

ΗΓΕΣΙΑ

ΤΙΤΛΟΣ ΠΡΩΤΟΤΥΠΟΥ
LEADERSHIP MASTERY
Dale Carnegie Training

Copyright © Dale Carnegie & Associates, Inc., 2000, 2009
Published by arrangement with Simon & Schuster, Inc. & JLM Literary Agency

© Για την ελληνική γλώσσα σε όλο τον κόσμο: ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΔΙΟΠΤΡΑ, 2019
Εκδίδεται κατόπιν συμφωνίας με τους Simon & Schuster, Inc.
& JLM Literary Agency

Απαγορεύεται η αναπαραγωγή ή ανατύπωση μέρους ή του συνόλου
του βιβλίου σε οποιαδήποτε μορφή, χωρίς τη γραπτή άδεια του εκδότη.

ISBN: 978-960-605-837-0

ΠΡΩΤΗ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΕΚΔΟΣΗ
Οκτώβριος 2019

ΜΕΤΑΦΡΑΣΗ
Χρήστος Μπαρουξής

ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ ΚΕΙΜΕΝΟΥ
Μαρία Μπανούση

ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΕΞΩΦΥΛΛΟΥ
Ελένη Οικονόμου, Εκδόσεις Διόπτρα

ΣΕΛΙΔΟΠΟΙΗΣΗ
Έρση Σωτηρίου, Εκδόσεις Διόπτρα

Εκδόσεις Διόπτρα

ΕΔΡΑ
Αγ. Παρασκευής 40, 121 32 Περιστέρι
Τηλ.: 210 380 52 28, Fax: 210 330 04 39

ΥΠΟΚΑΤΑΣΤΗΜΑ
Σόλωνος 93-95, 106 78 Αθήνα
Τηλ.: 210 380 5228

www.dioptra.gr
e-mail: sales@dioptra.gr • info@dioptra.gr

DALE CARNEGIE
TRAINING

ΗΓΕΣΙΑ

ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΔΙΟΠΤΡΑ

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

| | |
|--|-----|
| Πρόλογος | 9 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 Τι Κάνουν οι Ηγέτες..... | 13 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 Επικοινωνία και Προσδοκία | 33 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 Παρακίνηση που Ενδυναμώνει..... | 51 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 Καθοδήγηση που Κάνει τη Διαφορά..... | 75 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 Τα Χαρακτηριστικά του Χαρισματικού Ηγέτη | 91 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 Τα Τέσσερα Χαρακτηριστικά της Δεξιотехνικής Ηγεσίας..... | 107 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7 Αποδοχή του Ρίσκου | 123 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8 Αντιμετώπιση της Αποστροφής του Ρίσκου..... | 133 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9 Εμπνευστική Ηγεσία..... | 145 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10 Το Προφίλ του Εμπνευστικού Ηγέτη..... | 163 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 11 Οργανωσιακή Ηγεσία..... | 177 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 12 Οι Τακτικές των Σπουδαίων Οργανωσιακών Ηγετών | 207 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 13 Βρίσκοντας το Δικό σας Στυλ Ηγεσίας..... | 219 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 14 Συνεχίστε να Ανακαλύπτετε το Στυλ Ηγεσίας σας..... | 235 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 15 Ισορροπημένη Ηγεσία I: Ολιστική Υγεία..... | 247 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 16 Ισορροπημένη Ηγεσία II: Χρόνος και Οικογένεια... | 261 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 17 Ηγεσία στον Σύγχρονο Εργασιακό Χώρο | 277 |

| | | |
|-------------|---|-----|
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 18 | Διαφοροποίηση και Εξανθρωπισμός του Οργανισμού σας | 289 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 19 | Πρακτικές Τακτικές και Τεχνικές | 299 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 20 | Συνέπεια, Ικανότητα και Τηλεφωνική Επικοινωνία..... | 313 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 21 | Αντιμετώπιση Κρίσεων: Το Πραγματικό Τεστ της Δεξιολογικής Ηγεσίας..... | 324 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 22 | Τελειοποιώντας τη Διαχείριση Κρίσεων..... | 335 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 23 | Χτίζοντας ένα Σταθερό Θεμέλιο για ένα Απρόβλεπτο Μέλλον | 349 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 24 | Συνδυάζοντας όσα Μάθατε | 359 |

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Πού έχουν πάει όλοι οι ηγέτες; Γενικά, στον κόσμο υπάρχει κενό ηγεσίας σε όλους τους κρατικούς θεσμούς, στην εκπαίδευση, στις επιχειρήσεις, στη θρησκεία και στις τέχνες. Η κρίση αυτή έχει προκύψει εν μέρει επειδή πολλοί από αυτούς τους θεσμούς έχουν αναμορφωθεί. Επομένως, πλέον η ζωή είναι πολύ πιο αβέβαιη και η ηγεσία ενέχει πολύ μεγαλύτερο ρίσκο. Ωστόσο, στο μεγαλύτερο μέρος της η κρίση ηγεσίας οφείλεται στην απίστευτη τεχνολογική επανάσταση που βιώνουμε. Μας λένε ότι η επιστημονική μέθοδος μπορεί να επιλύσει όλα τα προβλήματά μας και ότι η τεχνολογία μπορεί να διανείμει τις απαντήσεις αυτών των προβλημάτων πολύ γρηγορότερα και αποτελεσματικότερα από πριν. Πλέον αναδύεται μια παγκόσμια κοινωνία συνδεδεμένη μέσω του διαδικτύου, ωστόσο, ποτέ πριν τόσοι άνθρωποι δεν αισθάνονταν απομονωμένοι από τους άλλους. Άνθρωποι σε ολόκληρο τον κόσμο αισθάνονται αποκομμένοι από τις ρίζες τους και αβέβαιοι για το μέλλον. Και αυτό γιατί σε έναν κόσμο που γίνεται όλο και πιο εικονικός η δεξιότητα των ανθρώπινων σχέσεων έχει αρχίσει να εξαφανίζεται γρήγορα και, επομένως, ποτέ άλλοτε δεν ήταν πιο πολύτιμη και περιζήτητη.

Στις μέρες μας, σχεδόν όλοι έχουν μια προσωπική ιστοσελίδα και μια διεύθυνση ηλεκτρονικού ταχυδρομείου. Ο μόνος τρόπος να ξεχωρίσετε εσείς και η επιχείρησή σας είναι να γίνετε εξαιρετικά ικανοί στην ηγεσία και την πειθώ. Σκεφτείτε το: Στην πρότερη εποχή των ιεραρχικών οργανισμών, του διογκωμένου κράτους και των παραδοσιακών οικογενειών, η ανάγκη της ηγεσίας ήταν εμφανής. Ξέραμε ποιοι ήταν οι κανόνες. Οι ηγέτες ήταν απαραίτητοι για να επιβλέπουν την τήρηση αυτών των κανόνων. Ωστόσο, στην εποχή των πεπλατυσμένων οργανισμών, της μειωμένης κρατικής επιρροής και των οικογενειών με δύο εργαζόμενους γονείς, δεν έχουμε πλέον ένα ξεκάθαρο σύνολο κανόνων να ακολουθήσουμε.

Επιπλέον, οι αυταρχικοί ηγέτες που προσπαθούν να μας αναγκάσουν να τηρήσουμε φαινομενικά ξεπερασμένους και αυθαίρετους κανόνες δεν είναι πλέον επιτυχημένοι. Αυτό που χρειάζεται είναι ένα νέο είδος ηγέτη, που μπορεί να εμπνεύσει και να παρακινήσει τους άλλους σε αυτόν τον εικονικό κόσμο χωρίς να παρεκκλίνει ποτέ από τις σταθερές και αμετάβλητες αρχές ηγεσίας. Έτσι, σε αυτό το πρωτοποριακό βιβλίο, θα σας παρουσιάσουμε ένα νέο είδος ηγέτη, έναν ηγέτη που διαθέτει ευελιξία και προσαρμοστικότητα, που υπηρετεί τους συνεργάτες του χωρίς να γίνεται σκλάβος τους, που κατανέμει την εξουσία και είναι αξιόπιστος, σκληρός και αποφασιστικός.

Τη βασική φιλοσοφία αυτού του βιβλίου την αντλούμε από τον άνθρωπο που το όνομά του έγινε συνώνυμο της επιρροής και των ανθρωπίνων σχέσεων, τον Ντέιλ Κάρνεγκι.

Όπως είπε ο Κάρνεγκι:

Και τώρα ήρθε η ώρα να σας μιλήσω για δύο απλά τεστ που μπορείτε να κάνετε για να αποδείξετε στον εαυτό σας πόσο εύκολο είναι να κάνετε τους άλλους να σας συμπαθήσουν αμέσως ορίστε λοιπόν. Τεστ πρώτο, ξεκινώντας από αύριο το πρωί, χαμογελάστε στα πρώτα πέντε άτομα που βλέπετε στη δουλειά κάθε μέρα για μία βδομάδα. Προσφέρετε ένα μεγάλο, πλατύ, αυθεντικό χαμόγελο και μια ζεστή καλημέρα. Τεστ δεύτερο, επιλέξτε ένα άτομο κάθε μέρα για μία βδομάδα στο οποίο δεν δίνετε ιδιαίτερη σημασία και δείξτε του το ενδιαφέρον σας με ένα χαμόγελο και ένα φιλικό σχόλιο. Και τώρα μερικές προειδοποιήσεις: να είστε απόλυτα ειλικρινείς. Αν προσποιείστε ότι ενδιαφέρεστε για τους άλλους προκειμένου να αποκομίσετε κάποιο όφελος, χάνετε τον χρόνο σας. Κάτι τέτοιο, εκτός από ανήθικο, είναι και ανόητο, γιατί αργά ή γρήγορα θα το καταλάβουν. Κάντε λοιπόν τα δύο αυτά απλά τεστ και καταγράψτε τα αποτελέσματα. Θυμηθείτε, αν θέλετε οι άλλοι να σας συμπαθούν από την πρώτη στιγμή, κάντε ό,τι και ένα κουτάβι: ενδιαφερθείτε πραγματικά για τους άλλους και δείξτε το.

Αυτές οι αρχές των ανθρωπίνων σχέσεων έκαναν διάσημο τον Ντέιλ Κάρνεγκι για πάνω από πενήντα χρόνια. Σε αυτό το βιβλίο θα διαβάσετε τις διάσημες αρχές ηγεσίας του Ντέιλ Κάρνεγκι, όπως ακριβώς τις έγραψε σε κάποια από τα κλασικά του έργα. Οι αρχές αυτές δεν θα αλλάξουν ποτέ.

Είναι ο τρόπος εφαρμογής τους που αλλάζει. Στο παρελθόν, μια εντολή του αφεντικού μπορεί να προκαλούσε στον υπάλληλο την ανάγκη να την πραγματοποιήσει. Οι σημερινοί ηγέτες πρέπει να δημιουργήσουν αυτή την ανάγκη επιστρατεύοντας –με διαφορετικούς κάθε φορά τρόπους– άτομα στην αποστολή τους που έχουν τους ίδιους στόχους.

Επίσης, θα μάθετε ότι ο εικονικός κόσμος δεν είναι αναγκαίο να γίνει πιο απρόσωπος. Ως ηγέτες μπορείτε να χρησιμοποιείτε εργαλεία υψηλής τεχνολογίας για να επικοινωνείτε. Ναι, η ηγεσία, όπως οποιαδήποτε άλλη δεξιότητα, δεν είναι επίκτητη, αλλά αντίθετα διδάσκεται. Όταν ολοκληρώσετε αυτό το βιβλίο και όλα τα Βήματα Δράσης στο τέλος κάθε κεφαλαίου, θα διαθέτετε την πιο βασική δεξιότητα για να επιβιώσετε στη νέα οικονομία: τη δεξιότητα της ηγεσίας. Η ανάγκη για αυτή τη δεξιότητα θα αποκτήσει μεγαλύτερη αξία όσο ο εικονικός κόσμος μας επεκτείνεται.

Τέλος, όταν ολοκληρώσετε το βιβλίο, δεν θα ρωτάτε πλέον: «Πού πήγαν όλοι οι ηγέτες;». Θα συνειδητοποιήσετε ότι η ηγεσία δεν είναι πλέον αποκλειστικότητα του CEO, του προέδρου, του στρατηγού, του αφεντικού ή της μητέρας και του πατέρα. Η ηγεσία είναι πλέον διαθέσιμη σε όλους, σε κάθε επίπεδο οργάνωσης, είτε αυτό είναι της κοινωνίας, των επιχειρήσεων, του κράτους ή της οικογένειας. Ολοκληρώστε λοιπόν το βιβλίο για να ανακαλύψετε όλες τις δυνατότητές σας. Γίνετε ειδικοί στην τέχνη της ηγεσίας.

*Κρατήστε τον νου σας ανοικτό στην αλλαγή. Καλωσορίστε τη.
Προσελκύστε τη.*

ΝΤΕΪΛ ΚΑΡΝΕΓΚΙ



ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

Τι Κάνουν οι Ηγέτες

Στα κεφάλαια που ακολουθούν θα επιδοθούμε σε ένα εξαιρετικά σημαντικό και φιλόδοξο εγχείρημα, που θα ωφελήσει πάρα πολύ τόσο εσάς όσο και όποιον γίνει μέρος της προσωπικής ή της επαγγελματικής σας ζωής.

Θα εξετάσουμε μια θεμελιώδη αρχή της ανθρώπινης συμπεριφοράς, που αποτελεί τη βάση επιτυχημένων εταιρειών, ακόμα και ολόκληρων εθνών και πολιτισμών. Είναι η έννοια της *ηγεσίας*. Πιο συγκεκριμένα, θα εστιάσουμε στην έννοια της ηγεσίας στο πλαίσιο της επιχειρηματικής επιτυχίας. Θα δούμε πώς διάφοροι ηγέτες εκμεταλλεύτηκαν στο έπακρο τις περιόδους ευημερίας και πώς επιβίωσαν ακόμα και σε περιόδους σοβαρής οικονομικής ύφεσης.

Ποιοι είναι οι ηγέτες; Από τι είναι «φτιαγμένοι»; Ποιοι είναι

οι άντρες και οι γυναίκες που «φέρνουν αποτελέσματα» για τον εαυτό τους και τους γύρω τους; Πώς ξεπερνούν τα εμπόδια; Πού ανακαλύπτουν ευκαιρίες; Αυτές είναι σημαντικές πληροφορίες για οποιονδήποτε αναζητά την οικονομική επιτυχία, την προσωπική ικανοποίηση και το αίσθημα επίτευξης που νιώθει κάποιος όταν κάτι δυνητικό γίνεται πραγματικότητα.

Στον σημερινό κόσμο, το χάρισμα της ηγεσίας είναι αντικείμενο σεβασμού αλλά ταυτόχρονα και απαξίωσης. Στην Αμερική, για παράδειγμα, γιορτάζονται τα γενέθλια σπουδαίων ηγετών του παρελθόντος, όπως ο Ουάσινγκτον και ο Λίνκολν, αλλά είμαστε καχύποπτοι με όσους κατέχουν τώρα ηγετικές θέσεις. Αυτό ενδεχομένως συμβαίνει επειδή γνωρίζουμε πάρα πολλά για αυτούς στο σημερινό περιβάλλον που κυριαρχείται από τα μέσα ενημέρωσης. Κανείς δεν γνώριζε τι έκανε ο Ουάσινγκτον και ο Λίνκολν κάθε μέρα, πόσο μάλλον κάθε λεπτό που περνούσε. Όσο απίστευτο και αν ακούγεται, ο Φραγκλίνος Ρούσβελτ υπηρέτησε τρεις θητείες ως πρόεδρος χωρίς η πλειοψηφία των πολιτών να γνωρίζει ότι δεν μπορούσε να περπατήσει.

Ως πρώτο βήμα για να κατανοήσετε το πραγματικό νόημα της ηγεσίας –και, το σημαντικότερο, για να γίνετε οι ίδιοι αποτελεσματικοί ηγέτες– είναι να αναθεωρήσετε, να αναδιαμορφώσετε ή ακόμα και να αναγεννήσετε την τρέχουσα αντίληψη που έχετε για αυτή. Και το παρόν βιβλίο θα σας δώσει τα απαραίτητα εργαλεία για να το καταφέρετε. Αν χρησιμοποιήσετε στο έπακρο τα συγκεκριμένα εργαλεία, θα έχετε κάνει ένα μεγάλο βήμα για να επιτύχετε όλους τους προσωπικούς και επαγγελματικούς στόχους σας.

Αυτό εγείρει ένα σημαντικό ζήτημα που πρέπει να τονίσουμε εξ αρχής. Σκοπός του βιβλίου δεν είναι απλώς η θεωρητική ή διανοητική κατανόηση της ηγεσίας. Θα μάθουμε τι κάνουν οι ηγέτες ώστε να αρχίσετε να κάνετε αμέσως το ίδιο στη δική σας προσωπική και επαγγελματική ζωή. Αυτό θα πει *δεξιολογική ηγεσία*, να εφαρμόζεις στην πράξη αυτό που μαθαίνεις.

Πρόκειται πράγματι για ένα πολύ φιλόδοξο εγχείρημα, αλλά έχουμε στη διάθεσή μας ορισμένα πανίσχυρα εργαλεία, που θα μας βοηθήσουν να το φέρουμε εις πέρας. Με απλά λόγια, τα θεμέλια πάνω στα οποία θα χτίσουμε για να αποκτήσουμε δεξιολογία στην ηγεσία είναι οι ενοράσεις, τα γραπτά και το πρότυπο ζωής του Ντέιλ Κάρνεγκι. Παγκοσμίως γνωστός ως μία από τις προσωπικότητες με τη μεγαλύτερη επιρροή στην ιστορία της προσωπικής ανάπτυξης, τα μαθήματά του είναι σήμερα πιο επίκαιρα από ποτέ.

Θα εξετάσουμε επίκαιρα ζητήματα στον σύγχρονο εργασιακό χώρο που συνεχώς μεταβάλλεται. Θα γνωρίσουμε τους ανθρώπους, θα μελετήσουμε τους οργανισμούς και θα αναγνωρίσουμε τις προκλήσεις που αντιμετωπίζουν τόσο εκείνοι όσο και εσείς στον δρόμο της επαγγελματικής επιτυχίας και της προσωπικής εκπλήρωσης.

Η ΜΑΚΡΟΒΙΟΤΗΤΑ ΤΗΣ LEVI STRAUSS

Η εταιρεία Levi Strauss λειτουργεί πάνω από 150 χρόνια. Στη διάρκεια αυτών των δεκαετιών υπήρξαν πολλά σκαμπανεβάσματα, όπως ο μεγάλος σεισμός του Σαν Φρανσίσκο το

1906, που κατέστρεψε τον εκθεσιακό χώρο της εταιρείας και πολλά τοπικά καταστήματα.

Παρά τις προφανείς δυσκολίες, η εταιρεία συνέχισε να πληρώνει τους υπαλλήλους της ενώ χτίζονταν τα καινούρια κτίρια και παρείχε πίστωση στους προμηθευτές χονδρικής των οποίων οι εγκαταστάσεις καταστράφηκαν. Η ηθική ηγεσία ήταν πάντοτε μία από τις βασικές αξίες της Levi Strauss, είτε η πρόκληση που αντιμετώπιζε ήταν ένας τρομερός σεισμός είτε ο ανταγωνισμός από την Calvin Klein. Σύμφωνα με μια «δήλωση προσδοκιών» που κοινοποίησε η εταιρεία το 1987, οι μάνατζερ της Levi Strauss γνωρίζουν ότι θα αξιολογηθούν σε πολλές άλλες πτυχές πέρα από εκείνη των οικονομικών επιδόσεων.

Έως και το 40 τοις εκατό των μπόνους που λαμβάνουν τα διοικητικά στελέχη της Levi Strauss βασίζεται σε κριτήρια ηγεσίας όπως η ηθική, οι ανθρώπινες σχέσεις και η αποτελεσματική επικοινωνία.

IBM: ΜΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΚΑΙ ΟΙ ΠΕΠΟΙΘΗΣΕΙΣ ΤΗΣ

Είκοσι και πλέον χρόνια προτού η Levi Strauss δημιουργήσει τη δήλωση προσδοκιών της, ο Τόμας Τζ. Γουάτσον ο νεότερος, τότε επικεφαλής της IBM, έγραψε ένα βιβλίο με τίτλο *Μια Επιχείρηση και οι Πεποιθήσεις της*. Ο Γουάτσον γνώριζε ότι ένα από τα σημαντικότερα καθήκοντά του ως ηγέτη ήταν να καταστήσει σαφείς τις βασικές αξίες της IBM. Οι αξίες σύμφωνα με τις οποίες διοίκησε την IBM την έκαναν μία από

τις πραγματικά κυρίαρχες εταιρείες των δεκαετιών του '50, του '60 και του '70.

Το ενδιαφέρον είναι ότι χρόνια προτού γράψει το βιβλίο, ο Γουάτσον προέβλεψε τα προβλήματα που σχεδόν θα οδηγούσαν στην κατάρρευση της IBM στην αυγή της τεχνολογικής επανάστασης. Τριάντα χρόνια πριν από τα μπλογκ, τις ιστοσελίδες και τα email, ο Γουάτσον είπε σε μια συνέντευξή του: «Ανησυχώ ότι η IBM μπορεί να γίνει ένας μεγάλος, δύσκαμπος οργανισμός, που δεν θα καταφέρει να αλλάξει όταν ο κλάδος των ηλεκτρονικών υπολογιστών βιώσει την επόμενη μεγάλη αλλαγή του». Μάλιστα, αυτό ακριβώς συνέβη μετά τη συνταξιοδότηση του Γουάτσον. Η IBM δεν ανέκαμψε, παρά μόνο όταν ένας άλλος δεξιότεχνης της ηγεσίας, ο Λούις Β. Γκέρστνερ ο νεότερος, έγινε πρόεδρος και CEO το 1993. Για τον Γκέρστνερ θα πούμε πολύ περισσότερα στα κεφάλαια που ακολουθούν.

JOHNSON & JOHNSON: ΜΕΓΑΛΗ ΑΛΛΑ ΜΙΚΡΗ

Η Levi Strauss και η IBM είναι μεγάλες εταιρείες. Η Johnson & Johnson είναι και αυτή μεγάλη, αλλά ο πρώην ηγέτης, πρόεδρος και CEO Ραλφ Λάρσεν έχει δηλώσει: «Δεν βλέπουμε τον εαυτό μας ως μια εταιρεία ειδών προσωπικής φροντίδας αξίας 20 δισεκατομμυρίων δολαρίων, αλλά ως 170 μικρές εταιρείες». Η αντίληψη αυτή αποτελεί εφαρμογή μίας εκ των βασικών αρχών δεξιοτεχνικής ηγεσίας. Ο Λάρσεν αποστρεφόταν τις εκ των άνω εντολές και οδηγίες. «Έχουμε

μια μακρά παράδοση αποκέντρωσης», δήλωσε σε μια συνέντευξή του. «Οι άνθρωποι στην Johnson & Johnson είναι πολύ ανεξάρτητοι. Πρέπει να τους πείσεις για την ορθότητα του σκοπού σου. Διαφορετικά δεν θα πετύχεις και πολλά».

Ο Λάρσεν θα μπορούσε κάλλιστα να προσθέσει ότι μόλις η ορθότητα του σκοπού ξεκαθαριστεί, πολλά καλά πράγματα συμβαίνουν χρόνο με τον χρόνο. Ουσιαστικά, από τη γέννησή της, η Johnson & Johnson υπήρξε μία από τις πιο αξιοθαύμαστες αμερικανικές εταιρείες, καθώς και μία από τις πιο κερδοφόρες. Με τα δοκιμασμένα στον χρόνο μαθήματα του Ντέιλ Κάρνεγκι να παρέχουν τον πυρήνα της στρατηγικής μας και με τακτικές που αντλούμε από παραδείγματα ηγεσίας του σήμερα, μπορούμε να αρχίσουμε να εξετάζουμε αυτό το εξαιρετικά σημαντικό θέμα.

ΓΚΕΪΤΣ ΚΑΙ ΤΖΟΜΠΣ

Τα ονόματα δύο ανθρώπων θα παραμείνουν πάντοτε άρρηκτα συνδεδεμένα με τις τεχνολογικές καινοτομίες που μεταμόρφωσαν τις ζωές μας στα τέλη του εικοστού αιώνα. Είναι δύσκολο να πιστέψει κανείς ότι ο Μπιλ Γκέιτς και ο Στίβεν Τζομπς ανήκουν πλέον στην «τρίτη ηλικία» της τεχνολογικής επανάστασης που έφερε η εποχή των υπολογιστών, αλλά είναι αλήθεια. Η συνεισφορά του καθενός ήταν και παραμένει διαφορετική. Ο Γκέιτς έχει αποσυρθεί έως κάποιο βαθμό από τις επιχειρησιακές πτυχές της Microsoft και έχει εστιάσει σε φιλανθρωπικές ενέργειες σε ολόκληρο τον κόσμο. Ο Στιβ Τζομπς, από την άλλη, συνεχίζει να είναι ενεργός ως

μάνατζερ στην Apple. Μάλιστα, ο ρόλος του είναι τόσο ενεργός, που το ενδεχόμενο να αποσυρθεί προκαλεί μεγάλη ανησυχία στους μετόχους. Η κάλυψη που έλαβαν από τα μέσα ενημέρωσης τα τελευταία προβλήματα υγείας που αντιμετώπισε το έδειξε αυτό ξεκάθαρα.

Αργότερα θα πούμε περισσότερα για τους πολύ μεγάλους αυτούς ηγέτες, που τυχαίνει να είναι και μεγάλοι ανταγωνιστές. Μένει να δούμε ποιος από τους δύο θα αφήσει τη σπουδαιότερη παρακαταθήκη. Παραδόξως, ένα κριτήριο θα μπορούσε να είναι ποιος από τους δύο κατάφερε να απεμπλακεί πιο ομαλά. Συνήθως αξιολογούμε τους ηγέτες με βάση το πόσα κάνουν και όχι με βάση την επιτυχία της μετάβασής τους σε έναν πιο ανενεργό ρόλο. Το μάθημα εδώ είναι ότι το νόημα που έχει για μας η ηγεσία αλλάζει με τον καιρό, όπως αλλάζουν και οι ίδιοι οι ηγέτες.

ΕΦΑΡΜΟΖΟΝΤΑΣ ΤΗ ΣΟΦΙΑ ΤΟΥ ΤΖΕΪΜΣ ΓΚΛΙΚ

Ο Τζέιμς Γκλικ, συγγραφέας βιβλίων εκλαϊκευμένης επιστήμης που έχει εισαγάγει τους αναγνώστες του στον θαυμαστό κόσμο της θεωρίας του χάους και των υπερχορδών, εξέδωσε έναν τόμο με τίτλο *Faster*. Ο Γκλικ πραγματεύεται τη φαινομενικά ασταμάτητη επιτάχυνση όλων των πτυχών της ζωής μας, από την εισαγωγή του email και των κινητών τηλεφώνων μέχρι την αύξηση των ορίων ταχύτητας στους διαπολιτειακούς αυτοκινητοδρόμους. Στις μέρες μας διαθέτουμε τα εργαλεία για να πετύχουμε πράγματα πολύ γρήγορα και

έχουμε μάθει να περιμένουμε σχεδόν στιγμιαία αποτελέσματα. Καθώς ταξιδεύουμε με την ταχύτητα του φωτός στο νέο αυτό περιβάλλον, πρέπει ωστόσο να συνειδητοποιήσουμε ότι οι προσεγγίσεις, οι ιδέες και ακόμα και το λεξιλόγιό μας θα πρέπει να εκσυγχρονιστούν.

Για παράδειγμα, η λέξη *ηγέτης* δεν μπορεί να έχει πλέον καμία σχέση με τη λέξη *αφεντικό*. Τα αφεντικά έχουν υφιστάμενους ή υπεδούσιους ή ακόλουθους. Οι σημερινοί, πραγματικοί ηγέτες δεν έχουν ακόλουθους με την κλασική έννοια της λέξης. Μάλιστα, οι δεξιότητες της ηγεσίας πηγαίνουν ένα βήμα πιο πέρα, μεταμορφώνοντας τους ακόλουθους σε ηγέτες. Και αυτό είναι κάτι που κάνουν όχι μόνο με όσους βρίσκονται στον οργανισμό τους, αλλά κυριολεκτικά με οποιονδήποτε γνωρίζουν. Πώς τα καταφέρνουν;

Πρώτα από όλα, αυτό απαιτεί προσωπικά χαρίσματα, που ξεπερνούν τις παραδοσιακές αρετές ενός ηγέτη: χαρίσματα όπως πυγμή και ικανότητα λήψης αποφάσεων, ευελιξία, καινοτομία και την ικανότητα να διαχειρίζεται κανείς τις ξαφνικές αλλαγές. Αυτά τα χαρακτηριστικά είναι απολύτως απαραίτητα. Η εικόνα του ηγέτη ως θηριοδαμαστή με μια καρέκλα και ένα μαστίγιο δεν είναι αποτελεσματική μακροπρόθεσμα ή και καθόλου. Έτσι, σκοπός της τέχνης της ηγεσίας δεν είναι να σας μάθει πώς να διατάζετε ή να ελέγχετε τους άλλους μέσω του φόβου της αποτυχίας ή της υπόσχεσης ανταμοιβής. Αντίθετα, θα σας δείξει πώς να προσφέρετε στους άλλους τα εργαλεία ώστε να καθοδηγήσουν μόνοι τους τον εαυτό τους στην κατεύθυνση των όσων γνωρίζουν να κάνουν καλά.

Συνήθως λέγεται ότι ορισμένοι άνθρωποι είναι γεννημένοι ηγέτες, όπως ακριβώς ορισμένοι λύκοι ή μπαμπούινοι καταλαμβάνουν από φυσικού τους κυρίαρχες θέσεις στις αγέλες και τις ομάδες τους. Υπάρχει μια άποψη ότι συγκεκριμένοι άνθρωποι είναι προορισμένοι από το γενετικό τους προφίλ να αναλαμβάνουν την ευθύνη και να καθοδηγούν τους άλλους. Αυτός είναι ένας τρόπος να το δει κανείς.

Όμως μια άλλη άποψη λέει ότι ηγέτης δεν γεννιέσαι αλλά γίνεσαι, ότι δεν βρίσκεται στα γονίδια, αλλά στην εμπειρία και την εκπαίδευση. Αυτό υποδηλώνει ότι οποιοσδήποτε μπορεί να γίνει ηγέτης αν λάβει την απαραίτητη εκπαίδευση και προετοιμασία. Κάποιος σήμερα μπορεί να είναι τελευταίος στη γραμμή, αλλά με τη σωστή νοοτροπία, γνώση, εμπειρία και τις σωστές δεξιότητες, το ίδιο αυτό άτομο μπορεί αύριο να βρίσκεται πρώτο στην αγέλη.

Ποια από τις δύο θεωρίες είναι η σωστή; Ευτυχώς δεν χρειάζεται να απαντήσουμε αυτό το ερώτημα, γιατί και οι δύο έχουν ένα βασικό ελάττωμα. Και οι δύο περιγράφουν την ηγεσία ως ένα επίπεδο ανάπτυξης στο οποίο φτάνουμε είτε μέσω της κληρονομικότητας είτε μέσω της εκπαίδευσης. Ωστόσο, σήμερα η μεγαλύτερη πρόκληση της ηγεσίας δεν είναι να φτάσει κάποιος από ένα σημείο εκκίνησης σε ένα επίπεδο αρτιότητας ανώτερο όλων των άλλων. Αντίθετα, ο σημερινός ηγέτης πρέπει να βρει τρόπο να διατηρήσει τη νοοτροπία που είχε όταν ξεκινούσε, ανεξάρτητα με το πόσο μακριά μπορεί να έχει φτάσει.

Ηγετική δεξιοτεχνία σημαίνει να βλέπει κάποιος τους ανθρώπους, το περιβάλλον και τις συνθήκες με φρέσκια

ματιά, σαν να ήταν πρώτη φορά. Η αλήθεια είναι ότι όντως βλέπουμε τα πάντα για πρώτη φορά, γιατί όπως επισημαίνει ο Γκλικ, όλα αλλάζουν με συνεχώς αυξανόμενη ταχύτητα. Μάλιστα, οι δεξιότεχνες ηγέτες είναι τόσο απαλλαγμένοι από προϋδεασμούς, που αμφισβητούν ακόμα και την ισχύ της ίδιας της ηγεσίας (τουλάχιστον με την παραδοσιακή έννοια της λέξης). Οι σπουδαίοι ηγέτες του παρελθόντος θεωρούνταν αναντικατάστατοι για την επιτυχία των ομάδων τους. Όμως οι σπουδαίοι ηγέτες του σήμερα συνειδητοποιούν ότι κανείς δεν είναι αναντικατάστατος, ούτε καν οι ίδιοι.

Όμως τα πράγματα δεν ήταν πάντα έτσι. Πριν από πολλούς αιώνες, ηγέτης του στρατού του, ο Μέγας Αλέξανδρος κατέκτησε μεγάλο μέρος του τότε γνωστού κόσμου και οι Έλληνες ήρθαν αντιμέτωποι με την πανίσχυρη Περσική Αυτοκρατορία. Οι Πέρσες είχαν συγκεντρώσει τεράστιες δυνάμεις, που υπερτερούσαν των ελληνικών ένα προς δέκα. Ωστόσο, το βράδυ πριν από τη μάχη, ο Αλέξανδρος συγκέντρωσε τα στρατεύματά του και εξέφρασε την πεποίθησή του ότι η νίκη ήταν εγγυημένη παρά την αριθμητική υπεροχή του εχθρού. Ανέφερε τρεις βασικούς λόγους γιατί οι Έλληνες θα κέρδιζαν.

Ο πρώτος λόγος ήταν ότι το περιβάλλον της Ελλάδας ήταν πιο σκληρό από την Περσία. Δεύτερον, έχοντας όχι μόνο καταφέρει να επιβιώσουν αλλά και να δημιουργήσουν έναν σπουδαίο πολιτισμό, οι Έλληνες στρατιώτες ήταν πολύ πιο σκληροί σε σύγκριση με τους Πέρσες, ανεξαρτήτως αριθμού. Όμως ο τρίτος λόγος που ο Αλέξανδρος ήταν βέβαιος

ότι θα νικήσουν ήταν ο σημαντικότερος. Ήταν ο λόγος που τόνισε περισσότερο στους στρατιώτες του και που τους ενέπνευσε να σημειώσουν μια από τις πιο αποφασιστικές νίκες της παγκόσμιας ιστορίας. Τους είπε: «Εσείς έχετε εμένα για στρατηγό, ενώ εκείνοι τον Δαρείο».

Στον αρχαίο κόσμο, αυτή η έκφραση απόλυτης πίστης του ηγέτη στο πεπρωμένο αποτελούσε αναμφίβολα αποτελεσματική στρατηγική. Μάλιστα, ενδεχομένως να παρέμεινε αποτελεσματική μέχρι τις δεκαετίες του '60 και του '70, παρότι τα οφέλη της είχαν αρχίσει να μειώνονται αισθητά. Σκεφτείτε ότι όταν ο Τζορτζ Στάινμπρενερ πήρε για πρώτη φορά τον έλεγχο των New York Yankees, το δικτατορικό στιλ ηγεσίας του ήρθε αμέσως στην επιφάνεια. Οι βεντέτες του με παίκτες και προπονητές, όπως ο Ρέτζι Τζάκσον, ο Μπίλι Μάρτιν και ακόμα και ο Γιόγκι Μπέρα, μέλος του Hall of Fame (που ο Στάινμπρενερ απέλυσε αιφνίδια από προπονητή μετά από μόλις δεκαέξι παιχνίδια) έλαβαν εκτενή κάλυψη από τα μέσα ενημέρωσης.

Εκείνη την εποχή, η ομάδα του Στάινμπρενερ συνέχισε να κερδίζει πρωταθλήματα παρά το αυταρχικό στιλ ηγεσίας του. Όμως τότε, κατά περίεργο τρόπο, κάτι φάνηκε να αλλάζει στη συλλογική συνείδηση της χώρας. Οι άνθρωποι σταμάτησαν να ανταποκρίνονται σε ένα άκαμπο, στρατιωτικό μοντέλο ηγεσίας που βασίζεται στις απειλές και στον εκφοβισμό. Στην περίπτωση των New York Yankees, το σερί πρωταθλημάτων έφτασε στο τέλος του, μέχρι που ο Στάινμπρενερ δημιούργησε ένα νέο είδος σχέσης με τους παίκτες και τους προπονητές του – στροφή που τον τιμά ιδιαιτέρως. Παραχώρησε πολύ μεγαλύτερη εξουσία και δύναμη στους

παίκτες. Ήταν πολύ πιο επεικής με τις αποτυχίες στα παιχνίδια και στην προσωπική τους ζωή. Παρ' όλες αυτές τις αλλαγές που βίωναν οι παίκτες, η ομάδα των Yankees των τελών της δεκαετίας του 1990 θεωρείται μία από τις μεγαλύτερες δυναστείες στο μπέιζμπολ όλων των εποχών.

Αντί να ασκήσουν κριτική στον Τζορτζ Στάνιμπρενερ για τον τυραννικό δεσποτισμό του, αντίθετα, τον επαινούσαν για την πεφωτισμένη ηγεσία του. Το μήνυμα είναι ξεκάθαρο: Στο σύγχρονο περιβάλλον, ένα εγωιστικό, προσωποπαγές και ωμά επιθετικό είδος ηγεσίας δεν είναι αποτελεσματικό σχεδόν ποτέ και σίγουρα όχι μακροπρόθεσμα. Φυσικά υπάρχουν ακόμη άτομα σε ηγετικές θέσεις σήμερα που διαφωνούν με αυτή την άποψη. Υπάρχουν αυταρχικοί ηγέτες σε κάθε τομέα που θεωρούν τους εαυτούς τους στρατηγούς ή καουμπόδες. Ορισμένοι από αυτούς τους παλιομοδίτες ηγέτες παραθέτουν ως απόδειξη αποτελεσματικότητας του σtil τους ορισμένες πολύ καλές επιδόσεις της εταιρείας τους τα τελευταία ένα, δύο ή τρία χρόνια.

Ωστόσο, στις μέρες μας είναι σχεδόν αδύνατον για ένα αμιγώς αυταρχικό σtil ηγεσίας να παραμείνει αποτελεσματικό μακροπρόθεσμα. Οι άνθρωποι απλώς δεν το ανέχονται. Και η κοινωνία έχει αλλάξει τόσο, που δεν είναι αναγκασμένη να το ανεχτεί.

ΟΙ ΠΑΛΙΟΙ ΗΓΕΤΕΣ ΔΕΝ ΜΠΟΡΟΥΝ ΝΑ ΕΠΙΒΙΩΣΟΥΝ ΣΗΜΕΡΑ

Στο απόγειό του ως ηγέτη, ο Τζον Ντ. Ροκφέλερ είπε:

Η ικανότητα διαχείρισης των ανθρώπων είναι ένα εμπόρευμα που μπορεί να αγοραστεί όπως ακριβώς η ζάχαρη ή ο καφές και θα πλήρωνα περισσότερο για αυτή παρά για οποιαδήποτε άλλη ικανότητα στον κόσμο.

Για ποιο είδος ηγεσίας θα ήταν διατεθειμένος να πληρώσει ο Ροκφέλερ; Μόλις είπαμε ότι στις μέρες μας οι άνθρωποι δεν ανέχονται ένα περιβάλλον υψηλής πίεσης και στρες από τον ηγέτη τους. Υπάρχει όμως και ένας άλλος λόγος που οι παλαιού είδους ηγέτες δεν μπορούν να επιβιώσουν σήμερα, ο οποίος δεν έχει σχέση με την πίεση που ασκούν στους άλλους, αλλά αντίθετα με την πίεση που ασκούν στον εαυτό τους σε έναν ταχύτατα μεταβαλλόμενο, περίπλοκο, ακόμα και χαώδη κόσμο. Στις μέρες μας δεν έχετε τίποτα να κερδίσετε υποστηρίζοντας ότι γνωρίζετε όλες τις απαντήσεις. Ακόμα και αν καταφέρετε να ξεγελάσετε τους άλλους και τους κάνετε να σας πιστέψουν, δεν υπάρχει περίπτωση να ξεγελάσετε τον εαυτό σας και το να ζείτε ένα ψέμα μπορεί να γίνει πολύ κουραστικό.

Το πώς να χειριστείτε τους άλλους είναι μάλλον το μεγαλύτερο πρόβλημα που αντιμετωπίζετε, ιδίως αν βρίσκεστε στον εταιρικό κόσμο. Το ίδιο όμως ισχύει αν είστε νοικοκυρά, αρχιτέκτονας ή μηχανικός. Έρευνες που διεξήχθησαν υπό την αιγίδα του Ιδρύματος Κάρνεγκι για την Προώθηση της Διδασκαλίας αποκάλυψαν ένα πολύ σημαντικό γεγονός, ότι δηλαδή ακόμα και σε τόσο τεχνικά επαγγέλματα, όπως εκείνο του μηχανικού, μόλις το 15 τοις εκατό της οικονομικής

επιτυχίας κάποιου οφείλεται στις τεχνικές γνώσεις του και περίπου το 85 τοις εκατό οφείλεται στην ανθρωπομηχανική: στην προσωπικότητα και στην ικανότητα ηγεσίας. Το άτομο που συνδυάζει τις τεχνικές γνώσεις με την ικανότητα να εκφράζει ιδέες, να αναλάβει την ηγεσία και να ξυπνήσει τον ενθουσιασμό των άλλων είναι αυτό που θα επιτύχει μεγαλύτερες απολαβές. Αυτό συνιστά ένα από τα κομμάτια του παζλ της ηγεσίας. Ακολουθούν μερικά ακόμα που είναι απαραίτητα για τους ηγέτες στις μέρες μας:

Νομιμοποιημένη Εξουσία. Οι ηγέτες μπορεί να εκλέγονται, να διορίζονται ή απλώς να αναγνωρίζονται αυθόρμητα από τα μέλη των ομάδων τους. Με τον ένα ή τον άλλο τρόπο, όλοι οι άνθρωποι είναι βιολογικά προγραμματισμένοι για την ηγεσία. Μπορεί να προτιμάμε να ηγούμαστε ή να ακολουθούμε – αλλά το ένστικτο της ηγεσίας υπάρχει σε όλους μας.

Αναζητάμε ένα άτομο με όραμα που ξέρει πώς να το μεταδώσει και που μπορεί να μας κάνει να ταυτιστούμε με αυτό. Πολύ συχνά αυτό συμβαίνει με τη χρήση της γλώσσας, αλλά η μετάδοσή του μέσω των πράξεων είναι ακόμα πιο αποτελεσματική. Οι ηγέτες μπορούν και αναγνωρίζουν τη στιγμή, όταν μια ομάδα είναι έτοιμη να αποδεχτεί ένα μήνυμα, και πώς να την αξιοποιήσουν.

Στη διάρκεια του Αμερικανικού Εμφυλίου, όταν ο Στρατός της Ένωσης οπισθοχωρούσε μετά από άλλη μια αποτυχημένη εισβολή στον Νότο, οι στρατιώτες είδαν ξαφνικά τον νέο τους ηγέτη –τον στρατηγό Οδυσσέα Σ. Γκραντ– να διατάσσει μεταβολή και να τους ξαναοδηγεί στα εχθρικά εδάφη. Ο Γκραντ δεν τους είπε τι θα έκανε. Απλώς το έκανε,

κάτι που ήταν πολύ πιο πειστικό και αποτελεσματικό. Αυτό υπήρξε κυριολεκτικά το σημείο καμπής του πολέμου.

Η ταυτότητα ενός ηγέτη είναι κάτι πολύ μεγαλύτερο από την προσωπική του ταυτότητα. Ο ηγέτης είναι η ενσάρκωση της ταυτότητας της ομάδας. Είναι το άτομο στο οποίο στρέφονται όλοι για καθοδήγηση και συμβουλές – και όταν τις λάβουν, αισθάνονται κυριολεκτικά λες και προήλθαν από μέσα τους.

Και πάλι, η ευφράδεια του ηγέτη αποτελεί συχνά σημαντικό μέρος αυτής της διαδικασίας. Όμως αυτό που έχει τη μεγαλύτερη σημασία είναι το εσωτερικό του όραμα. Ο ηγέτης πρέπει να μπορεί να μεταδίδει το όραμά του με δυναμικότητα, είτε με τα λόγια είτε με τις πράξεις του. Τότε παίρνει με το μέρος του την ομάδα και ακόμα και οι αμφισβητίες συμμορφώνονται. Και με αυτόν τον τρόπο αποκτά πραγματική εξουσία.

Γνήσια αυτοπεποίθηση. Οι ηγέτες πιστεύουν πραγματικά στον εαυτό τους. Αυτό βέβαια είναι απαραίτητο για να μπορέσουν να τους πιστέψουν και οι άλλοι. Οι ηγέτες θεωρούν, πιστεύουν και γνωρίζουν ότι έχουν τη δύναμη να ξεπεράσουν τις προκλήσεις και να επιτύχουν θετικά αποτελέσματα.

Πολύ συχνά η αυτοπεποίθηση αυτή του ηγέτη πηγάζει από τις τεχνικές γνώσεις του. Ένας εξαιρετικός χειρουργός, για παράδειγμα, αισθάνεται αυτοπεποίθηση όταν καθοδηγεί φοιτητές ιατρικής, γιατί στη διάρκεια της καριέρας του έχει διεξαγάγει πολλές πραγματικές εγχειρίσεις. Όμως αυτό δεν ισχύει πάντοτε. Ορισμένοι σπουδαίοι προπονητές δεν

έπαιξαν ποτέ το αντίστοιχο άθλημα. Κάποιος μπορεί να διδάξει έναν επαγγελματία πιανίστα χωρίς ο ίδιος να μπορεί να παίξει πιάνο σε επαγγελματικό επίπεδο. Οι εξαιρετικά αποτελεσματικοί ηγέτες μπορεί να μην είναι εξαιρετικά ικανοί ή ταλαντούχοι οι ίδιοι, αλλά ξέρουν πώς να αναγνωρίσουν και να εμπνεύσουν όσους είναι.

Γενικά, οι ηγέτες είναι εξοικειωμένοι με όλες τις πτυχές του αντικειμένου τους και καταλαβαίνουν πώς λειτουργούν τα πράγματα. Αντιλαμβάνονται τι συμβαίνει από το επίπεδο των χαμηλότερων μέχρι το επίπεδο των ανώτατων στελεχών. Αυτή η διευρυμένη οπτική, σε συνδυασμό με την προσοχή στη λεπτομέρεια που διαθέτουν τους επιτρέπουν να αναγνωρίζουν προβλήματα και ευκαιρίες που διαφεύγουν στους άλλους.

Σιγουριά με ευελιξία. Οι δυνατοί ηγέτες πρέπει να είναι σίγουροι για τις θέσεις τους σε βασικά ζητήματα. Έχουν πεποιθήσεις, όχι απλώς απόψεις, ιδιαίτερα σε ζητήματα ηθικής ακεραιότητας. Ωστόσο, δεν είναι πεισματάρηδες. Οι ηγέτες έχουν την ικανότητα να ακούν, που αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι της ικανότητας αλλαγής.

Επιχειρηματικές στρατηγικές που είναι αποτελεσματικές σήμερα μπορεί να μην είναι αύριο και ένας ηγέτης πρέπει να το συνειδητοποιήσει αυτό όσο το δυνατόν γρηγορότερα. Επειδή ο οργανισμός θα χρειαστεί να προσαρμοστεί, ο ηγέτης πρέπει να μάθει καινούριες δεξιότητες και να εξετάσει νέες προσεγγίσεις ακόμα και πριν προκύψει η ανάγκη.

Ένας ηγέτης δεν πρέπει να παρεκκλίνει από τον σκοπό του ή τον σκοπό όσων καθοδηγεί αν το κάνει, κινδυνεύει να

θεωρηθεί ξεπερασμένος και η πτώση του θα επηρεάσει και τους άλλους. Οι ηγέτες πρέπει να έχουν διορατικότητα για να φέρουν την αλλαγή και να καθοδηγήσουν τους άλλους προς αυτή την κατεύθυνση. Πρέπει επίσης να προσέχουν για οποιοσδήποτε απρόσμενες ανατροπές που ενδεχομένως προκύπτουν στην πορεία. Το μήνυμα είναι ξεκάθαρο: να γνωρίζετε το περιβάλλον και τι προσαρμογές μπορεί να πρέπει να κάνετε.

Αποδοχή ρίσκου. Πολλοί αποφεύγουν το ρίσκο γιατί φοβούνται την αποτυχία. Από μόνη της αυτή η αποστροφή στο ρίσκο δεν είναι κάτι κακό. Αν όμως τα οφέλη της επιτυχίας ξεπερνούν τις πιθανότητες αποτυχίας, ένας ηγέτης πρέπει να ρισκάρει. Όταν το ρίσκο αξίζει, οι ηγέτες πρέπει να το αποδεχτούν.

Μόλις καθοριστεί το ρίσκο και το όφελος, οι ηγέτες πρέπει να δώσουν το παράδειγμα για την υπόλοιπη ομάδα. Αν αναλύσατε το ρίσκο και αποφασίσατε ότι αξίζει, πρέπει να ξεπεράσετε τα νοητικά εμπόδια που ενδεχομένως δεν σας αφήνουν να γίνετε πρότυπο για την υπόλοιπη ομάδα. Σε μεγάλο βαθμό, αυτό είναι ζήτημα προετοιμασίας. Όσο καλύτερα προετοιμασμένοι είστε, τόσο μικρότερο θα είναι το ρίσκο που συνδέεται με μια κατάσταση.

Αποφασιστικότητα. Οι ηγέτες δεν παραδίδονται αμαχητί. Οι επιτυχίες δεν έρχονται πάντοτε εύκολα, αλλά οι ηγέτες συνεχίζουν την προσπάθεια μέχρι εκείνοι και η ομάδα τους να επιτύχουν. Ταυτόχρονα γνωρίζουν ότι δεν είναι δυνατόν να

κερδηθούν όλες οι μάχες με την επιμονή. Ορισμένοι άνθρωποι απλώς δεν έχουν τα προσόντα για να παίξουν στο NBA. Οι περισσότεροι από εμάς δεν θα καταφέρουμε να γίνουμε επαγγελματίες τραγουδιστές της όπερας, όσο και αν εξασκηθούμε. Ωστόσο, αυτές οι αυτοπεριοριστικές καταστάσεις είναι σχετικά σπάνιες. Οι ηγέτες γνωρίζουν ότι η συντριπτική πλειοψηφία των στόχων μπορεί να επιτευχθεί αν υπάρχει αρκετή επιθυμία και δρουν αναλόγως.

Ως ηγέτες θα κληθείτε να λάβετε σκληρές αποφάσεις, όταν οι άλλοι θα προσπαθούν να τις αποφύγουν. Είτε αυτό σημαίνει ότι πρέπει να απολύσετε κάποιον είτε να κάνετε δραματικές αλλαγές που επηρεάζουν την εταιρεία σας, εσείς είστε αυτός που πρέπει να το επιβάλλει. Ένας αδύναμος ηγέτης συχνά αποτυγχάνει να φέρει αποτελέσματα και έχει την τάση να αφήνει να τον εκμεταλλεύονται. Να είστε αμείλικτοι όταν το απαιτεί η δουλειά σας και να μένετε πιστοί στις αποφάσεις σας.

ΒΗΜΑΤΑ ΔΡΑΣΗΣ

1. Στα κενά που ακολουθούν γράψτε τα τρία πρώτα ονόματα που σας έρχονται στον νου όταν σκέφτεστε τη λέξη *ηγέτης*. Μπορεί να είναι άντρες και γυναίκες από τον χώρο της πολιτικής, των τεχνών ή των επιχειρήσεων. Μπορεί να είναι από το παρόν ή το παρελθόν.
 - A.
 - B.
 - Γ.

2. Επιστρέφοντας στη λίστα που μόλις δημιουργήσατε, γράψτε τα αποτελεσματικά ηγετικά χαρακτηριστικά που διαθέτει ο καθένας.
3. Διαβάστε τη λίστα με τα χαρακτηριστικά των αποτελεσματικών ηγετών που δημιουργήσατε στο προηγούμενο βήμα. Σημειώστε ένα V δίπλα σε αυτά που κατέχετε ήδη και ένα X δίπλα σε αυτά που θα θέλατε να καλλιεργήσετε. Ύστερα καταστρώστε ένα σχέδιο δράσης για να αναπτύξετε τις συγκεκριμένες δεξιότητες. Καθώς διαβάζετε τα επόμενα κεφάλαια, ίσως θελήσετε να κάνετε προσθήκες στη λίστα με τα ηγετικά χαρακτηριστικά.

Η επικοινωνία βασίζεται σε σχέσεις εμπιστοσύνης.

ΝΤΕΪΛ ΚΑΡΝΕΓΚΙ



ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

Επικοινωνία και Προσδοκία

Οι σπουδαίοι ηγέτες μπορούν να επηρεάσουν χιλιάδες ή ακόμα και εκατομμύρια άτομα. Είτε ένας ηγέτης αγγίζει ένα μόνο άτομο ή πολλά, η δύναμη που έχει να αλλάξει τον κόσμο δεν πρέπει να υποτιμάται. Πάρτε για παράδειγμα την Άνι Σάλιβαν, την εξαιρετική δασκάλα της Έλεν Κέλερ. Η ηγεσία της εστίασε σε ένα μόνο παιδί, αλλά άθελά της το έργο της με την Έλεν επηρέασε εκατομμύρια ανθρώπους.

Οι ηγετικές ικανότητες δεν συνοδεύουν αυτομάτως τον τίτλο του μάνατζερ, του προϊσταμένου ή του αρχηγού ομάδας. Αντίθετα, πρέπει να καλλιεργούνται διαρκώς. Κάντε ερωτήσεις, παρατηρήστε προσεκτικά και επαναξιολογήστε τακτικά τη χρήση των πόρων σας. Εκμεταλλευτείτε τα δυνατά σας σημεία, τα χαρίσματα και την κοινή λογική σας.

Ακολουθούν ορισμένες συγκεκριμένες αρχές.

- *Εστιάστε στη γενική εικόνα.* Σκεφτείτε τι ρόλο παίζει το έργο που εκτελεί η ομάδα σας στην παραγωγικότητα, την εικόνα και τη γενική επιτυχία της εταιρείας. Καταστρώστε μακροπρόθεσμες στρατηγικές για το τμήμα σας και κοινοποιήστε τις στους προϊσταμένους και στα μέλη του προσωπικού σας. Θέστε ρεαλιστικούς και μετρήσιμους ατομικούς και ομαδικούς στόχους και ξεκαθαρίστε ποιες είναι οι προσδοκίες σας σε σχέση με τη γενική εικόνα.
- *Να είστε φιλόδοξοι.* Φιλοδοξία δεν σημαίνει ότι είστε αδίστακτοι ή επιθετικοί. Χρησιμοποιήστε τη φιλοδοξία σας με σύνεση. Δεν πρέπει να ανεληχθείτε στην εταιρική ιεραρχία πατώντας επί πτωμάτων. Αντίθετα, πρέπει να ξέρετε πού θέλετε να βρεθείτε στην καριέρα σας και να αποδέχεστε τις ευκαιρίες και τις προκλήσεις. Προετοιμάστε τους πιθανούς διαδόχους σας. Αν σας θεωρούν αναντικατάστατους στη θέση που βρίσκεστε τώρα, δεν θα πάρετε προαγωγή.
- *Αυτογνωσία.* Να γνωρίζετε τα δυνατά και να προσπαθείτε να βελτιώσετε τα αδύνατα σημεία σας. Ποτέ μη φοβάστε να κάνετε ερωτήσεις ή να εκπαιδευτείτε περαιτέρω. Δεν χρειάζεται να γνωρίζετε τα πάντα ή να είστε οι καλύτεροι. Αν δεν τα πάτε καλά με τις λεπτομέρειες, φροντίστε να έχετε άτομα στην ομάδα σας που είναι εξαιρετικοί σε αυτό. Φροντίστε να έχετε γύρω σας άτομα που δημιουργούν καλή εντύπωση για την εταιρεία και όχι άτομα που λένε ό,τι πιστεύουν πως θέλετε να ακούσετε.
- *Να είστε αποφασιστικοί.* Προετοιμαστείτε καλά για το

απρόσμενο και τίποτα δεν θα σας ξαφνιάσει. Αν έχετε σκεφτεί τα πράγματα που μπορεί να πάνε στραβά με κάποιο πρότζεκτ, όταν χρειαστεί, θα μπορέσετε να πάρετε σίγουρες αποφάσεις για τις διορθωτικές ενέργειες που πρέπει να κάνετε.

- *Ελέγξτε το στρες.* Αν αισθάνεστε την ανάγκη να ελέγξετε κάτι, φροντίστε να είναι το στρες σας. Όπως λέει το παλιό ρητό: «Μην τους αφήσετε να δουν ότι ιδρώνετε». Αν έχετε εμπιστοσύνη στον εαυτό σας, θα εμπνεύσετε εμπιστοσύνη και στους άλλους.
- *Να αποδέξεστε την κριτική.* Δείξτε την αυτοπεποίθησή σας αποδεχόμενοι τα αρνητικά σχόλια των άλλων χωρίς να δείχνετε επιθετικότητα, αλαζονεία ή υποχωρητικότητα. Προσπαθήστε να βρείτε κάτι χρήσιμο και εποικοδομητικό σε οποιαδήποτε κριτική και ευχαριστήστε το άτομο. Δείξτε τον επαγγελματισμό και την ωριμότητά σας.
- *Ακούστε.* Πάντοτε να δείχνετε ενδιαφέρον όταν ακούτε τις απόψεις των άλλων. Διαπιστώστε ποιες πολιτικές ή προβλήματα δεν αφήνουν την ομάδα σας να κάνει τη δουλειά της αποτελεσματικά, αποδοτικά και με ενθουσιασμό. Ακούστε προσεκτικά για να κατανοήσετε καλύτερα τα προβλήματα με την ποιότητα ζωής και με την ισορροπία προσωπικής/επαγγελματικής ζωής και ύστερα ενθαρρύνετε τους ίδιους τους υπαλλήλους να προτείνουν λύσεις.
- *Να είστε ευέλικτοι.* Ένας ισχυρός ηγέτης δεν θέλει ούτε χρειάζεται να έχει πάντα δίκιο. Να είστε ανοιχτοί σε αντίθετες απόψεις, διαφορετικές ιδέες και νέες πρωτοβουλίες. Αν τα μέλη της ομάδας σας αισθάνονται άνετα να

υποβάλλουν προτάσεις και να συμμετέχουν στην ανάπτυξη και την υλοποίησή τους, θα αναζητήσουν ενεργά ευκαιρίες για να βελτιώσουν την εταιρεία.

- *Να είστε υποστηρικτικοί.* Να είστε υπομονετικοί και να αντιμετωπίζετε ψύχραιμα τις απογοητεύσεις που αφορούν άτομα λιγότερο αφοσιωμένα και με λιγότερα κίνητρα από εσάς. Πάντοτε να φέρεστε στους συνεργάτες και στο προσωπικό σας με ευγένεια και σεβασμό και να τους δείχνετε ενδιαφέρον σε προσωπικό επίπεδο. Θυμηθείτε: Ο τρόπος που αλληλεπιδράτε με τους άλλους επηρεάζει την εντύπωση που δίνετε ως ηγέτες.
- *Ενθαρρύνετε τους άλλους.* Ένας ισχυρός ηγέτης έχει την ικανότητα να εμπνέει και να παρακινεί. Μάθετε πώς να γίνετε μέντορας. Εστιάστε στο να κάνετε τους άλλους να βγάλουν τον καλύτερό τους εαυτό, να αναπτύξουν τα χαρίσματά τους και να τους ενθαρρύνετε να παίρνουν πρωτοβουλίες και να χρησιμοποιούν την κρίση τους.
- *Γιορτάστε την επιτυχία.* Επαινέστε τους άλλους. Ένα χειρόγραφο σημείωμα –σε κανονικό χαρτί, όχι σε ποστ-ιτ–, όπου θα συχαίρετε και θα ευχαριστείτε έναν υπάλληλο που έκανε καλά τη δουλειά του, θα σας εξασφαλίσει την αφοσίωσή του. Όταν τα πράγματα δεν πάνε καλά, ποτέ μην ασκείτε κριτική σε κάποιον δημόσια. Κάντε το κατ' ιδίαν και με τρόπο εποικοδομητικό και αναφέρετε και κάτι θετικό, εκτός βέβαια αν επιχειρηματολογείτε υπέρ της απόλυσής του. Αν παρά τις πολλές ώρες δουλειάς και τις δημιουργικές ιδέες η πρόταση της ομάδας σας για κάποιο πρότζεκτ δεν κέρδισε, συγκαλέστε μια

ενημερωτική συνάντηση και αποφασίστε μαζί τι μπορείτε να κάνετε διαφορετικά την επόμενη φορά. Ύστερα κάντε έναν απολογισμό των όσων μάθατε όλοι μαζί.

- *Στηρίξτε το προσωπικό σας.* Το ότι είστε ηγέτες δεν σημαίνει αυτομάτως ότι οι άλλοι θα σας ακολουθήσουν πιστά. Πρέπει να δείξετε ότι τους στηρίζετε. Κατανοήστε τις ανάγκες της ομάδας σας. Είτε επιθυμούν επιπλέον εκπαίδευση, αναβάθμιση εργαλείων, νέες τεχνολογίες ή αλλαγή καθηκόντων, να είστε πρόθυμοι να δώσετε μάχη για αυτούς. Δεν θα πετύχετε πάντα, αλλά είναι σημαντικό να ενεργείτε ως υπερασπιστές τους.
- *Βοηθήστε.* Συνεισφέρετε όπου μπορείτε, ακόμα και αν είναι μόνο για λίγα λεπτά. Δείξτε τους ότι κατανοείτε τις δυσκολίες που αντιμετωπίζουν, ακόμα και αν δεν έχετε εμπειρία στις δουλειές που κάνουν. Θα μπορείτε να κάνετε πιο σαφείς τις προσδοκίες και να υποβάλλετε ουσιώδεις αναφορές αξιολόγησης αν φυσικά είστε ενημερωμένοι και έχετε πρακτικές γνώσεις των καθηκόντων και των ευθυνών τους.
- *Αναλάβετε την ευθύνη.* Το μπαλάκι της ευθύνης σταματά σε εσάς. Αν μια αποστολή καθυστέρησε ή αν οι πληροφορίες για ένα πρότζεκτ ήταν λανθασμένες, να είστε έτοιμοι να αναλάβετε την ευθύνη για τα λάθη του προσωπικού σας, να ζητήσετε συγγνώμη και να προβείτε σε διορθωτικές ενέργειες. Σε αυτό το σημείο δεν έχει σημασία ποιος έφταιγε· ασχοληθείτε με τον υπεύθυνο υπάλληλο αργότερα.
- *Επίλυση προβλημάτων.* Ως ηγέτης θα χρειαστεί να λάβετε

δύσκολες και ορισμένες φορές μη δημοφιλείς αποφάσεις. Θα χρειαστεί να διαχειριστείτε συγκρούσεις και να βοηθήσετε τους άλλους να αποδεχτούν την αλλαγή. Η επικοινωνία είναι το κλειδί. Αν είστε αφοσιωμένοι στην καριέρα, στα καθήκοντα και στην ομάδα έργου σας, θα βρείτε καινοτόμους τρόπους να λύσετε τα προβλήματα.

- *Δώστε το παράδειγμα.* Πάντοτε να δείχνετε ότι συνεργάζεστε καλά με όλους, όσο και αν διαφέρουν οι απόψεις και οι προσεγγίσεις σας. Να είστε δίκαιοι και μην ευνοείτε κανέναν. Κρατήστε τα αρνητικά σχόλια και τις απογοητεύσεις για τον εαυτό σας. Διατηρήστε θετική στάση ό,τι και αν συμβεί.
- *Κάντε το σωστό.* Όταν πρέπει να λάβετε μια απόφαση που είναι αντίθετη με τις αξίες σας, πείτε το. Αν σας ζητηθεί να κάνετε κάτι παράνομο ή ανήθικο, αρνηθείτε. Υπερασπιστείτε τον εαυτό σας και τα δικαιώματα των υπαλλήλων και της ομάδας σας.
- *Να είστε ειλικρινείς.* Αν δεν μπορείτε να κρατήσετε μια υπόσχεση, μην τη δώσετε. Όταν κάνετε λάθος, παραδεχθείτε το και ζητήστε συγγνώμη. Επειδή στις μέρες μας όλοι προσπαθούν να παρουσιάσουν τα γεγονότα με τον τρόπο που τους συμφέρει και να περιορίσουν τις αρνητικές αντιδράσεις, αν είστε ειλικρινείς, θα εντυπωσιάσετε τους προϊσταμένους, τους πελάτες και το προσωπικό σας.
- *Αποφύγετε τα κουτσομπολιά.* Μην διαδίδετε κακόβουλες φήμες ούτε να επαναλαμβάνετε ανούσιες ιστορίες για τους άλλους. Χρειάζεται ισχυρή προσωπικότητα για να πει κάποιος «Δεν μου αρέσει να μιλάω για κάποιον όταν

δεν είναι μπροστά», αλλά δείχνει ακεραιότητα χαρακτήρα. Δείξτε και εμπνεύστε σεβασμό και δεν θα δώσετε αφορμή να σας κουτσομπολέψουν.

- *Κάντε ό,τι καλύτερο μπορείτε.* Ακούγεται απλό, έτσι δεν είναι; Να είστε εκέμυθοι και συνεπείς και να σέβεστε τους άλλους. Να προσφέρετε πάντοτε το καλύτερο από τα χαρίσματα και τις δεξιότητές σας σε οποιοδήποτε πρότζεκτ και θα κερδίσετε τον θαυμασμό και τον σεβασμό για τη διαρκή αφοσίωση και αξιοπιστία σας.
- *Επικοινωνιακή κριτική.* Η αποτελεσματική ηγεσία απαιτεί λεπτότητα, ενσυναίσθηση και τακτ, ιδιαίτερα όταν έχετε να κάνετε με την αίσθηση αξιοπρέπειας και περηφάνιας των άλλων. Είτε εφαρμόζονται από έναν ηγέτη παγκόσμιας φήμης είτε από έναν δημιουργικό δάσκαλο που εμπνέει τους μαθητές του, οι αρχές και οι πρακτικές που δημιουργούν έναν σπουδαίο ηγέτη παραμένουν οι ίδιες. Ξεκινήστε επαινώντας και δείχνοντας ειλικρινή εκτίμηση. Επισημάνετε τα λάθη των άλλων, αλλά βρείτε τρόπο να το κάνετε έμμεσα. Προτού ασκήσετε κριτική σε κάποιον, μιλήστε πρώτα για τα δικά σας λάθη. Κάντε ερωτήσεις αντί να δώσετε αυστηρές εντολές.

Δώστε στον άλλο την ευκαιρία να περισώσει την αξιοπρέπειά του. Επαινέστε κάθε βελτίωση, ακόμα και αν είναι μηδαμινή. Δείξτε θερμά την αποδοχή σας και προσφέρετε επαίνους απλόχερα. Παρουσιάστε μια εξαιρετική εικόνα του άλλου, την οποία ύστερα θα πρέπει να δικαιώσει. Ενθαρρύνετε τον. Παρουσιάστε το λάθος του με τρόπο που να φαίνεται

ότι διορθώνεται εύκολα. Κάντε τον να αισθανθεί χαρά για πράγματα που προτείνετε να κάνει για να το διορθώσει.

Όταν επικοινωνείτε σωστά, η θετική καθοδήγηση που προσφέρετε στους άλλους για την προσωπική ή επαγγελματική τους βελτίωση είναι ανεκτίμητη.

Η ΔΥΝΑΜΗ ΤΗΣ ΚΑΛΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

Η δεξιότεχνική ηγεσία αποτελείται από συνδυασμό πολλών δεξιοτήτων. Υπάρχει όμως ένα πράγμα που ο ηγέτης πρέπει να μπορεί να κάνει με ικανότητα και αποτελεσματικότητα. Πρέπει να μπορεί να επικοινωνεί με τους άλλους. Όντας στην αρχή του βιβλίου, είναι σημαντικό να εξετάσουμε προσεκτικά τι σημαίνει και τι συνιστά αποτελεσματική επικοινωνία.

Ανέκαθεν η επικοινωνία έπαιρνε πολλές μορφές. Μόνο τα τελευταία χρόνια έχουν αναδυθεί σημαντικά νέα μέσα επικοινωνίας. Έτσι, όταν αναφερόμαστε στην επικοινωνία, δεν περιοριζόμαστε στην ομιλία. Εννοούμε το ηλεκτρονικό και το κανονικό ταχυδρομείο· τα κινητά τηλέφωνα και τις τηλεδιασκέψεις. Αλλά ακόμα και καθώς αναδύονται νέες οδοί επικοινωνίας, ορισμένες βασικές αλήθειες διαθέτουν αποδεδειγμένη ισχύ. Μάλιστα, πολλές από αυτές τις αρχές τις εντόπισε και τις εξήγησε ο ίδιος ο Ντέιλ Κάρνεγκι, που υπήρξε ιδιαίτερα διορατικός στο ζήτημα της ηγετικής επικοινωνίας.

Για παράδειγμα, ο Κάρνεγκι διαπίστωσε ότι οι αποτελεσματικοί ηγέτες ξεκινούν πολλές δύσκολες συζητήσεις

με ειλικρινείς επαίνους και ειλικρινή εκτίμηση. Παρακαλώ δώστε ιδιαίτερη προσοχή στις λέξεις *ειλικρινείς επαίνους* και *ειλικρινή εκτίμηση*. Ένας μάντζερ που καλεί κάποιον στο γραφείο του, απαγγέλλει μερικούς κενούς επαίνους και ύστερα ξεσπά από θυμό ή αρχίζει να κατηγορεί τον άλλο δεν θα καταφέρει πολλά. Ως ηγέτες που είστε αναγκασμένοι να ξεκινήσετε μια δύσκολη συζήτηση σε επιχειρηματικό περιβάλλον, σκεφτείτε για λίγο τι μπορείτε να πείτε ειλικρινά στον άλλο που να εκφράζει σεβασμό και εκτίμηση. Δεν χρειάζεται καν να σχετίζεται άμεσα με το συγκεκριμένο ζήτημα. Αν ένας μάντζερ πρέπει να μιλήσει σε έναν υπάλληλο για την τήρηση των προθεσμιών ή των στόχων τριμήνου, μπορεί να ξεκινήσει τη συζήτηση επαινώντας ένα διορατικό σχόλιο που έκανε ο υπάλληλος σε πρόσφατη συνάντηση. Σε σύγκριση με την ειλικρινή του φύση, το περιεχόμενο του θετικού μηνύματος είναι σχετικά ασήμαντο.

Επίσης, ο Κάρνεγκι συνειδητοποίησε ότι ορισμένες φορές ένας ηγέτης πρέπει να προβαίνει σε εποικοδομητική κριτική. Όταν κάτι τέτοιο είναι απαραίτητο, είναι καλύτερα να επισημαίνετε τα λάθη του άλλου έμμεσα. Μερικές φορές ο καλύτερος τρόπος να το κάνετε αυτό είναι να αναφερθείτε σε ένα δικό σας λάθος. Αν πείτε ευθέως ότι κάποιος έκανε κάτι λάθος και θα ήταν καλύτερα να μην το ξανακάνει, εκείνος θα αντιδράσει πολύ εντονότερα στον απειλητικό σας τόνο παρά σε αυτό που είπατε.

Αν, ωστόσο, μπορείτε να ταυτιστείτε με το άτομο στο οποίο απευθύνεστε και να του δείξετε ότι και εσείς έχει τύχει να αποτύχετε σε αντίστοιχη κατάσταση, θα μειώσετε το επίπεδο

της αντίστασης στο μήνυμα που θέλετε να μεταδώσετε. Επιτρέποντας στους άλλους να διατηρούν την αξιοπρέπεια και τον αυτοσεβασμό τους, ένας ηγέτης μπορεί να εξαλείψει τα αρνητικά συναισθήματα που οδηγούν σε διενέξεις και κακή απόδοση.

ΠΩΣ ΚΑΙ ΠΟΤΕ ΝΑ ΕΠΑΙΝΕΙΤΕ ΤΟΥΣ ΑΛΛΟΥΣ

Όσο προσεκτικοί πρέπει να είστε ως ηγέτες όταν ασκείτε κριτική, τόσο μπορείτε να προσφέρετε απλόχερα τους επαίνους σε οποιοδήποτε μέρος και σε οποιαδήποτε στιγμή. Μάλιστα, ακόμα και μικρές βελτιώσεις στη συμπεριφορά ή στην απόδοση πρέπει να λαμβάνουν άμεσα θετική προσοχή. Αυτή είναι μία από τις πολυτιμότερες ενοράσεις του Ντέιλ Κάρνεγκι. Αν θέλετε να ενθαρρύνετε πολύπλοκες μορφές απόδοσης στους άλλους (και πολλές δουλειές στις μέρες μας είναι πολύπλοκες και απαιτητικές), δεν θα πρέπει να περιμένετε μέχρι να γίνει τέλεια το έργο για να προσφέρετε επαίνους και ενθάρρυνση. Όταν εμφανίζονται ακόμα και μικροσκοπικές ενδείξεις βελτίωσης ή επιπλέον προσπάθειας, ο αποτελεσματικός ηγέτης θα τις παρατηρήσει.

Μερικές φορές, μάλιστα, οι έπαινοι μπορεί να έχουν τεράστιο όφελος, ακόμα και πριν εμφανιστούν απτά σημάδια βελτίωσης. Όπως το περιέγραψε ο Ντέιλ Κάρνεγκι: «Το να δίνεις σε κάποιον μια καλή φήμη που έπειτα πρέπει να δικαιώσει είναι ίσως ο καλύτερος τρόπος να εμπνεύσετε κορυφαία απόδοση». Συχνά, όταν κάποιος βρίσκεται σε ηγετική θέση

μπαίνει στον πειρασμό να υποτιμήσει τις ικανότητες των άλλων. Άλλωστε, για να είστε ηγέτες πρέπει να έχετε ανώτερες και ενδεχομένως μοναδικές δυνατότητες, σωστά; Αυτή η συλλογιστική μπορεί να σας κάνει να υποτιμήσετε τα επιτεύγματα των κατωτέρων σας.

Ο ΚΑΛΟΣ ΗΓΕΤΗΣ ΑΝΑΘΕΤΕΙ

Πολλοί ηγέτες απλώς καθυστερούν πολύ να αναθέσουν μέρος της εξουσίας και των καθηκόντων τους. Αυτό όχι μόνο μειώνει την αποδοτικότητα των οργανισμών, αλλά επίσης περιορίζει τις ευκαιρίες προόδου όσων είναι έτοιμοι να συμβάλουν περισσότερο. Ένα από τα παράδοξα των οργανισμών είναι η σχέση τους με τη σταθερότητα και την αλλαγή. Από τη μία, όλα τα πολύπλοκα συστήματα έχουν μια φυσική τάση να αναζητούν την ισορροπία. Αν η θερμοκρασία είναι πάνω από τους τριάντα βαθμούς, οι άνθρωποι αρχίζουν να ιδρώνουν. Αυτός είναι ο τρόπος που το σώμα ψύχει την επιφάνεια του δέρματος σε μια προσπάθεια να εξισορροπήσει τις συνέπειες της υψηλής θερμοκρασίας του περιβάλλοντος.

Παρόμοια, οργανισμοί που υφίστανται πιέσεις μπορεί να γίνουν συντηρητικοί και αμυντικοί στις αντιδράσεις τους, λες και ο καλύτερος τρόπος να αντιμετωπίσει κανείς την εξωτερική αλλαγή είναι να ελαχιστοποιήσει την εσωτερική αλλαγή. Τάσεις προς αυτή την κατεύθυνση μπορεί να κάνουν τους ηγέτες να συγκεντρώσουν υπερβολικά πολλή εξουσία στα χέρια τους ή να διατηρήσουν την εξουσία για πάρα πολύ καιρό. Προκειμένου να ξεπεράσετε αυτή την περιοριστική

νοοτροπία, είναι σημαντικό να συνειδητοποιήσετε ότι η τάση της εξισορρόπησης είναι φυσική μόνο μέχρι να επιτευχθεί ισορροπία. Ύστερα η φύση ξεκινά να κινείται προς την άλλη κατεύθυνση, της καινοτομίας και της αλλαγής. Πολλοί οργανισμοί και άνθρωποι καταλαμβάνουν ηγετικές θέσεις λόγω της δημιουργικότητας και της πρωτοτυπίας τους. Συχνά, όμως, ύστερα φαίνεται να απαρνούνται τα χαρίσματα αυτά που τους έφεραν στην κορυφή.

Αρχίζουν να σκέφτονται και να ενεργούν αμυντικά. Μόλις συμβεί αυτό, το ερώτημα δεν είναι αν θα χάσουν την ηγετική τους θέση, αλλά πότε.

Συνοψίζοντας την προσέγγιση του δεξιότεχνη ηγέτη στην επικοινωνία, πρέπει να τονίσουμε πόσο σημαντικό είναι να θέτει τα πάντα, ακόμα και την κριτική, σε ένα θετικό, ενεργητικό πλαίσιο: ένα πλαίσιο που αναγνωρίζει την καθολική ανθρώπινη ανάγκη για αναγνώριση και εκτίμηση. Ο ηγέτης πρέπει να κατανοεί την ιδέα που θεωρεί την επιτυχία ταξίδι και όχι προορισμό στον πυρήνα της. Η επιτυχία απαιτεί συνεχή καινοτομία και δημιουργική σκέψη. Αυτό ισχύει ιδιαίτερα όταν έχετε ήδη επιτύχει σε κάτι και μπαίνετε στον πειρασμό να γίνετε συντηρητικοί και αμυντικοί.

ΑΠΟΔΟΧΗ ΝΕΩΝ ΙΔΕΩΝ

Ο Άκιο Μορίτα έκανε τη Sony μία από τις πιο κερδοφόρες και καινοτόμες εταιρείες του κόσμου. Ως απάντηση στην τάση ενός ηγέτη προς τον συντηρητισμό ο Μορίτα είπε: «Αν περνάς τη ζωή σου πεπεισμένος ότι ο τρόπος σου είναι ο καλύτερος,

όλες οι νέες ιδέες του κόσμου θα σε προσπεράσουν». Ελάχιστες νέες ιδέες προσπέρασαν τη Sony όσο βρισκόταν υπό την ηγεσία του Μορίτα. Η εταιρεία του εισήγαγε το πρώτο ραδιόφωνο στην Ιαπωνία, τους οδηγούς δισκέτας 3,5 ιντσών και το Γουόκμαν. Το 1978 σκέφτηκε την ιδέα για το Γουόκμαν, όταν ήθελε να ακούσει όπερα στις πολύωρες πτήσεις του. Η ιδέα του ξεκίνησε την επανάσταση των φορητών συστημάτων ψυχαγωγίας, τα οποία στις μέρες μας αντικατέστησαν οι συσκευές αναπαραγωγής MP3 και τα iPod. Εξαιρετικό παράδειγμα δημιουργικής ηγεσίας, το Γουόκμαν αναπτύχθηκε με ελάχιστη έρευνα αγοράς και δοκιμές. «Πιστεύω ότι όσες έρευνες και αν κάναμε, δεν θα μπορούσαμε να προβλέψουμε την επιτυχία του», είπε ο Μορίτα σε μια συνέντευξη. «Ο πολύς κόσμος δεν ξέρει πάντα τι είναι δυνατόν».

Ο Σωκράτης είπε επανειλημμένα στους Αθηναίους μαθητές τους: «Ένα ξέρω, ότι δεν ξέρω τίποτα». Είναι απίθανο να είμαστε εξυπνότεροι από τον Σωκράτη, έτσι καλά θα κάνουμε να σταματήσουμε να λέμε στους άλλους ότι κάνουν λάθος. Στο τέλος θα μας ωφελήσει. Αν κάποιος πει κάτι που νομίζετε ότι είναι λάθος, δεν είναι καλύτερα να ξεκινήσετε λέγοντας: «Κοίτα, διαφωνώ, αλλά μπορεί να κάνω λάθος. Μου συμβαίνει συχνά και αν κάνω λάθος, θέλω να το ξέρω. Ας εξετάσουμε τα στοιχεία». Φράσεις όπως «Μπορεί να κάνω λάθος. Μου συμβαίνει συχνά. Ας εξετάσουμε τα στοιχεία» έχουν μια δύναμη σχεδόν μαγική.

Συχνά οι άνθρωποι καταλήγουν σε καριέρες πολύ διαφορετικές από ό,τι ήλπιζαν ή περίμεναν. Πολλοί αισθάνονται αποξενωμένοι από τη δουλειά τους αλλά συνεχίζουν,

γιατί δεν βλέπουν κάποια εναλλακτική. Αυτό φυσικά μέχρι κάποιος να τους δώσει την ευκαιρία να χρησιμοποιήσουν τα χαρίσματά τους, όπως επιθυμούσαν εξ αρχής. Μερικές φορές είναι ένας δεξιότηχνης ηγέτης που τους προσφέρει την ευκαιρία, ενώ άλλες πρέπει να την ανακαλύψουν μόνοι τους.

Ο Ντέιλ Κάρνεγκι ανήκει στη δεύτερη αυτή κατηγορία. Είχε σπουδάσει να γίνει δάσκαλος σε ένα κολέγιο της πολιτείας του Μισούρι, αλλά περιέργως, όταν ήταν νέος, βρέθηκε να πουλάει φορτηγά στη Νέα Υόρκη. Αν η εξέλιξη αυτή φαντάζει απρόσμενη, δεν είναι. Υπάρχουν μυθιστοριογράφοι που γίνονται δικηγόροι ή γκουρμέ σεφ που γίνονται λογιστές. Μια μέρα ο Κάρνεγκι συνειδητοποίησε ότι ζούσε μια ζωή εντελώς άσχετη με εκείνη που είχε οραματιστεί. Η συνειδητοποίηση αυτή τον αναστάτωσε πολύ, αλλά σε αντίθεση με πολλούς ανθρώπους, ο Κάρνεγκι αποφάσισε να κάνει κάτι για να το αλλάξει.

Το πρώτο βήμα ήταν να παραιτηθεί από πωλητής φορτηγών οχημάτων. Αυτό απαιτούσε ψυχικό σθένος, αλλά ήταν κάτι που ήθελε να κάνει από καιρό. Το επόμενο βήμα ήταν λίγο πιο περίπλοκο. Ο Κάρνεγκι ήξερε ότι δεν ήθελε να πουλάει φορτηγά και ότι είχε σπουδάσει παιδαγωγός. Διαπίστωσε ότι αυτό που ήθελε να κάνει πραγματικά ήταν να γίνει συγγραφέας. Αναλογιζόμενος την εκπαίδευση και τις φιλοδοξίες του, ένα σχέδιο άρχισε να διαμορφώνεται στο μυαλό του. Ίσως μπορούσε να βρει δουλειά ως δάσκαλος σε νυχτερινό σχολείο ενηλίκων. Έτσι θα είχε τα πρωινά ελεύθερα για να γράφει νουβέλες και διηγήματα. Ήταν μια καλή ιδέα, αλλά όχι τόσο απλή όσο φαίνεται.

Ο Κάρνεγκι έκανε πρώτα αιτήσεις στα διασημότερα ιδρύματα ανώτατης εκπαίδευσης στην περιοχή του Μανχάταν, μεταξύ των οποίων τα Πανεπιστήμια Κολούμπια και Νέας Υόρκης. Όπως το περιέγραψε αργότερα ο ίδιος, και οι δύο σχολές «αποφάσισαν ότι θα τα κατάφερναν και χωρίς εμένα». Τελικά άνοιξε μια θέση διδασκαλίας δεξιοτήτων πώλησης και δημόσιας ομιλίας στο νυχτερινό σχολείο της Χριστιανικής Αδελφότητας Νέων.

ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ

Όλοι αποζητούμε την εκτίμηση και την αναγνώριση και θα κάνουμε σχεδόν τα πάντα για να τις εξασφαλίσουμε. Ωστόσο, σε κανέναν δεν αρέσει η ανειλικρίνεια και η κολακεία. Αυτές οι αρχές φέρνουν αποτέλεσμα μόνο όταν πηγάζουν από την καρδιά σας. Δεν υποστηρίζουμε τη χρήση τεχνασμάτων, αντίθετα, προτείνουμε έναν καινούριο τρόπο ζωής. Μιλάμε για το πώς να αλλάξετε τους ανθρώπους. Αν μπορούσατε να εμπνεύσετε όσους έρχεστε σε επαφή ώστε να συνειδητοποιήσουν τους κρυμμένους θησαυρούς που διαθέτουν, μπορείτε όχι μόνο να τους αλλάξετε, αλλά κυριολεκτικά να τους μεταμορφώσετε. Σας ακούγεται υπερβολικό; Τότε ακούστε τα σοφά λόγια του Γουίλιαμ Τζέιμς, ενός εκ των πλέον διακεκριμένων ψυχολόγων και φιλοσόφων της Αμερικής. «Συγκριτικά με το πώς θα έπρεπε να είμαστε, είμαστε αφυπνισμένοι μόνο κατά το ήμισυ. Χρησιμοποιούμε μόνο ένα μικρό κομμάτι των φυσικών και νοητικών μας πόρων. Έτσι, γενικά μιλώντας, ο άνθρωπος ζει κατά πολύ

εντός των ορίων του. Κατέχει δυνάμεις διαφόρων ειδών, που τις περισσότερες φορές δεν χρησιμοποιεί». Ναι, εσείς που διαβάζετε αυτές τις γραμμές διαθέτετε δυνάμεις διαφόρων ειδών, που τις περισσότερες φορές δεν χρησιμοποιείτε· και μία από αυτές τις δυνάμεις που κατά πάσα πιθανότητα δεν χρησιμοποιείτε στο έπακρο είναι η μαγική ικανότητα να επαινείτε τους άλλους και να τους εμπνέετε, κάνοντάς τους να συνειδητοποιήσουν τις ανεκδήλωτες δυνατότητές τους. Οι ικανότητες μαραίνονται με την κριτική και ανθίζουν με την ενθάρρυνση.

ΒΗΜΑΤΑ ΔΡΑΣΗΣ

1. Διαβάστε τις εννέα αρχές αποτελεσματικής ηγεσίας που παρατίθενται παρακάτω. Καθώς τις διαβάζετε, βάλτε ένα V σε αυτές που πιστεύετε ότι έχετε τελειοποιήσει και ένα X δίπλα σε αυτές που θέλετε να αναπτύξετε περαιτέρω. Ύστερα καταστρώστε ένα σχέδιο δράσης για να τις ενσωματώσετε στην επικοινωνία σας.
 - **Αρχή Πρώτη:** Ξεκινήστε με επαίνους και ειλικρινή εκτίμηση.
 - **Αρχή Δεύτερη:** Επισημάνετε τα λάθη των άλλων έμμεσα.
 - **Αρχή Τρίτη:** Μιλήστε για τα δικά σας λάθη προτού ασκήσετε κριτική στον άλλο.
 - **Αρχή Τέταρτη:** Κάντε ερωτήσεις αντί να δίνετε εντολές.

- **Αρχή Πέμπτη:** Επιτρέψτε στον άλλο να διασώσει την αξιοπρέπειά του.
 - **Αρχή Έκτη:** Επαινέστε κάθε βελτίωση, ακόμα και την πιο μικρή. Δείξτε θερμά την αποδοχή σας και προσφέρετε επαίνους απλόχερα.
 - **Αρχή Έβδομη:** Δώστε στον άλλο μια καλή φήμη που πρέπει να δικαιώσει.
 - **Αρχή Όγδοη:** Χρησιμοποιήστε ενθάρρυνση. Κάντε το λάθος τους να φαίνεται ότι διορθώνεται εύκολα.
 - **Αρχή Ένατη:** Κάντε τον άλλο να χαιρέται που θα κάνει ό,τι προτείνετε.
2. Το ξεκίνημα του Ντέιλ Κάρνεγκι είναι συναρπαστικό. Κατάλαβε ότι το να είναι πωλητής φορτηγών ούτε του έδινε κίνητρο ούτε ικανοποιούσε τις επιθυμίες του. Αποφάσισε να εστιάσει στο πάθος του και να ενεργήσει για να πετύχει το όνειρό του. Πόσο ικανοποιημένοι αισθάνεστε με τη δουλειά σας;
3. Χρησιμοποιείτε τις «μαγικές» σας ικανότητες για να επαινέσετε τους άλλους και να τους εμπνεύσετε να συνειδητοποιήσουν τις ανεκδύλωτες δυνατότητές τους; Γράψτε τα τρία «μαγικά» πράγματα που μπορείτε να κάνετε για να εμπνεύσετε τους γύρω σας ακόμα περισσότερο και σε μόνιμη βάση.