

# Think BIG

**ΚΑΝΕ ΜΕΓΑΛΑ ΟΝΕΙΡΑ**  
και σταθερά βήματα προς την επιτυχία

**ΔΡ ΓΚΡΕΪΣ ΛΟΡΝΤΑΝ**





Think

**BIG**



ΘΕΜΑΤΙΚΗ ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ: ΑΥΤΟΒΕΛΤΙΩΣΗ

ΤΙΤΛΟΣ ΒΙΒΛΙΟΥ: **Think Big. Κάνε μεγάλα όνειρα και σταθερά βήματα προς την επιτυχία**

ΤΙΤΛΟΣ ΠΡΩΤΟΤΥΠΟΥ: Think Big

Από τις Εκδόσεις Penguin Life, Λονδίνο 2021

ΣΥΓΓΡΑΦΕΑΣ: Dr Grace Lordan

ΜΕΤΑΦΡΑΣΗ: Γιώργος Μαραγκός

ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ – ΔΙΟΡΘΩΣΗ ΚΕΙΜΕΝΟΥ: Γιώργος Γιαννούσης

ΜΑΚΕΤΑ ΕΞΩΦΥΛΛΟΥ: Χάρης Βαλσάμης

ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΣΕΛΙΔΟΠΟΙΗΣΗ: Ραλλού Ρουχωτά

© Behavioural Economics At Work Limited, 2021

First published by Penguin Life, an imprint of Penguin General. Penguin General is part of the Penguin Random House group of companies.

© Εξωφύλλου: Penguin Random House, Julia Connolly

© ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΨΥΧΟΓΙΟΣ Α.Ε., Αθήνα 2022

Πρώτη έκδοση: Μάρτιος 2022

Έντυπη έκδοση ISBN 978-618-01-4292-1

Ηλεκτρονική έκδοση ISBN 978-618-01-4293-8

*Τυπώθηκε στην Ευρωπαϊκή Ένωση, σε χαρτί ελεύθερο χημικών ουσιών, προερχόμενο αποκλειστικά και μόνο από δάση που καλλιεργούνται για την παραγωγή χαρτί.*

Το παρόν έργο πνευματικής ιδιοκτησίας προστατεύεται κατά τις διατάξεις του Ελληνικού Νόμου (Ν. 2121/1993 όπως έχει τροποποιηθεί και ισχύει σήμερα) και τις διεθνείς συμβάσεις περί πνευματικής ιδιοκτησίας. Απαγορεύεται απολύτως η άνευ γραπτής αδείας του εκδότη κατά οποιοδήποτε τρόπο ή μέσο αντιγραφή, φωτοανατύπωση και εν γένει αναπαραγωγή, διανομή, εκμίσθωση ή δανεισμός, μετάφραση, διασκευή, αναμετάδοση, παρουσίαση στο κοινό σε οποιαδήποτε μορφή (ηλεκτρονική, μηχανική ή άλλη) και η εν γένει εκμετάλλευσή του συνόλου ή μέρους του έργου.

**ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΨΥΧΟΓΙΟΣ Α.Ε.**

*Από το 1979*

Έδρα:

Τατοίου 121, 144 52 Μεταμόρφωση

Βιβλιοπωλείο:

Εμμ. Μπενάκη 13-15, 106 78 Αθήνα

Τηλ.: 2102804800 • fax: 2102819550

**PSICHOGIOS PUBLICATIONS S.A.**

*Publishers since 1979*

Head Office:

121, Tatoiou Str., 144 52 Metamorfossi, Greece

Bookstore:

13-15, Emm. Benaki Str., 106 78 Athens, Greece

Tel.: 2102804800 • fax: 2102819550

e-mail: [info@psychogios.gr](mailto:info@psychogios.gr)

**[www.psychogios.gr](http://www.psychogios.gr) • <http://blog.psychogios.gr>**

ΔΡ ΓΚΡΕΪΣ ΛΟΡΝΤΑΝ

**Think**



**ΚΑΝΕ ΜΕΓΑΛΑ ΟΝΕΙΡΑ  
και σταθερά βήματα προς την επιτυχία**

Μετάφραση: Γιώργος Μαραγκός





*Αφιερωμένο στη μητέρα μου, τη Ρίτα.  
Θα σ' αγαπώ για πάντα...*

*Γκρέις*





# ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1</b> Αρχή.....	11
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2</b> Στόχος.....	37
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3</b> Χρόνος.....	99
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4</b> Μέσα .....	163
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5</b> Έξω.....	212
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6</b> Περιβάλλον.....	267
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7</b> Ανθεκτικότητα .....	293
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8</b> Ταξίδι.....	331
Σημειώσεις.....	339
Βιβλιογραφία.....	359
Ευχαριστίες.....	379



**Δ**εν είναι και δύσκολο να φανταστούμε κάποιον που δεν του αρέσει η δουλειά του...

Πάρτε για παράδειγμα την Κέιτι. Η Κέιτι τέλειωσε το πανεπιστήμιο, όπου σπούδασε Ιστορία, και μπήκε σε ένα πρόγραμμα εκπαίδευσης αποφοίτων σε μια μεγάλη διαφημιστική εταιρεία. Έδειξε ιδιαίτερες ικανότητες στο μάρκετινγκ και στο τέλος του προγράμματος της πρόσφεραν θέση πλήρους απασχόλησης. Η Κέιτι φαινόταν να τα πηγαίνει τέλεια στην εργασία της. Εκείνη την εποχή είχε αρχίσει να ανεβαίνει το μάρκετινγκ στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης και η Κέιτι κατάλαβε γρήγορα με ποιον τρόπο θα μπορούσε να το αξιοποιήσει για τους πελάτες της – που κυρίως ήταν μεγάλες εταιρείες τροφίμων. Ακολούθησαν ορισμένες μεγάλες επιτυχίες: μια βραβευμένη διαφημιστική εκστρατεία εδώ, ένας νέος πελάτης εκεί, κι έτσι πήρε προαγωγή. Και μετά πήρε άλλη μία. Πέρασε από τα είκοσι στα τριάντα χωρίς να το καταλάβει, όμως η ίδια είχε απογειωθεί. Και πλέον, στα τριάντα πέντε, η Κέιτι είναι επικεφαλής μιας παγκόσμιας ομάδας που προσφέρει λύσεις διαδικτυακού μάρκετινγκ σε κάποιες από τις μεγαλύτερες εταιρείες παραγωγής τροφίμων του κόσμου. Τη

συμπαθούν οι συνάδελφοί της, παίρνει πολύ υψηλό μισθό και τη ζηλεύει ο κοινωνικός της περίγυρος.

Η Κέιτι όμως μισεί τη δουλειά της. Όπως και σε πολλούς άλλους, το επάγγελμά της απλώς προέκυψε. Η Κέιτι αισθάνεται ότι θα έπρεπε να περνάει τέλεια, όμως είναι απόλυτα δυστυχησμένη. Κάτι πρέπει να αλλάξει. Μα τι;

Η Κέιτι εκπροσωπεί εκείνους που εκ πρώτης όψεως δείχνουν να έχουν τον απόλυτο έλεγχο της ζωής τους, αλλά στην πραγματικότητα ποθούν κάτι διαφορετικό. Η Κέιτι θα χρειαζόταν μια αναστάτωση στην εργασιακή ζωή της, θα χρειαζόταν πιο φιλόδοξες, πιο... μεγάλες σκέψεις.

Και η Κέιτι δεν είναι ο μόνος τύπος ανθρώπου που πρέπει να κάνει πιο μεγάλες σκέψεις...

Πάρτε το παράδειγμα του Ρεγιάνς, που παράτησε το πανεπιστήμιο. Πάντα είχε σκοπό να επιστρέψει, όμως δεν το έκανε ποτέ, αλλά πήγαινε από τη μια δουλειά στην άλλη στον τομέα της εστίασης. Έχει δουλέψει ως μάρμαν και σερβιτόρος, αλλά έχει διαπιστώσει ότι του ταιριάζει καλύτερα ο ρόλος του μπαρίστα. Τα τελευταία δύο χρόνια εργάζεται σε μια καφετέρια και από τότε που άρχισε να δουλεύει εκεί το φανατικό κοινό της καφετέριας αυξάνεται σταθερά. Ο Ρεγιάνς φτιάχνει αξιοπρεπέστατο καφέ, αλλά δεν είναι αυτός ο λόγος που τα πάει τόσο καλά η καφετέρια. Ο λόγος που οι πελάτες επιστρέφουν είναι ο ίδιος ο Ρεγιάνς. Είναι αστείος, είναι χαρισματικός και πότε πότε –επειδή έχει ήλιο έξω ή επειδή του αρέσει το παλτό σου– σου δίνει και δωρεάν καφέ (αν και ο ιδιοκτήτης τον μαλώνει γι' αυτό, με χαρούμενο, βέβαια, ύφος). Ο Ρεγιάνς δεν είναι ο πιο γρήγορος μπαρίστα του κόσμου –πιάνει τόσο συχνά την κουβέντα, που κάτι τέτοιο θα ήταν αδύνατο– και υπάρχει, μάλιστα, κάρτα πελάτη που λέει πότε παίρνει κάποιος τζάμπα καφέ. Όλοι όμως βλέπουν ότι ο Ρεγιάνς προσδίδει ανυπολόγιστη αξία στην επιχείρηση. Είναι σπουδαίος υπεύθυνος βάρ-

διας, είναι εξαιρετικός στην εκπαίδευση νέων υπαλλήλων και ακόμα και οι πιο παράξενοι και δύσκολοι πελάτες φεύγουν χαμογελαστοί από το μαγαζί.

Ο Ρεγιάνς όμως δεν είναι ικανοποιημένος. Το πρόβλημά του δεν έγκειται στο γεγονός ότι είναι μπαρίστα, αλλά πάντα είχε στο μυαλό του ότι αυτή θα ήταν μια μεταβατική δουλειά. Αφενός, δεν πληρώνεται καλά. Αφετέρου, αν και περνάει καλά να φτιάχνει καφέδες και να μιλάει με τόσους ανθρώπους, λαχταρά να κάνει κάτι με περισσότερο βάθος και σημασία από αυτό που κάνει τώρα.

Ο Ρεγιάνς εκπροσωπεί τους ανθρώπους που δεν καταφέρνουν να απογειωθούν μέσα στη χρονική περίοδο που περιμένει η κοινωνία ότι θα το κάνουν. Μπορεί να είναι τρομακτικό να απογειώνεσαι πιο αργά από τους συνομηλικούς σου, ειδικά όταν δεν έχεις σαφή ιδέα ποιο είναι το πάθος σου. Στον Ρεγιάνς θα ήταν χρήσιμο να κάνει πιο μεγάλες σκέψεις, να πάει μπροστά τον μελλοντικό εαυτό του και να εντοπίσει έναν πιο ικανοποιητικό δρόμο για την καριέρα του.

Και ο Ρεγιάνς δεν είναι ο μόνος τύπος ανθρώπου που πρέπει να επαναπροσδιορίσει πού πάει η καριέρα του...

Πάρτε για παράδειγμα τον Χουάν, που είναι χαρούμενος με τη θέση του σε μια τράπεζα επενδύσεων. Του αρέσουν η δουλειά και οι συνάδελφοί του και δεν έχει κανένα απολύτως πρόβλημα να εργάζεται 50+ ώρες την εβδομάδα. Ο Χουάν είναι πλέον επικεφαλής μιας ομάδας δέκα ανθρώπων και καταβάλλει σκληρή προσπάθεια να τους οργανώσει. Είναι μεσαίο στέλεχος. Τα τελευταία πέντε χρόνια έχει δει μέλη της ομάδας του να προάγονται μέσα στην εταιρεία σχετικά γρήγορα, δύο εκ των οποίων μάλιστα τον έχουν ξεπεράσει. Ο Χουάν πραγματικά τους εύχεται τα καλύτερα, αλλά δεν μπορεί να καταλάβει τι καθυστερεί τη δική του πρόοδο. Έχει αρχίσει να απογοητεύεται, όμως συνεχίζει να χαμογελά για τους άλλους.

Ο Χουάν αποτελεί καλό παράδειγμα ανθρώπου που έχει φτάσει σε μια στασιμότητα παρότι ποθεί να προοδεύσει. Θα του χρειαζόταν να επαναπροσδιορίσει πώς θα προσεγγίσει τα επόμενα λίγα χρόνια της καριέρας του, ώστε να μπορέσει να ξεφύγει από αυτή τη στασιμότητα.

Άρα, λοιπόν, η Κέιτι είναι δυστυχησμένη, ο Ρεγιάνς δεν έχει καταφέρει να απογειωθεί και ο Χουάν έχει μείνει στάσιμος. Ίσως να επιλέξατε αυτό το βιβλίο επειδή αντιμετωπίζετε παρόμοιο πρόβλημα. Ίσως να γνωρίζετε πού θέλετε να φτάσετε στην καριέρα σας, αλλά να μη γνωρίζετε πώς να πάτε εκεί. Ίσως να μη γνωρίζετε καν αυτό – γνωρίζετε απλώς ότι δεν είστε εκεί που θα έπρεπε να είστε αυτή τη στιγμή. Ή ίσως να αισθάνεστε σαν να γνωρίζετε πού θέλετε να πάτε και να γνωρίζετε, στα χαρτιά, πώς να φτάσετε εκεί, αλλά κάποιος άλλος σας αποτρέπει – ένα κακό αφεντικό, για παράδειγμα, ή ένας ενοχλητικός συνάδελφος.

Μη φοβάστε.

Το βιβλίο αυτό θα σας βοηθήσει να κάνετε μικρά βήματα για να φτιάξετε την καριέρα που θέλετε και θα σας δείξει πώς να το κάνετε χρησιμοποιώντας μαθήματα από τις συμπεριφορικές επιστήμες.

Οι συμπεριφορικές επιστήμες αντλούν από πολλά πεδία γνώσης και στόχος τους είναι να κατανοήσουμε γιατί κάνουμε τις επιλογές που κάνουμε, ενώ αναζητούν και τον τρόπο που μπορούμε να προσαρμόσουμε εύκολα το περιβάλλον μας για να φτάσουμε σε διαφορετικά αποτελέσματα. Οι συμπεριφορικές επιστήμες μπορούν επίσης να ερμηνεύσουν τους λόγους για τους οποίους μερικοί από εμάς σκοντάφτουμε στο ταξίδι της καριέρας μας. Μπορεί επίσης να βοηθήσουν να εξηγήσουμε γιατί κάποιοι δεν μπαίνουν καν στον αγώνα εξαρχής και γιατί άλλοι τα παρατούν στην πρώτη ένδειξη αποτυχίας. Οι συ-

μπεριφορικές επιστήμες μάς διδάσκουν ότι πρέπει να κάνουμε μεγάλες σκέψεις και να θέτουμε έναν στόχο για το μέλλον μας. Μας διδάσκουν επίσης ότι, αν σήμερα αρχίσουμε να κάνουμε τακτικά, μικρά βήματα, τα οποία στηρίζουν αυτές τις μεγάλες και φιλόδοξες σκέψεις, μπορούμε να φτάσουμε όπου θέλουμε να πάμε.

Ως καθηγήτρια συμπεριφορικών επιστημών στο London School of Economics, είτε διδάσκω μεταπτυχιακού φοιτητές και στελέχη επιχειρήσεων είτε εκφωνώ ομιλίες στη βιομηχανία, πάντα θέλω να κάνω τον κόσμο να καταλάβει ένα πράγμα: οι έρευνες που κάνω για την ανθρώπινη συμπεριφορά βοηθούν να εξηγήσουν γιατί δεν υλοποιείται ένα αποτέλεσμα που θέλουν.

Το ίδιο θα κάνω και σε αυτό το βιβλίο. Θα εξηγήσω γιατί μπορεί να μην έχει υλοποιηθεί ακόμα το αποτέλεσμα για το οποίο μοχθείτε και θα σας δείξω επιπλέον πώς να ξεπεράσετε αυτά τα εμπόδια. Θα συμπεριλάβω τα δικά μου πρωτότυπα μαθήματα με έρευνες από την πρώτη γραμμή των συμπεριφορικών επιστημών και θα αντλήσω από όσα μας διδάσκουν τα πεδία των οικονομικών επιστημών, της ψυχολογίας και του μάνατζμεντ, για να σας δώσω την ώθηση που χρειάζεστε για να χτίσετε την καριέρα που θέλετε. Αν και έχω αλλάξει τα ονόματα και άλλες σχετικές πληροφορίες από τις ιστορίες των ανθρώπων που αφηγούμαι σε αυτό το βιβλίο, η ουσία των εμπειριών είναι πραγματική. Μπορεί, μάλιστα, να αναγνωρίσετε και τον εαυτό σας σε μερικές.

Ίσως να ξεκινάτε μια επιχείρηση ή να την κλείνετε. Ίσως να έχετε μόλις μπει στο πανεπιστήμιο ή σκέφτεστε να το παρατήσετε. Ίσως να παλεύετε για μια προαγωγή ή να εύχεστε να κάνετε οριζόντια μετακίνηση σε άλλο τμήμα της εταιρείας σας. Μπορεί και να είστε ένας από τους πολλούς εκείνους ανθρώπους που δεν τους εμπνέει η εργασιακή ζωή τους και χρειάζεται μια αλλαγή.

Ανεξαρτήτως του ρόλου, της βιομηχανίας ή του σταδίου της καριέρας σας, σας εγγυώμαι πως στις σελίδες αυτές θα μπορέσετε να μάθετε πολλά τα οποία θα σας βοηθήσουν να κάνετε μεγάλες σκέψεις και να οραματιστείτε και έναν αντίστοιχο στόχο. Για να σας βοηθήσει να πετύχετε τον στόχο αυτό, το βιβλίο θα εστιάσει επίσης στον εντοπισμό των τακτικών μικρών βημάτων που θα κάνετε για να ικανοποιήσετε τις φιλοδοξίες σας. Και εξίσου σημαντικά είναι τα μαθήματα από τις συμπεριφορικές επιστήμες που θα σας βοηθήσουν να επιμείνετε σε αυτά τα μικρά βήματα και να παρακάμψετε ή να προσπεράσετε τις προκαταλήψεις και άλλα εμπόδια που μπαίνουν στον δρόμο σας κατά το ταξίδι των μεγάλων σκέψεών σας.

## **ΠΩΣ ΚΑΤΕΛΗΞΑ ΕΔΩ ΠΟΥ ΕΙΜΑΙ ΣΗΜΕΡΑ**

Τον Δεκέμβριο του 2011 προσλήφθηκα ως λέκτορας στο LSE. Ήμουν γεμάτη ενθουσιασμό, όρεξη και προσδοκίες. Έξι μήνες μετά την ανάληψη της θέσης είχα μια κουβέντα με έναν καθηγητή που ανήκε στο εξωτερικό μου δίκτυο, τον οποίο θαύμαζα και σεβόμουν πραγματικά. Καθώς συζητούσαμε τα επόμενα βήματα στην καριέρα μου, μου είπε ότι θα μου έπαιρνε τουλάχιστον πέντε χρόνια να γίνω ανώτερη λέκτορας και ότι ακόμα και αυτή η πορεία ήταν ιδιαίτερα απίθανη.

Όταν άκουσα ότι θα χρειαζόμουν τόσο καιρό, ένιωσα βαθιά απογοήτευση. Αισθανόμουν σαν ξεφούσκωτο μπαλόνι. Αν ήμουν σκίτσο γελοιογράφου, ένα μαύρο σύννεφο θα κρεμόταν πάνω από το κεφάλι μου. Μετά το σοκ της πληροφορίας αυτής, εσωτερίκευσα όσα μου είπε ο καθηγητής Αρνητικός και έπεσα σε στασιμότητα. Άρχισα μάλιστα να κάνω βήματα πίσω. Έχασα τον ενθουσιασμό μου για την έρευνα· δεν μπορούσα να εργαστώ παραγωγικά. Στο μυαλό μου είχε κολ-



λήσει πόσο μέτρια ήμουν σε σύγκριση με τους υπολοίπους.

Τα σχόλια του καθηγητή έγιναν αυτοεκπληρούμενη προφητεία. Μια τέτοια πρόβλεψη, και μάλιστα από σεβαστή πηγή, γίνεται πραγματικότητα από μόνη της, επειδή όποιος επηρεάζεται από την πρόβλεψη αυτή την πιστεύει και αλλάζει τη συμπεριφορά του αναλόγως. Εν προκειμένω, οι πεποιθηθείς ενός υποτιθέμενου μέντορα για τις ικανότητές μου επηρέασαν αρνητικά την απόδοσή μου, καθώς επιβεβαίωνα τις χαμηλές προσδοκίες του.

Ο καθηγητής αυτός όμως δε με ήξερε καλά. Για την ακρίβεια, δε με ήξερε καθόλου.

Συνειδητοποίησα την αλήθεια εν μέσω μιας άγρυπνης νύχτας, σαν κάποιος να μου έδωσε ένα χαστούκι. Ο καθηγητής Αρνητικός είχε δημιουργήσει για μένα ένα αφήγημα που ήταν ψευδές. Όπως και τα παραμύθια, βασιζόταν στα αρχέτυπα. Τα αρχέτυπα αυτά ήταν φτιαγμένα από ανακριβείς κοινωνικές νόρμες για ανθρώπους όπως η Γκρέις. Ο κόσμος μπορεί να μπερδέψει τη χαλαρή συμπεριφορά μου με τη στάση κάποιου που δεν παίρνει την καριέρα του σοβαρά. Ή ίσως η παραδοχή μου ότι δυσκολευόμουν να ολοκληρώσω ορισμένα πρότζεκτ τον είχε κάνει να με θεωρεί κάποια που ποτέ δε θα τελείωνε ένα πρότζεκτ. Και, αντιστοίχως, οι γυναίκες στις οικονομικές επιστήμες είναι σπάνιο είδος στον ακαδημαϊκό χώρο και ακόμα πιο σπάνιο όσες ανεβαίνουν στην κλίμακα της ιεραρχίας. Ίσως η ασυνήθιστη διαδρομή μου προς τον ακαδημαϊκό χώρο –που δεν πέρασε από κάποιο κορυφαίο πανεπιστήμιο– σήμαινε ότι θεωρούσε πως είχα μικρότερες πιθανότητες να πετύχω κάποτε. Ποιος ξέρει;

Ένα πράγμα που συνειδητοποίησα εκείνη τη νύχτα ήταν ότι είχε άδικο. Ήμουν επίσης βέβαιη ότι το αφήγημά του για μένα είχε δημιουργηθεί από τις γνωστικές προκαταλήψεις και τα τυφλά σημεία του ίδιου του καθηγητή.

Όμως τι μπορούσα να κάνω;

Μια απλή αλλαγή που θα μπορούσα να κάνω εκείνη τη στιγμή ήταν να βρω διαφορετικό μέντορα. Πράγμα που έκανα. Και μάλιστα βρήκα τρεις. Άκουσα προσεκτικά τι είχε να πει καθένας. Η διαδικασία αυτή ήταν πραγματικά σημαντική, αφού όντως πιστεύω ότι είναι καλό να ακούς τι έχουν να σου πουν οι άλλοι. Πιστεύω επίσης πως, αν όλοι λένε ότι είσαι νεκρός, τότε πρέπει να πέσεις στο έδαφος. Αν, για παράδειγμα, μου είχαν πει όλοι ό,τι και ο καθηγητής Αρνητικός –ότι θα ήταν απίθανο να γίνω ανώτερη λέκτορας μέσα σε πέντε χρόνια–, θα ήταν σοφό να τους ακούσω και να βελτιωθώ. Όμως δεν το έκαναν. Και, μάλιστα, κανείς δεν επανέλαβε όσα μου είχε πει ο καθηγητής Αρνητικός ότι πίστευε. Ποτέ.

Τι συνέβη λοιπόν πέντε χρόνια αργότερα; Είχα ήδη προαχθεί σε αναπληρώτρια καθηγήτρια (που είναι πιο ψηλά από την ανώτερη λέκτορα) και δημιουργούσα βιογραφικό που θα με έκανε καθηγήτρια. Είχα ξεπεράσει κατά πολύ τις προσδοκίες μου: είχα τη δουλειά που ονειρευόμουν, και μπροστά μου ήταν ανοιχτός ο δρόμος της προόδου. Επίσης, απέφευγα τον καθηγητή Αρνητικό στα συνέδρια.

Βέβαια, το πιο σημαντικό ίσως να ήταν πως ήμουν πιο ευτυχισμένη. Δεν είχα το μαύρο εκείνο σύννεφο πάνω από το κεφάλι μου. Τα πράγματα όμως θα ήταν πολύ διαφορετικά, αν είχα συνεχίσει να εσωτερικεύω ως σκληρή πραγματικότητα τις πρώτες πληροφορίες που έλαβα. Τα πράγματα θα ήταν διαφορετικά, αν δεν είχα προσπεράσει αυτό το εμπόδιο.

Ήμουν τυχερή. Εκείνη την εποχή έκανα έρευνες ακριβώς για αυτού του είδους τα εμπόδια. Χρησιμοποίησα τον εαυτό μου ως εργαστήριο, καθώς αυξανόταν η κατανόησή μου για τη μελέτη της ανθρώπινης συμπεριφοράς. Γινόμουν συμπεριφορική επιστήμονας.

Αυτές τις μέρες θα με βρείτε στο Κόνοτον Χάουζ του LSE,

όπου είμαι αναπληρώτρια καθηγήτρια Συμπεριφορικών Επιστημών και έχω μπει για τα καλά στην πορεία να γίνω καθηγήτρια. Είμαι διευθύντρια του νέου μεταπτυχιακού προγράμματος στις Συμπεριφορικές Επιστήμες και επίσης ιδρύτρια και διευθύντρια της πρωτοβουλίας The Inclusion Initiative στο LSE. Οι έρευνές μου σκοπό έχουν να γίνει κατανοητό γιατί μερικοί αλλάζουν δουλειά και γιατί κάποιοι φτάνουν πιο εύκολα στους στόχους τους και κάποιοι άλλοι όχι. Τα ευρήματά μου δείχνουν με σαφήνεια ότι, ενώ κάποιοι παράγοντες στην πορεία της σταδιοδρομίας μας δεν ελέγχονται από εμάς, πολλοί άλλοι ελέγχονται. Αυτό με έχει φέρει στο σημείο να δίνω συμβουλές σε πολλούς ηγέτες από τον χώρο των επιχειρήσεων, να τους βοηθάω να βρίσκουν τρόπους να είναι δίκαιος ο ανταγωνισμός ανάμεσα στους υπαλλήλους τους, και να διασφαλίζουν ότι ανταμείβονται με βάση μόνο τις ικανότητες, τις δεξιότητες και το ταλέντο τους.

Το βιβλίο αυτό όμως εξετάζει το πρόβλημα από την αντίθετη πλευρά. Προσπαθεί να δώσει στους ανθρώπους τη δύναμη να κάνουν σκέψεις μεγαλύτερες, πιο φιλόδοξες, να τους επιτρέψει να χτίσουν την καριέρα που θέλουν μέσα από τακτικά, μικρά βήματα.

## **ΓΙΑΤΙ ΜΕΝΟΥΜΕ ΠΙΣΩ;**

Ενώ είναι εύκολο τα όνειρά μας να είναι μεγάλα, είναι δύσκολο να τα κάνουμε πραγματικότητα. Δεν είναι εύκολη σήμερα η διαχείριση του εργασιακού μας βίου και οι δεξιότητες που είναι απαραίτητες αλλάζουν συνεχώς. Οι εξελίξεις στην τεχνολογία και η αύξηση της παγκοσμιοποίησης διαμορφώνουν ραγδαία τον τύπο εργασίας που είναι διαθέσιμη. Όλο και περισσότεροι βρισκόμαστε σε πεδία όπου ο νικητής εξοντώνει τους

υπολοίπους. Από τον παραδοσιακό χώρο εργασίας ως τις σύγχρονες νεοφυείς επιχειρήσεις, εκείνοι που θεωρούνται ότι είναι οι καλύτεροι σε αυτό που κάνουν ανταμείβονται εξαιρετικά, ενώ εκείνοι που βρίσκονται ελάχιστα πιο κάτω λαμβάνουν πολύ πιο μέτριες αμοιβές.

Μπορεί αυτό να το αισθάνεστε εξαντλητικό, αν μοχθείτε να φτάσετε σε μια συγκεκριμένη γραμμή τερματισμού. Μπορεί να είναι ακόμα χειρότερο, αν εργάζεστε πολύ σκληρά, αλλά δεν έχετε κατά νου κάποια συγκεκριμένη κατεύθυνση ή στόχο. Πολλοί από εμάς θυσιάζουμε τη φροντίδα για τον εαυτό μας στον βωμό της αναζήτησης της επιτυχίας. Αν θέτουμε σε κίνδυνο την ευζωία και την ευτυχία μας, τότε θα πρέπει, αν μη τι άλλο, να μας ανταμείβουν με βάση τον αντίκτυπο, τις δεξιότητες, τις ικανότητες και το ταλέντο μας, έτσι δεν είναι; Διαφορετικά, οι κίνδυνοι που αναλαμβάνουμε δεν έχουν δίκαιη ανταμοιβή.

Έτσι, κάνουμε την προσπάθεια και βελτιώνουμε τις δεξιότητές μας. Οι νέες αυτές δεξιότητες που έχουμε αποκτήσει παράγουν κάτι εκπληκτικό: πρωτοποριακές έρευνες, μια καινοτόμα στρατηγική ή ένα προϊόν που θα βοηθήσει όσους το αποκτήσουν. Και μετά λαμβάνουμε την ανάλογη ανταμοιβή. Σωστά;

Δυστυχώς, η διαδικασία που καθορίζει σε ποιον, πώς και γιατί δίνονται οι ανταμοιβές δεν είναι ακριβής και συχνά είναι άδικη. Σπουδαία νέα προϊόντα αποτυγχάνουν καθημερινά, ένα πραγματικό ταλέντο δεν το παίρνει χαμπάρι κανείς και πολύτιμες καινοτομίες μένουν στο περιθώριο. Οι γνωστικές προκαταλήψεις αποτελούν συχνά τον λόγο που οι ιδέες μας αποτυγχάνουν και οι καριέρες μας μένουν στάσιμες. Οι προκαταλήψεις αυτές είναι πιθανό να σας έχουν επηρεάσει στην καριέρα σας ξανά και ξανά. Μπορεί, μάλιστα, να είναι τόσο απροκάλυπτες, που βάζετε τα κλάματα όταν τις παρατηρείτε. Προκαλεί αγανάκτηση οι άνθρωποι που μπορούν να επηρεάσουν την

πρόοδο της σταδιοδρομίας σας να αποκαλύπτουν τυφλά σημεία που κάνουν το ταξίδι σας μακρύτερο και –ακόμα χειρότερα– λιγότερο απολαυστικό. Μπορεί να απογοητευτείτε όταν μπροστά στις καινοτόμες ιδέες σας μπαίνουν αφηγήματα του τύπου «έτσι κάνουμε εμείς εδώ τα πράγματα» ή πρέπει να σπαταλήσετε τον χρόνο σας σε ατέρμονες συζητήσεις εξαιτίας της γραφειοκρατίας και των πιέσεων. Μπορεί να διαπιστώσετε ότι εκνευρίζεστε, όταν βλέπετε προκαταλήψεις να εμποδίζουν την πρόοδο της σταδιοδρομίας εξαιρετικών και ευφυών ατόμων στην εργασία σας, απλώς και μόνο επειδή δεν πήγαν σε κορυφαίο πανεπιστήμιο, δεν ανήκουν στα σωστά δίκτυα ή δεν έχουν την κατάλληλη εμφάνιση.

Δεν έχει όμως να κάνει μόνο με τους άλλους – η επιρροή της γνωστικής προκατάληψης δεν απομονώνεται μόνο στις πράξεις (ή στην απραξία) των άλλων. Φταίνε και οι δικές μας γνωστικές προκαταλήψεις που μένουμε πίσω.

Μπορεί να θεωρείτε ότι είστε καλοί στη λήψη αποφάσεων. Πάντα σκέφτεστε σε βάθος τις επιλογές που κάνετε. Δεν επιτρέπετε να σας κατακλύσουν τα συναισθήματα. Είστε πολύ λογικοί, σωστά;

Λάθος.

Οι συμπεριφορικές επιστήμες έχουν αποδείξει πέραν αμφιβολίας ότι τις περισσότερες φορές η λήψη αποφάσεων εμποδίζεται σε σημαντικό βαθμό από τις γνωστικές προκαταλήψεις και τα τυφλά σημεία μας, ανεξάρτητα από το πόσο καλοί πιστεύουμε ότι είμαστε στην ανάλυση μιας κατάστασης. Πολύ συχνά έχουμε την πεποίθηση ότι πράττουμε με κάποιον σκοπό, αλλά αυτό δεν ισχύει. Δεν είμαστε όσο λογικοί νομίζουμε.

Πώς μπορούν οι δικές μας γνωστικές προκαταλήψεις να μας κάνουν να μένουμε πίσω στη δουλειά; Όσοι από εσάς λοιπόν εργάζεστε σε κάποια μεγάλη εταιρεία αναρωτηθείτε γιατί δε θα πάρετε προαγωγή του χρόνου. Μήπως επειδή δεν πληροί-

τε τις προϋποθέσεις ή μήπως (όπως ισχύει τις περισσότερες φορές) δεν είναι σαφή τα κριτήρια για την προαγωγή και θέλετε να είστε βέβαιοι ότι τα ξεπερνάτε και με το παραπάνω;

Κάντε ένα βήμα πίσω. Ποια είναι η λογική απόφαση;

Αν είμαι λογική, θέλω τα οφέλη μιας προαγωγής όσο το δυνατόν συντομότερα. Θέλω το επιπλέον εισόδημα, το κύρος και να μην έχω αυτόν τον μπελά πάνω από το κεφάλι μου. Σε περίπτωση που τα κριτήρια δεν είναι σαφή, δε θα έπρεπε να κυνηγήσω την προαγωγή ακόμα νωρίτερα; Θα πρέπει να το ρισκάρω, έτσι δεν είναι;

Ίσως όμως, αντίθετα, να δίνω υπερβολικό βάρος στο κόστος της απόρριψης.

Αν αυτό ισχύει για εσάς, μια γνωστική προκατάληψη είναι που σας αφήνει πίσω. Υπερεκτιμάτε το κόστος της απόρριψης (της αποτυχίας, του πόνου, της ντροπής και ούτω καθεξής) και υποτιμάτε τα οφέλη της δυνητικής επιτυχίας σας.

Για τους περισσότερους από εμάς η προσδοκία της απόρριψης είναι τόσο άσχημη, που δε φροντίζουμε να παίρνουμε ρίσκα όσο συχνά θα έπρεπε. Περιμένουμε ότι η απόρριψη θα είναι τόσο απαίσια, που ούτε καν θέλουμε να σκεφτούμε να την αντιμετωπίσουμε. Εντούτοις, η πραγματική εμπειρία της απόρριψης δεν είναι τόσο άσχημη όσο περιμένουμε. Και υπάρχει και η θετική πλευρά. Για μένα η απόρριψη συνήθως περιλαμβάνει ένα καλό ποτήρι κόκκινο κρασί και λίγη σοκολάτα προτού δώσω θάρρος στον εαυτό μου να ξαναπροσπαθήσει. Το πιο σημαντικό είναι ότι μαθαίνουμε πολλά από την προσπάθεια και την αποτυχία. Είναι εμπειρία ζωής από μόνη της.

Ας πάρουμε ένα άλλο παράδειγμα. Μισείτε μήπως τη δουλειά που έχετε τώρα και ονειρεύεστε να στήσετε μια επιχείρηση; Ίσως να έχετε μια ωραία ιδέα για ένα προϊόν, αλλά σας πιάνει κρύος ιδρώτας, όταν σκέφτεστε ότι δε θα έχετε τακτικό μισθό στο άμεσο μέλλον. Οπότε, συνεχίζετε να υπομένε-

τε κάθε μέρα την κίνηση για τη δουλειά και ανησυχείτε αόριστα ότι έχετε παρατήσει την πραγματική αποστολή σας.

Είναι λογικό αυτό; Εξετάζετε την απόφαση ως περίπτωση «όλα ή τίποτα»; Μήπως υποτιμάτε το κόστος να μετανιώσετε; Λαμβάνετε υπόψη σας το κόστος τού «τι θα γινόταν αν;», όταν θα είστε ογδόντα ετών και δε θα έχετε κυνηγήσει τα όνειρά σας;

Οι δικές μας γνωστικές προκαταλήψεις μάς κρατάνε πίσω. Και, μάλιστα, για τους περισσότερους από εμάς αυτό είναι το κύριο πρόβλημα. Αν είναι να κοιτάξω βαθιά μέσα μου, θα έβαζα μια αναλογία 80 (εγώ) προς 20 (οι άλλοι). Έχω επιμείνει πάρα πολύ καιρό σε πρότζεκτ που θα έπρεπε να είχα εγκαταλείψει. Αυτό με κάνει θύμα της **πλάνης της μη ανακτήσιμης δαπάνης**, που είναι η τάση να συνεχίζουμε μόνο και μόνο εξαιτίας των πόρων που έχουμε ήδη επενδύσει. Έχω, επίσης, υποτιμήσει σε τεράστιο βαθμό πόσο θα μου πάρει να κάνω τα πιο βασικά πράγματα, οπότε έπεσα θύμα της **πλάνης σχεδιασμού**, που κάνει την εμφάνισή της όταν πιστεύουμε πως, όταν κάνουμε κάτι, όλα θα πάνε κατ' ευχήν. Σε διάφορες φάσεις της καριέρας μου έχω αισθανθεί σαν απατεώνας, όταν βγαίνω μπροστά για να γίνει κάτι, παρότι έχω το βιογραφικό και την εμπειρία ώστε να είναι ασφαλές να στοιχηματίσει κάποιος υπέρ μου. Χαρακτηριστικό είναι πως πέφτουν στην παγίδα ακόμα και όσοι γνωρίζουν για το **σύνδρομο του απατεώνα**. Έχω επίσης κωλυσιεργήσει για ατέλειωτες περιόδους (και όταν έγραφα αυτό το βιβλίο, μάλιστα) για να αποφύγω να αισθανθώ την απογοήτευση της αποτυχίας ή της απόρριψης.

Η αναγνώριση ότι είμαστε μέρος της αιτίας ενός παρατεταμένου ταξιδιού στη σταδιοδρομία μας το οποίο σκοντάφτει, καθυστερεί και οπισθοχωρεί και μάλιστα ορισμένες φορές φτάνει στην άκρη του γκρεμού μπορεί στην πραγματικότητα να μας απελευθερώσει. Η συνειδητοποίηση της πιθανότητας ότι μας κάνουν να μένουμε πίσω οι δικές μας προκαταλήψεις μάς

επιτρέπει να πάρουμε πρωτοβουλίες. Αν δούμε την αναλογία που ανέφερα, εγώ μπορώ να πάρω υπό τον έλεγχό μου το 80% των γνωστικών αυτών προκαταλήψεων. Και αν το κάνω, ο αντίκτυπος στην πρόοδο της καριέρας μου θα είναι τεράστιος. Και αυτό ισχύει και για εσάς – βέβαια, οι αναλογίες σας μπορεί να είναι διαφορετικές.

Από σήμερα θέλω να πάρετε την πορεία της καριέρας σας υπό τον έλεγχό σας και να χρησιμοποιήσετε τα μαθήματα από τις συμπεριφορικές επιστήμες για να σας βοηθήσουν να βρείτε και να επιδιώξετε έναν στόχο που προέρχεται από μεγάλες και φιλόδοξες σκέψεις ή να περάσετε τη γραμμή του τερματισμού και να πραγματοποιήσετε ένα μακροπρόθεσμο όνειρό σας.

## **ΠΟΤΕ ΘΑ ΦΤΑΣΩ ΕΚΕΙ;**

Όταν κάνουμε μεγάλες και φιλόδοξες σκέψεις, είναι δελεαστικό να βάζουμε συγκεκριμένη προθεσμία που θα ολοκληρώσουμε το ταξίδι μας. Θέλω να το αποφύγετε. Το ταξίδι του καθενός θα αποτελέσει συνάρτηση ενός συνδυασμού ταλέντου, προσπάθειας και τύχης. Θα καταβάλετε προσπάθεια και θα ακονίσετε το ταλέντο σας, αλλά δεν ελέγχετε την τύχη. Είμαι βέβαιη όμως ότι το ταξίδι που θα ξεκινήσετε θα αλλάξει την καριέρα σας και θα διαρκέσει χρόνια.

Καλά διαβάσατε... χρόνια!

Για ορισμένους από εσάς θα είναι δύο χρόνια, για άλλους πέντε... και αν στόχος σας είναι να γίνετε ηγέτης μιας χώρας, διευθύνων σύμβουλος μιας μεγάλης εταιρείας ή να δημιουργήσετε το επόμενο ανατρεπτικό προϊόν, τότε μπορεί να χρειαστείτε και δέκα!

Μην πανικοβάλλεστε! Έχετε πολλά να απολαύσετε στη διαδρομή. Δε θα περιμένετε χρόνια για να δείτε οφέλη. Και, μάλι-



στα, είμαι σίγουρη ότι θα δείτε τη βελτίωση σχεδόν αμέσως. Σαν να πηγαίνετε ταξίδι οδικώς από τη Νέα Υόρκη στο Σαν Φρανσίσκο· υπάρχουν κομβικά σημεία, στιγμές που απλώς απολαμβάνετε τη θέα και πολλή διασκέδαση, πολλές συναρπαστικές εμπειρίες κατά τη διαδρομή.

Το νόημα ενός ταξιδιού οδικώς δεν είναι απλώς να φτάσετε κάπου αλλού· το ίδιο το ταξίδι μπορεί επίσης να σας ανταμείψει.

Παρομοίως, θα υπάρξουν φορές στη διαδρομή της καριέρας σας που θα πάθετε λάστιχο ή θα βρεθείτε σε δρόμους όπου δεν υπάρχει τίποτε αξιοσημείωτο. Μπορεί επίσης να επιλέξετε να κάνετε ένα διάλειμμα για να ασχοληθείτε με άλλα σημαντικά γεγονότα στη ζωή σας. Αν αγοράσετε ένα βιβλίο που σας υπόσχεται έναν νέο προορισμό –ή μια τεράστια αλλαγή στη ζωή σας– σε μια εβδομάδα ή σε έναν μήνα, ελπίζω να μπορείτε να ζητήσετε πίσω τα χρήματά σας. Όλοι έχουμε τις δυνατότητες να πετύχουμε μεγάλα πράγματα, αλλά, αν ήταν τόσο εύκολο, τότε θα το πετύχαιναν όλοι.

Εκτός κι αν βρίσκεστε σε κατάσταση όπου μπορείτε να αλλάξετε ριζικά τη ζωή σας, πρέπει να έρθετε αντιμέτωποι με την πραγματικότητα και να συνειδητοποιήσετε ότι οι μεγάλες σκέψεις είναι μια μεσοπρόθεσμη αποστολή. Και πρέπει να θεωρούμε την αποστολή αυτή μεσοπρόθεσμη επειδή θα χρειαστείτε χρόνια και όχι μέρες, εβδομάδες ή μήνες, αλλά την ίδια στιγμή δε θα χρειαστείτε το μεγαλύτερο μέρος της ενήλικης ζωής σας για να την ολοκληρώσετε. Η προσέγγιση αυτή θα σας επιτρέψει επίσης να βρείτε μια σπουδαία ισορροπία ανάμεσα στην εργασιακή και την προσωπική σας ζωή. Δεν πρόκειται για κατάσταση «όλα ή τίποτα» αν δεν κάνετε τις σωστές επιλογές κάθε μέρα, τότε δεν τέλειωσε ο κόσμος. Και η σωστή ισορροπία ανάμεσα στην εργασιακή και την προσωπική σας ζωή θα

πρέπει να μπει στο κέντρο της επιδίωξης οποιουδήποτε στόχου βασίζεται στις μεγάλες σκέψεις.

Ας κάνουμε ένα νοητικό πείραμα. Φέρτε στο μυαλό σας τι άτομο ήσασταν πριν από πέντε χρόνια. Σημειώστε στο κεφάλι σας τι μεγάλες αλλαγές έχετε γνωρίσει στη ζωή σας από τότε. Δεν είναι απαραίτητο οι αλλαγές αυτές να σχετίζονται με τη δουλειά σας· μπορεί να περιλαμβάνουν αλλαγές στις προσωπικές σας σχέσεις, την απώλεια αγαπημένων προσώπων, τη μετακόμιση σε ξένη χώρα, την απόκτηση παιδιών, τις σπουδές σας και το πτυχίο σας, την απώλεια σημαντικού σωματικού βάρους, τη συμμετοχή σε μαραθώνιο κ.λπ. Πιστεύετε ότι έχει αλλάξει η προσωπικότητά σας; Πιστεύετε ότι έχει αλλάξει η ικανότητά σας να χειρίζεστε καταστάσεις; Μήπως αλλάξατε τον τρόπο που ντύνεστε ή το κούρεμά σας; Κάντε μια λίστα με όλες τις αξιοσημείωτες αλλαγές που μπορείτε να θυμηθείτε. Και τώρα κάντε μια λίστα με τις αλλαγές που θεωρείτε ότι θα κάνετε τα επόμενα πέντε χρόνια.

Κάνω την άσκηση αυτή όταν διδάσκω συμπεριφορικές επιπτώσεις σε στελέχη επιχειρήσεων. Αντί όμως να ζητώ από την ομάδα φοιτητών να συμπληρώσει και τις δύο στήλες, τους ζητώ να συμπληρώσουν τη μία ή την άλλη. Διαπιστώνω κάθε φορά ότι οι λίστες που έχουν γράψει εκείνοι που σκέφτονται τα περασμένα πέντε χρόνια είναι πολύ μεγαλύτερες και πιο φιλόδοξες γενικά σε σύγκριση με τις λίστες εκείνων που βλέπουν στο μέλλον και τα επόμενα πέντε χρόνια. Και πρόκειται για τους ανθρώπους που έχουν επιλέξει να παρακολουθήσουν ένα μάθημα για ηγεσία στον χώρο των επιχειρήσεων! Θα έπρεπε εξορισμού να περιμένουν τεράστιες αλλαγές στο μέλλον, έτσι δεν είναι;

Τι συμβαίνει, λοιπόν;

Οι περισσότεροι άνθρωποι θεωρούμε ότι έχουμε βιώσει πολλές και τεράστιες αλλαγές, όταν κοιτάμε το παρελθόν μας.

Ωστόσο, φανταζόμαστε επίσης ότι τα επόμενα πέντε χρόνια δε θα φέρουν μεγάλες ή σημαντικές αλλαγές. Θεωρούμε ότι θα μείνουμε περίπου στην ίδια κατάσταση. Αυτό όμως δεν είναι παρά μια ψευδαίσθηση που έχουν αναγνωρίσει οι συμπεριφορικές επιστήμες. Ανεξαρτήτως ηλικίας, έχουμε την τάση να υποτιμούμε το πόσα μπορούμε να πετύχουμε μεσοπρόθεσμα προς το μέλλον, κι όμως θεωρούμε ότι έχουμε κάνει τεράστια πρόοδο μεσοπρόθεσμα από το παρελθόν!<sup>1</sup>

Οι μελλοντικοί εαυτοί μας, λοιπόν, δεν έχουν και πολύ καλές επιδόσεις· αντίθετα, οι παρελθοντικοί εαυτοί μας έχουν εξαιρετικές. Φανταστείτε τι θα μπορούσατε να είχατε πετύχει, αν είχατε θέσει συνειδητά έναν μεγάλο και φιλόδοξο στόχο για τα τελευταία δύο, πέντε ή και δέκα χρόνια και είχατε αφοσιωθεί στο να κάνετε μικρά βήματα για να τον πετύχετε. Αντί να πασχίζετε για τον επόμενο μισθό, την επόμενη αύξηση ή την επόμενη προαγωγή, θα μπορούσατε να στοχεύσετε προς κάτι μεγαλύτερο. Θα μπορούσατε να στοχεύσετε προς κάτι διαφορετικό. Θα μπορούσατε να στοχεύσετε προς κάτι που πραγματικά θέλετε. Πιστέψτε με: οι μεγάλες σκέψεις και τα μικρά βήματα που στηρίζουν τις ιδέες σας μπορούν να επανεφεύρουν τον εαυτό σας!

Η ανυπομονησία όμως ανήκει στην ανθρώπινη φύση. Συνήθως προτιμούμε έναν υψηλό στόχο σε σύντομες περιόδους επειδή είμαστε ενθουσιασμένοι με την ιδέα να έρθουμε στη θέση του βελτιωμένου εαυτού μας γρήγορα και όχι αργά. Πράγμα κατανοητό. Όμως αποτελεί και δρόμο προς την αποτυχία. Πολύ συχνά δεν μπορούμε να κάνουμε βραχυπρόθεσμα τις αλλαγές που χρειάζεται χωρίς να αλλάξουμε πλήρως τη δομή της ζωής μας. Οι φωνές στο κεφάλι σας αρχίζουν να φωνάζουν πως είναι πολύ δύσκολο, ότι είστε δυστυχημένοι, ότι η ζωή είναι μικρή. Κι έτσι τα παρατάτε. Και όταν το κάνετε, παίρνετε ένα μάθημα: ότι δεν έχετε πρόβλημα να τα παρατάτε. Την

επόμενη φορά που σχεδιάζετε μια αλλαγή στη ζωή σας, θυμάστε ότι έτσι είστε εσείς, τα παρατάτε – οπότε, γιατί να μπειτε στον κόπο να αρχίσετε κάτι;

Στις μεγάλες σκέψεις ποτέ η κατάσταση δεν είναι «όλα ή τίποτα». Οι συχνές και μικρές θετικές πράξεις έχουν δυσανάλογα μεγάλη θετική επίδραση στα σημαντικά αποτελέσματα της ζωής.

Έχετε προσπαθήσει ποτέ να χάσετε βάρος σε σύντομο χρονικό διάστημα, κόβοντας μαχαίρι τους υδατάνθρακες, μόνο και μόνο για να ξαναρχίσετε πάλι τις παλιές σας συνήθειες... και να φάτε μια γαβάθα μακαρόνια; Πρόκειται για το ίδιο φαινόμενο. Ή, ενδεχομένως, να παίρνετε κάθε νέα χρονιά μια συγκεκριμένη απόφαση, αλλά να μην την τηρείτε ποτέ; Να σταματήσετε το τσιγάρο, να διαβάζετε περισσότερο, να πίνετε λιγότερο αλκοόλ; Ίσως στις 31 Δεκεμβρίου να ορκίζεστε να αλλάξετε ριζικά την καριέρα σας, αλλά όταν φτάνει 31 Ιανουαρίου, να έχετε βάλει πάλι τον αυτόματο πιλότο και να περιμένετε μόνο το Σαββατοκύριακο. Και πολύ συχνά, στο τέλος Ιανουαρίου, δεν έχουμε την ενέργεια και το κίνητρο να φέρουμε εις πέρας τα σχέδια που έχουμε καταστρώσει τόσο όμορφα. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι οι βραχυπρόθεσμοι στόχοι είναι για τους περισσότερους προάγγελος της μακροπρόθεσμης αποτυχίας.

Είμαστε πλάσματα που τους αρέσει η ρουτίνα. Ο ευκολότερος τρόπος να διασφαλίσετε ότι δε θα πετύχετε τον στόχο σας είναι να πέσετε με τα μούτρα πολύ γρήγορα. Υπάρχουν πάντα, βέβαια, εξαιρέσεις στον κανόνα – είμαι σίγουρη ότι έχετε διαβάσει πολλές ιστορίες ανθρώπων που άλλαξαν τη ζωή τους σε δύο εβδομάδες. Αλλά μη βλέπετε μια τάση εκεί όπου υπάρχει κάτι σπάνιο. Εξάλλου, κάτω από την επιφάνεια θα δείτε ότι η ιστορία τους είναι πολύ πιο περίπλοκη. Πίσω από μια εντυπω-

σιακή αλλαγή μέσα σε δύο εβδομάδες υπάρχουν συνήθως χρόνια δομημένης και διαρκούς προσπάθειας. Και αυτή η προσπάθεια είναι που φέρνει την επιτυχία. Δε φαίνεται ωραία στους τίτλους των εφημερίδων ούτε και θα διασκεδάσει κανέναν στο πάρτι... όμως αυτή είναι η αλήθεια.

Στις περισσότερες περιπτώσεις το άτομο που θεωρείται ότι γνώρισε την επιτυχία μέσα σε μια νύχτα ακονίζει την τέχνη του για καιρό, χωρίς φανφάρες, και δημιουργεί τις ευκαιρίες ώστε να αναγνωριστεί επιτέλους για την εξειδίκευσή του.

Το ρητό «τύχη είναι ό,τι συμβαίνει όταν η προετοιμασία συναντά την ευκαιρία» λέει την πραγματική αλήθεια.

Η πραγματική αλλαγή θα έρθει όταν βάλετε στο στόχαστρό σας τον μεσοπρόθεσμο ορίζοντα των δύο, πέντε ή και δέκα χρόνων. Είναι επίσης και το ιδανικό σημείο: δε θα αισθανθείτε σημαντικές μειώσεις στην ευτυχία σας, αν ξεκινήσετε με μικρά βήματα που είναι διάσπαρτα μέσα στη ρουτίνα σας. Οι προσπάθειές σας δε θα διακόψουν με τρόπο υπερβολικά επιθετικό το πρόγραμμά σας, αλλά και πάλι θα συσσωρεύονται αυτά τα μικρά βήματα και στο τέλος θα γίνουν κάτι μεγάλο. Αυτό είναι ένα βασικό μάθημα από τις συμπεριφορικές επιστήμες:

Οι μικρές αλλαγές που προκύπτουν τακτικά έχουν δυσανάλογη επίδραση στα αποτελέσματα της ζωής μας.

Επιστρέφουμε λοιπόν στην Κέιτι, στον Ρεγιάνς και τον Χουάν. Αν και τα αποτελέσματα στα σενάρια τους είναι εντελώς διαφορετικά, το πρόβλημα είναι το ίδιο. Ο Ρεγιάνς δεν έχει επιστρέψει στο πανεπιστήμιο, επειδή έχει πει στον εαυτό του ότι δεν είναι αρκετά οργανωμένος. Όμως η οργάνωση είναι μια βασική διοικητική δεξιότητα που μπορεί να τη μάθει. Αν μπορείς να φτιάξεις μια κούπα καφέ και να χειριστείς το ταμείο, μπορείς να μάθεις να οργανώνεις τον χρόνο σου. Παρο-

μοίως, η αποτυχία του να αφοσιωθεί σε οτιδήποτε αποτελεί σύμπτωμα του φόβου της αποτυχίας. Παρότι είναι έξυπνος και ικανός, ο Ρεγιάνς έχει μείνει πίσω εξαιτίας του εαυτού του, αφού ποτέ δεν τον ώθησε να βγει παραέξω, προς τα εκεί που δεν αισθάνεται άνετα. Δεν πιστεύει ότι η αλλαγή είναι εφικτή.

Η Κέιτι, από την άλλη, δεν έχει αναρωτηθεί ποτέ τι θέλει για την ίδια. Δε χρειάζεται καν να αναφέρουμε ότι είναι επίσης πολύ ικανή και έξυπνη, αλλά έχει εσωτερικεύσει μια ιστορία για το πώς είναι η επιτυχία και, παρόλο που δεν είναι κατάλληλη για την ίδια, έχει πειστώσει και επιμένει εκεί. «Τι θα συμβεί αν προσπαθήσω να κάνω κάτι άλλο;» σκέφτεται. «Τι θα πουν οι φίλοι μου; Οι γονείς μου; Τι θα συμβεί αν δεν μπορώ να πληρώνω τις δόσεις του στεγαστικού;»

Ο Χουάν είναι στάσιμος εξαιτίας της **προκατάληψης του κατακτημένου**. Έχει φτάσει σε ένα όριο και δεν έχει ασχοληθεί ακόμα να ανακαλύψει τι μπορεί να ελέγξει για να μπορέσει να ξεφύγει από αυτό. Η δουλειά του είναι σαν μια ζεστή κουβέρτα και, ενώ ποθεί την αλλαγή, η ανάγκη για τη ζεστασιά της κουβέρτας τον κρατάει πίσω.

Τι μπορεί να συμβεί αν η Κέιτι, ο Ρεγιάνς και ο Χουάν πάλευαν για να ξεπεράσουν τις προκαταλήψεις τους και χρησιμοποιούσαν τη μεσοπρόθεσμη προσέγγιση προς την αλλαγή της καριέρας τους;

Ένα διετές ταξίδι θα δώσει αρκετό χρόνο στην Κέιτι για να ανοίξει μια εξειδικευμένη εταιρεία παροχής υπηρεσιών μάρκετινγκ. Γιατί; Το διετές αυτό διάστημα θα ήταν αρκετός χρόνος για την Κέιτι να διαχωρίσει ποια καθήκοντά της στη δουλειά της αρέσουν και ποια όχι, να ιδρύσει μια νέα εταιρεία, να προσλάβει τα πρώτα μέλη του προσωπικού και να κάνει την αλλαγή προς έναν πιο χαρούμενο εργασιακό βίο.

Ένα επταετές ταξίδι είναι αρκετό για να γίνει ο Ρεγιάνς επαγγελματίας ψυχοθεραπευτής. Πώς; Εξετάζοντας το παρελθόν

του για να δει όσα του άρεσαν στις διάφορες δουλειές του, ο Ρεγιάνς μπορεί να εντοπίσει ταλέντα –όπως τη δεξιότητά του να του ανοίγονται οι άνθρωποι– και, έχοντας κάνει αυτή την ανακάλυψη, να επιλέξει ένα πανεπιστημιακό πρόγραμμα που αξιοποιεί αυτά τα ταλέντα. Εφτά χρόνια είναι αρκετά για εκείνον να τελειώσει το πανεπιστήμιο όσο εργάζεται ως μπαρίστα μερικής απασχόλησης και στη συνέχεια να κάνει τη μετάβαση και να ανοίξει το δικό του ιατρείο.

Ένα τετραετές ταξίδι είναι αρκετό για τον Χουάν να βελτιώσει όσα τον κρατούν πίσω ώστε να προχωρήσει και να γίνει διευθυντής τμήματος. Τι τον κρατάει πίσω; Από τη μια, η τάση των άλλων στην τράπεζα όπου εργάζεται να παρεξηγούν τη χαλαρή συμπεριφορά του και να θεωρούν ότι δεν έχει δυνατότητες ανώτερης ηγεσίας. Μόλις αναγνωριστούν οι προκαταλήψεις των άλλων, μπορούν να αντιμετωπιστούν αποτελεσματικά. Μέσα σε τέσσερα χρόνια ο Χουάν μπορεί να επενδύσει στο ακόνισμα της αυτοπεποίθησης και της εξειδίκευσής του, ώστε να μπορέσει να καταστήσει σαφές στους ανωτέρους του τι είναι αυτό που μπορεί να προσφέρει μέσα από μια σειρά από τακτικές συναντήσεις τις οποίες ο ίδιος έχει πάρει την πρωτοβουλία να προγραμματίσει. Ο Χουάν μπορεί να ανταποκριθεί σε αυτή την πρόκληση.

Τι θα συμβεί αν εσείς ξεκινήσετε ένα μεσοπρόθεσμο ταξίδι και αρχίσετε να κάνετε μεγάλες και φιλόδοξες σκέψεις;

## **ΠΩΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΕΙ ΑΥΤΟ ΤΟ ΒΙΒΛΙΟ**

Όταν ξεκινάμε ένα ταξίδι, χρειαζόμαστε και χάρτη. Για το ταξίδι που πρόκειται εσείς να ξεκινήσετε το βιβλίο αυτό είναι ο χάρτης σας. Θα σας βοηθήσει στον σχεδιασμό και στην πλοήγηση της μεσοπρόθεσμης αποστολής σας. Επειδή όλοι μας εί-

μαστε μοναδικοί ως προς τις φιλοδοξίες μας, καθένας σας θα έχει διαφορετική διάρκεια στο ταξίδι του. Ωστόσο, η διαδικασία από την οποία θα περάσετε όλοι θα είναι κατά βάση ίδια. Πρόκειται να εκφράσετε τις προθέσεις σας για να ξεκλειδώσετε νέες ικανότητες και δεξιότητες, και για να αποκτήσετε πρόσβαση σε νέες ευκαιρίες.

Θα χρειαστείτε τον χρόνο σας να εντοπίσετε τα εμπόδια που στέκονται μπροστά σας. Πολύ συχνά βάζουμε εμείς εμπόδια στον δρόμο μας. Τα εμπόδια προκαλούνται επίσης, είτε συνειδητά είτε ασυνείδητα, από τις πράξεις των άλλων. Αυτοί οι άλλοι μπορεί να είναι οι συνάδελφοι, οι φίλοι ή η οικογένειά σας – ή ένας συνδυασμός και των τριών. Ενδέχεται να χρειαστείτε νέες ικανότητες, που θα σας επιτρέψουν να ξεπεράσετε με επιτυχία αυτά τα εμπόδια.

Οι περισσότεροι από εμάς αντιμετωπίζουμε και τους δύο τύπους εμποδίων. Εμείς φταίμε που μένουμε πίσω, αλλά φταίνε και οι άλλοι που μένουμε πίσω. Το βιβλίο αυτό χρησιμοποιεί τις τελευταίες εξελίξεις στις έρευνες των συμπεριφορικών επιστημών για να σας βοηθήσει να ξεπεράσετε αυτά τα εμπόδια.

Εγώ προσωπικά έχω φροντίσει να αφιερώσω χρόνο στις μεγάλες σκέψεις. Και αυτό με έχει οδηγήσει στη συνειδητοποίηση ότι υπάρχουν διάφορα διακριτά θέματα με τα οποία πρέπει να ασχοληθούμε και υπάρχει συστηματικός τρόπος για να το κάνουμε. Η δημιουργία και η διατήρηση ενός στόχου που προέρχεται από τέτοιες μεγάλες σκέψεις έχει έξι βήματα, τα οποία πρέπει να κάνετε με τη σειρά, ώστε να έχετε τις καλύτερες πιθανότητες να τον επιτύχετε.

Πρώτον, πρέπει να υπάρχει κάτι σαφώς ορισμένο, για το οποίο θα χαράξετε πορεία. Χρειάζεστε έναν **στόχο** ως προϊόν μεγάλων σκέψεων. Αυτός είναι που οραματίζεστε όταν κάνετε μεγάλες σκέψεις. Ποιος είναι ο στόχος σας; Και πώς είναι ο μελλοντικός εαυτός σας; Όταν αποφασίσετε ποιος είναι αυτός



ο στόχος, θα πρέπει επίσης να εντοπίσετε και τις δραστηριότητες που θα σας επιτρέψουν να τον πετύχετε. Αυτές οι δραστηριότητες αποτελούν πλάκες στην επιφάνεια μιας λίμνης (μεγάλης ή μικρής, ανάλογα με τις φιλοδοξίες σας) που θέλετε να διασχίσετε και είναι τα μικρά βήματα που θα κάνετε για να πραγματοποιήσετε τον στόχο των μεγάλων σας σκέψεων.

Δεύτερον, πρέπει να βρείτε τον **χρόνο** να κάνετε τα μικρά αυτά βήματα. Και, ακόμα περισσότερο, πρέπει να αναγνωρίσετε ότι οι άνθρωποι έχουμε την τάση να είμαστε ανυπόμονοι – προτιμούμε να περνάμε χρόνο ασχολούμενοι με δραστηριότητες που μας φέρνουν άμεση ικανοποίηση. Αντίθετα, οι δραστηριότητες που σας πηγαίνουν μπροστά έχουν ανταμοιβές που βρίσκονται στο μέλλον. Τα εργαλεία των συμπεριφορικών επιστημών μπορούν να σας βοηθήσουν να βάλετε προτεραιότητες στο ταξίδι σας και να ακολουθήσετε τη διαδρομή που έχετε σχεδιάσει, δίνοντάς σας έτσι την καλύτερη δυνατή ευκαιρία για την πραγματοποίηση του στόχου σας πιο σύντομα απ' ό,τι νομίζετε.

Τρίτον, οι δικές σας γνωστικές προκαταλήψεις έχουν τη δυνατότητα να σαμποτάρουν τις μεγάλες σκέψεις σας. Είναι απαραίτητο να κοιτάξετε **μέσα** σας για να μάθετε ποιες είναι αυτές οι προκαταλήψεις. Τεράστιας σημασίας για να μην ξεφύγετε από την πορεία σας είναι και να αποφύγετε να παγιδευτείτε μέσα στις δικές σας προκαταλήψεις.

Τέταρτον, την πρόοδό σας μπορούν να εμποδίσουν και να εκτροχιάσουν οι γνωστικές προκαταλήψεις των άλλων. Κοιτάξτε στον **έξω** κόσμο και εντοπίστε ποιες είναι αυτές οι προκαταλήψεις και μάθετε πώς να τις ξεπερνάτε για να διασφαλίσετε ότι τα καλύτερα σχέδιά σας δε θα καταστραφούν από τους άλλους.

Πέμπτον, απαραίτητο στοιχείο για να πάτε μπροστά είναι η κατανόηση πώς το φυσικό **περιβάλλον** μέσα στο οποίο περνάτε τον χρόνο σας επηρεάζει τη δυνατότητα να πραγματο-

ποιήσετε τον στόχο των μεγάλων σκέψεών σας. Ανεξάρτητα από το ποιο είναι το εργασιακό σας περιβάλλον αυτή τη στιγμή, τα μαθήματα από τις συμπεριφορικές επιστήμες θα σας επιτρέψουν να κάνετε μικρές βελτιώσεις στον χώρο γύρω σας, που θα στηρίξουν τη νέα σας προσπάθεια.

Τελευταίο, αλλά σίγουρα εξίσου σημαντικό, είναι ότι πρέπει να βρείτε και να ακονίσετε την **ανθεκτικότητά** σας για να τηρήσετε τα σχέδιά σας και να πραγματοποιήσετε τις μεγάλες σκέψεις σας. Η ανθεκτικότητα, για να το πούμε απλά, σημαίνει να μην παρατήσετε τον στόχο των μεγάλων σκέψεων. Ακούγεται καλό, αρχικά, αλλά πώς μπορείτε να το κάνετε πράξη; Η κατανόηση πώς επηρεάζουν την ανθεκτικότητά σας οι δικές σας αντιδράσεις σε αλληλεπιδράσεις και συνθήκες θα σας επιτρέψει να κάνετε μικρές αλλαγές στη συμπεριφορά σας, που μπορούν να έχουν μεγάλες αποδόσεις τα επόμενα λίγα χρόνια.

Αυτά είναι τα κλειδιά για να αλλάξετε ταχύτητα στη ζωή σας. Για να ανακεφαλαιώσουμε, πρόκειται για τα εξής:

- **Στόχος**
- **Χρόνος**
- **Μέσα**
- **Έξω**
- **Περιβάλλον**
- **Ανθεκτικότητα**

Τα έξι αυτά θέματα ορίζουν το περιεχόμενο των έξι κεφαλαίων που αποτελούν τον πυρήνα αυτού του βιβλίου. Μέσα σε κάθε κεφάλαιο είναι και μια σειρά από μαθήματα από τις συμπεριφορικές επιστήμες. Κάθε μάθημα μπορεί να βελτιώσει τις πιθανότητες να πετύχετε την πραγματοποίηση του στόχου των μεγάλων σας σκέψεων κάνοντας τακτικά μικρά βήματα, με αφετηρία το σήμερα. Ωστόσο, ό,τι πιάνει για κάποιον ίσως

να μην πιάνει για άλλους. Θα μάθετε τι πιάνει για εσάς δοκιμάζοντας τις ασκήσεις και χρησιμοποιώντας τα εργαλεία που ταιριάζουν περισσότερο με την εμπειρία σας. Ενώ ενδεχομένως να επιλέξετε να ασχοληθείτε με ορισμένες μόνο από τις ασκήσεις, αξίζει τον κόπο να εξετάσετε όλα τα μαθήματα από τις συμπεριφορικές επιστήμες. Αν τα κατανοήσετε και τα θυμάστε, θα σας βοηθήσουν να κάνετε το ταξίδι των μεγάλων σκέψεων λίγο πιο εύκολα.

Μπορεί κατά τις μεγάλες σκέψεις σας να ανακαλύψετε δύο, τρεις ή και τέσσερις μεγάλες φιλοδοξίες που θέλετε να κυνηγήσετε. Για να μπορέσετε να τις επιδιώξετε πιο αποτελεσματικά, θα πρότεινα να επιλέξετε την κορυφαία προτεραιότητά σας και να διαβάσετε αυτό το βιβλίο καταστρώνοντας σχέδιο μόνο για αυτόν τον στόχο. Στη συνέχεια ίσως να θελήσετε να ξαναδιαβάσετε το βιβλίο έχοντας κατά νου τον δεύτερο και στη συνέχεια τον τρίτο στόχο. Και ενώ αυτό το βιβλίο εστιάζει κατά κύριο λόγο στον κόσμο της εργασίας, μπορείτε να χρησιμοποιήσετε αυτές τις τεχνικές για να κάνετε πραγματικότητα τις μεγάλες σκέψεις σας σε οποιονδήποτε τομέα της ζωής σας. Ίσως να θέλετε να μάθετε μια ξένη γλώσσα, να γράψετε ένα μυθιστόρημα ή να τρέξετε σε έναν μαραθώνιο – ή και τα τρία! Οι διαδικασίες που αναλύονται στα ακόλουθα κεφάλαια μπορούν να σας βοηθήσουν να μπειτε στη σωστή πορεία σε οποιονδήποτε τομέα.

Κάντε το σωστά μία φορά και μπορείτε να αξιοποιήσετε αυτή την προσέγγιση ξανά και ξανά. Θα μπορείτε να αποφεύγετε στο άψε σβήσε τις προκαταλήψεις και τα τυφλά σημεία που κάποτε σας έκαναν να μένετε πίσω.

Είστε, λοιπόν, έτοιμοι να κάνετε μεγάλες σκέψεις, να κάνετε μικρά βήματα και να χτίσετε την καριέρα που θέλετε; Ας αρχίσουμε, λοιπόν...

Καλά σχέδια!

## ΤΙ ΝΑ ΚΑΝΕΤΕ ΣΗΜΕΡΑ ΓΙΑ ΝΑ ΠΡΑΓΜΑΤΟΠΟΙΗΣΕΤΕ ΤΑ ΟΝΕΙΡΑ ΣΑΣ ΣΤΟ ΜΕΛΛΟΝ

Όλοι μας έχουμε μεγάλες φιλοδοξίες για το μέλλον, αλλά οι στόχοι μας μπορούν να επιτευχθούν μόνο αν κινούμαστε συστηματικά προς την κατεύθυνσή τους.

Με μικρά βήματα μπορούμε να κάνουμε  
πραγματικότητα τα μεγάλα όνειρα.

Αξιοποιώντας τα πορίσματα των συμπεριφορικών επιστημών, η καθηγήτρια Γκρέις Λόρνταν προσφέρει άμεσες, πρακτικές λύσεις και συμβουλές που θα σας βοηθήσουν να προσεγγίσετε το όνειρό σας σταδιακά, κάθε μέρα. Συγκεκριμένα:

- Πώς να ξεπεράσετε τον φόβο της αποτυχίας και να ανοιχτείτε στις ευκαιρίες που σας παρουσιάζονται.
- Πώς να δημιουργήσετε το βέλτιστο εργασιακό περιβάλλον και να εξασφαλίσετε άφθονο χρόνο για την ολοκλήρωση των καθηκόντων σας.
- Πώς να υπερνικήσετε το σύνδρομο του απατεώνα και να ξαναγράψετε το προσωπικό σας αφήγημα.
- Πώς να αποφεύγετε την προκατάληψη των άλλων και να μην της επιτρέψετε να ανακόψει την πορεία σας.

ΤΟ *THINK BIG* ΠΡΟΤΕΙΝΕΙ ΕΝΑ ΠΡΑΚΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ  
ΓΙΑ ΝΑ ΣΥΝΕΧΙΣΕΤΕ ΝΑ ΠΟΡΕΥΕΣΤΕ  
ΣΤΗ ΣΩΣΤΗ ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗ.



Εκδόσεις **ΨΥΧΟΓΙΟΣ**  
[www.psychogios.gr](http://www.psychogios.gr)



ΚΩΔ. ΜΗΧ/ΣΗΣ: 25587