας, είτε είμαστε μεμονωμένα άτομα είτε μέλη οργανισμών. Το συστήνω ανεπιφύλακτα σε μέλη διοικητικών συμβουλίων και σε παγκόσμια δίκτυα, καθώς επίσης σε εταιρικούς πελάτες, επιχειρηματίες και ιδιώτες.»

–Heidi Forbes Öste, Διευθύνουσα Σύμβουλος και συνιδρύτρια,
2BalanceU, και Δημόσιες Σχέσεις του φορέα
Business and Professional Women International, τομέας Ευρώπης

«Όσο διάβαζα το βιβλίο, έκανα μια ανασκόπηση της ζωής μου και όποιες επιτυχίες σημείωσα στηρίζονταν αναμφίβολα στις αρχές του Arbinger Institute. Αυτό το βιβλίο είναι ένα εργαλείο που μπορεί να μεταμορφώσει και να αναβαθμίσει τον τρόπο λειτουργίας των κυβερνήσεων!»

–Mark W. Cannon, πρώην Αναπληρωτής Βοηθός Διοίκησης του
Ανωτάτου Δικαστηρίου των ΗΠΑ και Διευθυντής Προσωπικού,
Επιτροπή της Επετείου από τα Διακόσια χρόνια της σύνταξης
του Συντάγματος των ΗΠΑ

«Το βιβλίο *Ηγεσία και αυταπάτη* είναι θησαυρός επειδή συγκεντρώνει σημαντικές αρχές που αφορούν την ηγεσία, το πνεύμα και τη ζωή, και διαβάζονται απνευστί. Οι φοιτητές μου στο τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων συμμαρίζονται τον ενθουσιασμό μου γι' αυτό το σπάνιο βιβλίο. Είναι βέβαιο ότι θα το ανοίξετε πολλές φορές, ενώ κάθε φορά που θα το ξαναδιαβάσετε θα είναι μια εμπειρία εξίσου διδακτική με την πρώτη φορά που το διαβάσατε.»

–Barry Brownstein, Καθηγητής στην έδρα CSX Leadership,
Πανεπιστήμιο της Βαλτιμόρης

«Οι αρχές ηγεσίας που παρουσιάζονται σε αυτό το βιβλίο έχουν πολύ μεγαλύτερο αντίκτυπο στην ποιότητα της ηγεσίας που ασκείται στην εταιρεία μας απ' οτιδήποτε άλλο εφαρμόσαμε στο παρελθόν. Υπήρξαν εξαιρετικά σημαντικές επειδή συνέβαλαν στο να διαμορφώσουμε ένα υπέροχο εργασιακό περιβάλλον για την εταιρεία μας, ενώ ταυτόχρονα μας βοήθησαν να εστιάσουμε στα αποτελέσματα, αλλά και να αυξήσουμε την παραγωγικότητα σε πρωτοφανή επίπεδα.»

–Michael Stapley, Πρόεδρος και Διευθύνων Σύμβουλος, DMBA

«Απλό... σαφές... αποτελεσματικό. Λόγω της πολυετούς πείρας μου σε θέματα ηγεσίας, ανάπτυξης οργανισμών και εκπαίδευσης, με εξέπληξε το γεγονός ότι βρέθηκε κάτι που μπόρεσε να με εντυπωσιάσει σε τέτοιο βαθμό.»

–Janet Steinwedel, Πρόεδρος, Leader's Insight

«Δεδομένου ότι είμαι ψυχολόγος, το γεγονός ότι ένα βιβλίο που απευθύνεται σε διευθυντικά στελέχη θα μπορούσε να έχει συνέπειες με τέτοιες προεκτάσεις στη ζωή μου και τη ζωή των πελατών μου ήταν για εμένα μια ευχάριστη έκπληξη. Πιστεύω πως οι ιδέες που παρουσιάζονται σε αυτό το βιβλίο μπορούν να μεταμορφώσουν το επάγγελμα του οικογενειακού συμβούλου. Τώρα πια ζητώ από όλους τους πελάτες μου να το διαβάσουν.»

–Jason Beard, οικογενειακός σύμβουλος

«Μήπως η σχέση σας με τον κόσμο διέπεται από άγχος και θυμό χωρίς να καταλαβαίνετε γιατί διατηρείτε επικριτική στάση απέναντι στους άλλους; Μήπως νιώθετε ανεξέλεγκτο φόβο ή ξεσπάτε στους συνεργάτες σας χωρίς να μπορείτε να εξηγήσετε το γιατί; Μήπως αισθάνεστε απεγνωσμένοι και ανήμποροι να αλλάξετε; Μάθετε μερικούς από τους πρακτικούς τρόπους που παρουσιάζονται σε αυτό το συναρπαστικό βιβλίο και εξουδετερώστε άμεσα το πρόβλημα από τη ρίζα του!»

–Marcos Cajina Heinzkill, Πιστοποιημένη Σύμβουλος και Συντονίστρια, ιδρύτρια και Πρόεδρος, Renewal, Ισπανία

«Θαυμάσιο. Το Arbinger Institute κρατάει το κλειδί της παραγωγικότητας και της δημιουργικότητας. Κάντε ό,τι περνάει απ' το χέρι σας για να αποκτήσετε αυτό το υλικό.»

–Dave Browne, πρώην Πρόεδρος και Διευθύνων Σύμβουλος, LensCrafters

«Αυτό το βιβλίο είναι ένας σπάνιος θησαυρός, πολύτιμος για όλους όσους το διάβασαν. Ο οργανισμός στον οποίο εργάζομαι έδωσε αυτό το βιβλίο σε πάρα πολλούς ανθρώπους· είναι χάρμα οφθαλμών η αλλαγή στάσης και συμπεριφοράς μεταξύ τους. Κάθε μέρα όλοι αφοσιώνονται λίγο περισσότερο, και αυτό μας καθιστά καλύτερους ηγέτες, αλλά ακόμη πιο σημαντικό, καλύτερους ανθρώπους.»

–Nuala Murphy, Πρώτη Αντιπρόεδρος, Global Financial Services Company

«Το βιβλίο *Ηγεσία και αυταπάτη* είναι ένας καθρέπτης που παρουσιάζει με ωμή ειλικρίνεια συμπεριφορές που όλοι εκδηλώνουμε προκειμένου να δικαιολογήσουμε τις αδυναμίες μας. Σκοπός του δεν είναι να μας κάνει να μεταμεληθούμε ή να μας τιμωρήσει, αλλά να πάρουμε μια ιδέα για το πώς μπορούμε να ζήσουμε μια ζωή με ακεραιότητα, απαλλαγμένη από τα όρια και τους περιορισμούς που επιβάλλουμε στον εαυτό μας και τους άλλους. Πάντα ενθουσιάζομαι όταν βλέπω τη σκέψη του Arbinger Institute να βοηθά τους πελάτες μου στο να φέρνουν στο προσκήνιο επώδυνες οικογενειακές διαφορές και να τους οδηγούν στην επίλυσή τους.»

–Neil Denny, δικηγόρος οικογενειακού δικαίου, Γουίλσερ, Ηνωμένο Βασίλειο

«Πρόκειται για ένα θαυμάσιο βιβλίο. Μπορεί να αποδειχθεί πολύτιμος βοηθός στο να κατανοήσουμε γιατί τόσο πολλοί άνθρωποι προξενούν οι ίδιοι προβλήματα στον εαυτό τους, γιατί δεν μπορούν ή/και δεν θέλουν να δουν γιατί τα προξενούν και στη συνέχεια αντιδρούν σε κάθε προσπάθεια των άλλων να τους βοηθήσουν να σταματήσουν να τα προξενούν.»

–Robert Morris, ανάμεσα στους
50 καλύτερους κριτικούς βιβλίων της Amazon

«Εργάζομαι 25 χρόνια στον κλάδο των εκδόσεων. Σπανίως έτυχε να διαβάσω βιβλία που χαρακτηρίζονται από τόση εμπρίθεια και έχουν τόσο σημαντικές συνέπειες για τη ζωή των ανθρώπων όσο το βιβλίο *Ηγεσία και αυταπάτη*.»

–David Sanford, λογοτεχνικός πράκτορας, Credo Communicators

«Μου πρότειναν να διαβάσω αυτό το βιβλίο σε μια συνεδρία ετήσιου στρατηγικού σχεδιασμού. Με κατέπληξαν η αλήθεια που κρύβει μέσα του και οι απλές λύσεις που προτείνει. Τώρα πια το έχουν διαβάσει όλα τα μέλη της διοίκησής μας. Αποτέλεσε τον θεμέλιο λίθο της ανάπτυξής μας σε προσωπικό και εταιρικό επίπεδο.»

–Rick Chalk, Διευθύνων Σύμβουλος, Cal-Tex Protective Coatings

«Μαζί με τους συνεταίρους μου συγκροτήσαμε μια εταιρεία υγειονομικής περίθαλψης βασισμένη στις ιδέες που παρουσιάζει αυτό το βιβλίο. Μείναμε έκπληκτοι από το πόσα πράγματα μας βοήθησε να πετύχουμε. Η προσεκτική ανάγνωσή του ξανά και ξανά αποδείχτηκε καλύτερο εργαλείο από κάθε εκπαίδευση σε θέματα παραγωγικότητας, ενίσχυσης ομαδικότητας ή ηγεσίας που είχαμε υιοθετήσει μέχρι σήμερα.»

–Mark Baillif, Διευθύνων Σύμβουλος, Plum Healthcare

Περιεχόμενα

Πρόλογος.....	13
---------------	----

Μέρος I: Η αυταπάτη και το «κουτί»

1 Ο Μπαντ.....	19
2 Το πρόβλημα.....	23
3 Η αυταπάτη.....	27
4 Το πρόβλημα που κρύβεται πίσω από άλλα προβλήματα.....	35
5 Κάτω από το όριο της αποτελεσματικής ηγεσίας.....	41
6 Η ουσιαστική επιλογή που καθορίζει την επιρροή.....	53
7 Άνθρωποι ή αντικείμενα.....	65
8 Η αμφιβολία.....	75

Μέρος II: Πώς μπαίνουμε στο κουτί

9 Η Κέιτ.....	85
10 Ερωτήσεις.....	91
11 Αυτοπροδοσία.....	95
12 Τα χαρακτηριστικά της αυτοπροδοσίας.....	103
13 Η ζωή μέσα στο κουτί.....	113
14 Η συνομωσία.....	125
15 Τι συμβαίνει όταν όλοι εστιάζουν στο κουτί.....	141
16 Προβλήματα με το κουτί.....	147

Μέρος III: Πώς βγαίνουμε από το κουτί

17 Ο Λου.....	157
18 Ηγεσία μέσα στο κουτί.....	163
19 Προς αναζήτηση εξόδου.....	169
20 Τα αδιέξοδα.....	173
21 Η διέξοδος.....	185

22	Ηγεσία έξω από το κουτί.....	197
23	Ένας ηγέτης γεννιέται.....	211
24	Μια δεύτερη ευκαιρία.....	215
	Λίγα λόγια για το ARBINGER INSTITUTE.....	225
	Η αποστολή του ARBINGER INSTITUTE.....	226
	Ευρετήριο.....	229

Πρόλογος

Για πάρα πολύ καιρό το θέμα της αυταπάτης απασχόλησε τους κύκλους πολλών βαθυστόχαστων φιλοσόφων, ακαδημαϊκών και λογίων που πραγματεύονταν βασικά ερωτήματα των ανθρωπιστικών επιστημών. Ωστόσο, το ευρύ κοινό εξακολουθεί να αγνοεί σε γενικές γραμμές αυτό το θέμα. Δεν θα μας απασχολούσε αν η έννοια της αυταπάτης δεν ήταν τόσο διάχυτη ώστε να αγγίζει κάθε πτυχή της ζωής. Η λέξη “αγγίζει” ίσως είναι πολύ ήπια για να περιγράψει την επιρροή της αυταπάτης, η οποία στην ουσία καθορίζει όλους τους τομείς της ζωής ενός ανθρώπου. Αντικείμενο αυτού του βιβλίου είναι ο καθοριστικός ρόλος της αυταπάτης –και ειδικότερα το πόσο καθοριστική είναι για τη φύση της επιρροής που ασκεί ένας άνθρωπος σε κάποιους άλλους, και της εμπειρίας του με αυτούς.

Προκειμένου να σας δώσω μια γεύση γι’ αυτά που διακυβεύονται, ας δούμε το εξής παράδειγμα. Ένα νήπιο μαθαίνει να μπουσουλάει. Αρχίζει να εξερευνά το σπίτι με τη γνωστή μέθοδο της οπισθοχώρησης. Κάποια στιγμή και καθώς κινείται προς τα πίσω, σφηνώνεται κάτω από ένα έπιπλο. Προσπαθεί να απεγκλωβιστεί, ενώ ταυτόχρονα κλαίει και χτυπά το κεφαλάκι του στα πλαϊνά και το κάτω μέρος του επίπλου. Είναι παγιδευμένο και δεν του αρέσει καθόλου. Κάνει το μόνο πράγμα που περνά από το μυαλό του για να ξεφύγει: Σπρώχνει το σώμα του ακόμα πιο πολύ, πράγμα που επιδεινώνει το πρόβλημα. Τώρα εγκλωβίζεται ακόμα περισσότερο.

Αν αυτό το νήπιο μπορούσε να μιλήσει, θα κατηγορούσε το έπιπλο για το πρόβλημα που αντιμετωπίζει. Στο κάτω κάτω κάνει ό,τι μπορεί. Δεν γίνεται να φταίει αυτό. Μα και βέβαια φταίει το νήπιο, αν και δεν μπορεί να το καταλάβει. Ενώ κάνει πράγματι ό,τι μπορεί, το πρόβλημα είναι ακριβώς ότι δεν μπορεί να καταλάβει

γιατί το πρόβλημα είναι ο εαυτός του. Και δεδομένου ότι το πρόβλημα είναι ο ίδιος ο εαυτός του, τίποτα απ' όσα μπορεί να σκεφτεί δεν θα οδηγήσει στη λύση.

Κάτι αντίστοιχο συμβαίνει και με την αυταπάτη. Μας τυφλώνει και δεν βλέπουμε την πραγματική αιτία των προβλημάτων, και μόλις τυφλωθούμε, όλες οι «λύσεις» που έρχονται στο μυαλό μας στην πραγματικότητα επιδεινώνουν την κατάσταση. Γι' αυτόν τον λόγο η αυταπάτη διαδραματίζει τόσο κεντρικό ρόλο σε θέματα ηγεσίας –επειδή η ηγεσία είναι συνυφασμένη με τη βελτίωση μιας κατάστασης. Όσο αυταπατάται κάποιος, η ηγεσία που ασκεί υπονομεύεται σε κάθε του κίνηση, και το πρόβλημα δεν είναι το... έπιπλο.

Ο σκοπός της συγγραφής αυτού του βιβλίου είναι η διαπαιδαγώγηση του κόσμου σχετικά με ένα από τα πιο βασικά προβλήματα, που για πάρα πολλά χρόνια αποτελούσε αποκλειστικό αντικείμενο ενασχόλησης των ειδικών επιστημόνων. Ωστόσο, αυτό το βιβλίο δεν ασχολείται μόνο με το πρόβλημα. Δίνει και κάποια λύση.

Από την πείρα μας στη διδασκαλία σχετικά με το πρόβλημα της αυταπάτης και την επίλυσή του γνωρίζουμε ότι η συγκεκριμένη γνώση μπορεί να απελευθερώσει τον άνθρωπο. Οξύνει την όραση, αμβλύνει την εσωτερική σύγκρουση, τονώνει την επιθυμία για ομαδική εργασία, αυξάνει την υπευθυνότητα, μεγεθύνει την ικανότητα επίτευξης αποτελεσμάτων και ενισχύει τα αισθήματα ικανοποίησης και ευτυχίας. Αυτό ισχύει είτε συμμεριζόμαστε αυτές τις ιδέες με εταιρικά στελέχη στη Νέα Υόρκη, είτε με κυβερνητικούς ηγέτες στο Πεκίνο, είτε με ακτιβιστές κάποιας κοινότητας στη Δυτική Όχθη της Παλαιστίνης, είτε με ομάδες γονέων στη Βραζιλία. Τα μέλη κάθε κουλτούρας συμμετέχουν άλλοτε λιγότερο κι άλλοτε περισσότερο στις δικές τους αυταπάτες ή σε αυτές της κουλτούρας στην οποία ανήκουν. Η ανακάλυψη μιας διεξόδου

από αυτές τις αυταπάτες ισοδυναμεί με μήνυμα ελπίδας και με την εμφάνιση νέων δυνατοτήτων και μακροχρόνιων λύσεων.

Αυτό το βιβλίο εκδόθηκε πρώτη φορά το 2000. Σε αυτή την καινούρια, τρίτη έκδοση, που κυκλοφόρησε το 2018, ενημερώσαμε τα κείμενα και προσθέσαμε νέα μέρη στο τέλος στα οποία περιγράφεται η έρευνα σχετικά με τη σπουδαιότητα της αυταπάτης στους οργανισμούς (επιχειρήσεις), με το πώς μετράται η αυταπάτη σε αυτούς, καθώς και οι διάφοροι τρόποι με τους οποίους οι άνθρωποι χρησιμοποίησαν αυτό το βιβλίο και τις ιδέες του στη διάρκεια των σχεδόν είκοσι χρόνων που πέρασαν από την πρώτη του έκδοση.

Στην αρχή, ορισμένοι αναγνώστες ξαφνιάζονται όταν διαπιστώνουν ότι το βιβλίο εκτυλίσσεται σαν ιστορία. Παρότι πρόκειται για μυθοπλασία, οι εμπειρίες των ηρώων είναι βγαλμένες από δικές μας εμπειρίες και από εμπειρίες των πελατών· έτσι η ιστορία μοιάζει αληθινή και οι πιο πολλοί αναγνώστες μάς λένε ότι αναγνωρίζουν τον εαυτό τους σε αυτή. Γι' αυτόν τον λόγο, το βιβλίο δεν καταγίνεται μόνο με την εννοιολογική κατανόηση του προβλήματος της αυταπάτης και με τη λύση του, αλλά και με την κατανόησή του και σε πρακτικό επίπεδο.

Η απήχηση που είχε το βιβλίο *Ηγεσία και αυταπάτη* το έφερε πρώτο σε πωλήσεις στην κατηγορία βιβλίων ηγεσίας όλων των εποχών. Το βιβλίο που ακολούθησε, με τίτλο *The Anatomy of Peace*, αρχικά εκδόθηκε το 2006 και διευρύνει τόσο την ιστορία όσο και τις ιδέες που αναπτύσσονται στο βιβλίο *Ηγεσία και αυταπάτη*. Κατέχει την πρώτη θέση στις λίστες των ευπώλητων στην κατηγορία *Πόλεμος, Ειρήνη και Επίλυση Συγκρούσεων* για περισσότερο από μία δεκαετία. Το πιο πρόσφατο μπεστ σέλερ μας τιτλοφορείται *The Outward Mind* και αποκαλύπτει με ποιον τρόπο οι οργανισμοί μπορούν να εφαρμόσουν με επιτυχία τις ιδέες που πρωτοπαρουσιάστηκαν στο βιβλίο *Ηγεσία και αυταπάτη*. Αυτά τα

βιβλία, είτε το καθένα ξεχωριστά είτε μαζί, βοηθούν τους αναγνώστες να δουν την επαγγελματική και οικογενειακή τους ζωή μέσα από ένα εντελώς διαφορετικό πρίσμα και να ανακαλύψουν πρακτικές και αποτελεσματικές λύσεις σε προβλήματα για τα οποία ήταν βέβαιοι ότι οφείλονταν σε άλλους.

Ήταν αδύνατον να προβλέψουμε τι επρόκειτο να συμβεί με το βιβλίο *Ηγεσία και αυταπάτη*. Όταν πρωτοεκδόθηκε, λίγοι άνθρωποι είχαν ακουστά για το Arbinger Institute και η επιλογή μας να το εκδώσουμε για λογαριασμό του ινστιτούτου ερχόταν σε αντίθεση με τους κανόνες του κλάδου. Παρ' όλα αυτά, αυτό το βιβλίο άνοιξε καινούριους ορίζοντες. Τώρα πια είναι ένα κλασικό ανάγνωσμα που αντέχει στον χρόνο· το μήνυμά του είναι πιο σημαντικό και επίκαιρο όσο ποτέ άλλοτε. Έχουμε την πεποίθηση πως αυτή η εισαγωγή στο πρόβλημα της αυταπάτης θα ανανεώσει και θα ενισχύσει τη δύναμή σας τόσο σε επαγγελματικό όσο και σε προσωπικό επίπεδο –τη δύναμη να δείτε τον εαυτό σας, τους άλλους και τις προκλήσεις που αντιμετωπίζετε με διαφορετική ματιά, και να λύσετε προβλήματα που τόσο καιρό αντιστέκονται σθεναρά.

Η αυταπάτη και το «κουτί»

1 Ο Μπαντ

Ήταν ένα υπέροχο καλοκαιριάτικο πρωινό λίγο πριν από τις 9 κι εγώ πήγαινα βιαστικός στην πιο σημαντική συνάντηση της καινούριας μου θέσης στην εταιρεία Zagrum Company. Καθώς διέσχιζα την έκταση με τις δεντροστοιχίες, θυμήθηκα εκείνη τη μέρα δύο μήνες νωρίτερα όταν μπήκα για πρώτη φορά στα απομονωμένα κεντρικά γραφεία της Zagrum Company που έμοιαζαν με πανεπιστημιούπολη, ώστε να περάσω από συνέντευξη για μια θέση ανώτερου διευθυντικού στελέχους. Παρακολουθούσα τη συγκεκριμένη εταιρεία για περισσότερα από δέκα χρόνια από τη θέση που κατείχα σε μια άλλη ανταγωνίστρια εταιρεία, και είχα βαρεθεί να έρχομαι δεύτερος. Έπειτα από οκτώ συνεντεύξεις και μια περίοδο σιωπής και αυτοαμφισβήτησης που διήρκεσε τρεις εβδομάδες, προσλήφθηκα ως επικεφαλής μιας σειράς προϊόντων της Zagrum.

Τώρα, τέσσερις εβδομάδες αργότερα, επρόκειτο να περάσω ένα τελετουργικό μύησης ανωτέρων στελεχών, μια χαρακτηριστική διαδικασία της Zagrum: μια ολόημερη, κατ' ιδίαν σύσκεψη με τον αντιπρόεδρο της εταιρείας, τον Μπαντ Τζέφερσον. Ο Μπαντ ήταν το δεξί χέρι της προέδρου της εταιρείας, της Κέιτ Στέναρουντ. Και λόγω κάποιων ανακατατάξεων στην ομάδα των ανώτατων στελεχών, επρόκειτο να γίνει ο καινούριος μου προϊστάμενος.

Είχα επιχειρήσει να πληροφορηθώ ποιο ήταν το αντικείμενο αυτής της σύσκεψης, αλλά οι εξηγήσεις που απέσπασα από τους συναδέλφους μου με μπερδεψαν. Ανέφεραν κάποια ανακάλυψη που λύνει «τα προβλήματα του κόσμου», ότι κανείς δεν εστιάζει πραγματικά στα αποτελέσματα, και πως κάτι σχετικά με τη «Σύσκεψη με τον Μπαντ», όπως την αποκαλούσαν, και τις στρατηγι-

κές που προφανώς απορρέουν από αυτήν είναι το μυστικό της απίστευτης επιτυχίας της Zagrum. Δεν είχα ιδέα για ποιο πράγμα μιλούσαν, αλλά ήθελα πάρα πολύ να συναντήσω και να εντυπωσιάσω τον καινούριο αφεντικό μου.

Ο πενηντάχρονος Μπαντ Τζέφερσον έδειχνε νεότερος και συνδύαζε παράταιρα χαρακτηριστικά: Παρότι εύπορος, οδηγούσε ένα οικονομικό αυτοκίνητο που δεν είχε τάσια στους τροχούς του· παραλίγο να παρατήσει το γυμνάσιο, αλλά πήρε πτυχίο νομικής και διοίκησης επιχειρήσεων μετ' επαίνων, από το Χάρβαρντ· μύστης των τεχνών και φανατικός λάτρης των Beatles. Παρ' όλες τις προφανείς αντιφάσεις, και εν μέρει εξαιτίας τους, ο Μπαντ θεωρούνταν κάτι σαν ίνδαλμα. Όλοι τον θαύμαζαν στην εταιρεία.

Μου πήρε δέκα λεπτά περπάτημα για να βρεθώ από το γραφείο μου, που βρισκόταν στο Κτίριο 8, στον προθάλαμο του Κεντρικού Κτιρίου. Ο διάδρομος –ένας από τους πολλούς που συνέδεαν τα δέκα κτίρια της Zagrum– περνούσε με φιδίσιους ελιγμούς κάτω από τον σκιερό θόλο των φυλλωμάτων βελανιδιών και σφενδάμων που ήταν φυτεμένα στις όχθες κατά μήκος στο Ποταμάκι της Κέιτ, ένα τέλειο τεχνητό ρυάκι, επινόηση της Κέιτ Στέναρουντ, στο οποίο οι εργαζόμενοι είχαν δώσει το όνομά της.

Καθώς ανέβαινα την κρεμαστή ατσάλινη σκάλα του Κεντρικού Κτιρίου για να πάω στον τρίτο όροφο, αναλογιζόμουν τις επιδόσεις μου στον ένα μήνα που είχα συμπληρώσει στην εταιρεία: Ήμουν πάντα ανάμεσα σε εκείνους που πήγαιναν πρώτοι και έφευγαν τελευταίοι. Είχα την αίσθηση ότι ήμουν προσηλωμένος στη δουλειά μου και δεν επέτρεπα σε άλλες υποθέσεις να σταθούν εμπόδιο στους στόχους μου. Παρότι η σύζυγός μου συχνά παραπονιόταν γι' αυτό, εγώ επέμενα να αποδείξω ότι εργαζόμουν σκληρότερα και ξεχωρίζα από όλους τους συναδέλφους με τους οποίους στα αμέσως επόμενα χρόνια ίσως να ανταγωνιζόμουν για

κάποια προαγωγή. Ήμουν ικανοποιημένος με τον εαυτό μου. Δεν είχα κάνει τίποτα για να ντρέπομαι. Ήμουν έτοιμος να συναντήσω τον Μπαντ Τζέφερσον.

Μόλις έφτασα στον κεντρικό προθάλαμο του τρίτου ορόφου με υποδέχτηκε η γραμματέας του Μπαντ, η Μαρία. «Πρέπει να είστε ο Τομ Κάλουμ», είπε με ενθουσιασμό.

«Ναι, έχω ραντεβού στις εννιά με τον Μπαντ.»

«Μάλιστα. Ο Μπαντ μού είπε να τον περιμένετε στην αίθουσα Ίστβιου. Σε πέντε λεπτά θα είναι κοντά σας.» Η Μαρία με συνόδευσε μέχρι την άλλη άκρη του διαδρόμου και με άφησε μόνο μέσα σε μια μεγάλη αίθουσα συσκέψεων. Πλησίασα την τεράστια τζαμαρία απ' όπου θαύμασα τις εγκαταστάσεις μας ανάμεσα από τα φυλλώματα της πλούσιας βλάστησης του Κονέτικατ. Αφού πέρασε περίπου ένα λεπτό, ακούστηκε ένας ζωηρός χτύπος στην πόρτα και εμφανίστηκε ο Μπαντ.

«Γεια σου, Τομ. Σ' ευχαριστώ που ήρθες», είπε με ένα πλατύ χαμόγελο καθώς άπλωσε το χέρι του για να με χαιρετήσει. «Παρακαλώ, κάθισε. Να πω να σου φέρουν κάτι να πεις; Καφέ, χυμό;»

«Όχι, ευχαριστώ. Ήπια αρκετά το πρωί.»

Κάθισα αναπαυτικά στη μαύρη, δερμάτινη καρέκλα που ήταν κοντά μου, με την πλάτη γυρισμένη προς τα παράθυρα, και περίμενα τον Μπαντ να βάλει στον εαυτό του ένα ποτήρι νερό σε ένα μπαράκι σε κάποια γωνιά της αίθουσας. Επέστρεψε κρατώντας το ποτήρι του κι έφερε μαζί του την κανάτα και ένα επιπλέον ποτήρι. Τα ακούμπησε στο τραπέζι, κάπου ανάμεσά μας. «Μερικές φορές κάνει πολλή ζέστη εδώ μέσα. Άλλωστε έχουμε πολλά πράγματα να κάνουμε σήμερα. Όποτε θελήσεις μπορείς να σερβιριστείς μόνος σου.»

«Ευχαριστώ», είπα τραυλίζοντας. Παρότι ήμουν ευγνώμων για τη χειρονομία του, ποτέ δεν ένιωσα πιο αβέβαιος για το τι σήμαινε όλο αυτό.

«Τομ», είπε απότομα ο Μπαντ, «σου ζήτησα να έρθεις σήμερα εδώ για έναν λόγο. Για έναν σημαντικό λόγο.»

«Σύμφωνοι», είπα με σταθερή φωνή προσπαθώντας να κρύψω την αγωνία μου.

«Έχεις ένα πρόβλημα· ένα πρόβλημα που πρέπει να λύσεις, αν πρόκειται να τα καταφέρεις στη Zagrum.»

Ένωσα σαν να μου έδωσε γροθιά στο στομάχι. Προσπάθησα να βρω να πω κάποια κατάλληλη λέξη να του πω ή να ψελλίσω κάτι, αλλά το μυαλό μου έκανε αγώνα δρόμου και έχασα τα λόγια μου. Στη στιγμή ένιωσα την καρδιά μου να χτυπά δυνατά και το πρόσωπό μου να παγώνει.

Μπορεί επαγγελματικά να ήμουν επιτυχημένος, ωστόσο ένα από τα κρυφά αδύνατα σημεία μου ήταν ότι έχανα πολύ εύκολα την αυτοκυριαρχία μου. Είχα μάθει να το αντισταθμίζω έχοντας εκπαιδεύσει τους μυς του προσώπου και των ματιών μου να χαλαρώνουν ώστε να μην προδίδεται ο πανικός μου από κάποια ξαφνική σύσπαση. Και να που τώρα το πρόσωπό μου ενστικτωδώς κατάλαβε ότι έπρεπε να αποστασιοποιηθεί από την καρδιά μου αφού αλλιώς θα αποκάλυπτα ότι ήμουν εκείνο το μαθητούδι της τρίτης δημοτικού που το έλουζε κρύος ιδρώτας ελπίζοντας να δει ένα «Μπράβο» στο τετράδιό του κάθε φορά που η κυρία Λι επέστρεφε διορθωμένες τις εργασίες.

«Πρόβλημα; Τι εννοείς;» κατάφερα τελικά να ψελλίσω.

«Θέλεις πραγματικά να μάθεις;» ρώτησε ο Μπαντ.

«Δεν είμαι σίγουρος. Απ' ό,τι φαίνεται πάντως, μάλλον πρέπει.»

«Πράγματι, πρέπει.»

2 Το πρόβλημα

«Έχεις πρόβλημα», συνέχισε ο Μπαντ. «Οι συνάδελφοί σου το ξέρουν, η γυναίκα σου το ξέρει, το ίδιο και η πεθερά σου. Βάζω στοίχημα ότι ακόμα και οι γείτονές σου το ξέρουν.» Παρά τα υπονοούμενά του, είχε ένα ζεστό χαμόγελο. «Το πρόβλημα είναι ότι δεν το ξέρεις εσύ.»

Τα λόγια του με βρήκαν απροετοίμαστο. Πώς μπορούσα να γνωρίζω ότι είχα κάποιο πρόβλημα αν δεν ήξερα ποιο ήταν αυτό το πρόβλημα; «Δυστυχώς δεν καταλαβαίνω τι εννοείς», είπα προσπαθώντας να δείχνω ήρεμος.

Ο Μπαντ έγνεψε καταφατικά. «Για φέρε στον νου σου μερικές εμπειρίες», είπε. «Για παράδειγμα, σκέψου τις φορές που γνώριζες ότι έπειτα από εσένα θα χρειαζόταν το αυτοκίνητο η σύζυγός σου και παρατήρησες ότι το ρεζερβουάρ ήταν σχεδόν άδειο. Μήπως το πήγες παρ' όλα αυτά στο σπίτι, λέγοντας στον εαυτό σου ότι θα γέμιζε η ίδια το ρεζερβουάρ με την ίδια ευκολία που θα το έκανες εσύ;»

Το σκέφτηκα για μια στιγμή. «Μάλλον ναι, μάλλον το έχω κάνει αυτό.» *Και τι μ' αυτό;* αναρωτήθηκα.

«Η υποσχέθηκες ποτέ να περάσεις χρόνο με τα παιδιά σου, αλλά την τελευταία στιγμή άλλαξες γνώμη επειδή σου παρουσιάστηκε η ευκαιρία να κάνεις κάτι πιο ευχάριστο;»

Στη σκέψη μου ήρθε ο γιος μου, ο Τοντ. Η αλήθεια είναι ότι απέφευγα πια να κάνω πολλά πράγματα μαζί του. Παρ' όλα αυτά, δεν πίστευα ότι αυτό οφειλόταν αποκλειστικά σε εμένα.

«Η, κάτω από παρόμοιες συνθήκες», συνέχισε ο Μπαντ, «έτυχε ποτέ να πας τα παιδιά σου όπου ήθελαν, αλλά έπειτα τα φόρτωσες ενοχές;»

Το βιβλίο-φαινόμενο που αλλάζει ζωές και μεταμορφώνει οργανισμούς

Από το 2000 που κυκλοφόρησε η πρώτη του έκδοση, το βιβλίο *Ηγεσία και αυταπάτη* απέκτησε παγκόσμια απήχηση και έχει κυκλοφορήσει σε περισσότερες από τριάντα γλώσσες.

Μέσα από την ιστορία ενός άνδρα που αντιμετωπίζει δυσκολίες στην επαγγελματική και οικογενειακή του ζωή, οι συγγραφείς παρουσιάζουν τους τρόπους με τους οποίους κλείνουμε τα μάτια σε ό,τι μας παρακινεί, υπονομεύοντας με αυτόν τον τρόπο την αποτελεσματικότητα των προσπαθειών μας να κατακτήσουμε την επιτυχία και να γίνουμε ευτυχείς. Σε αυτή την τρίτη του έκδοση, το βιβλίο περιλαμβάνει νέες έρευνες για το κενό της αυταπάτης στους οργανισμούς, και οι συγγραφείς καθοδηγούν τον αναγνώστη να μάθει να αξιολογεί τις νοοτροπίες «έξω από το κουτί» και «μέσα στο κουτί» που επιδεικνύει ο ίδιος και ο οργανισμός όπου εργάζεται.

**Ανακαλύψτε αυτό που ήδη γνωρίζουν εκατομμύρια άνθρωποι:
πώς να αξιοποιήσετε μια έμφυτη ικανότητα η οποία μπορεί
να συμβάλει θεαματικά στη βελτίωση των σχέσεών σας
και την επίτευξη των στόχων σας.**



εκδόσεις
ΚΛΕΙΔΑΡΙΘΜΟΣ

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

