

Les McKeown

ΓΙΝΕ ΗΓΕΤΗΣ

Μοιράσου
το όραμά σου.
Έμπνευσε τους
άλλους. Πέτυχε
το αδύνατο.

Μετάφραση: Κωνσταντίνα Γεωργούλια

νικη

 **ΜΙΝΩΑΣ**
ΕΚΔΟΣΕΙΣ

Στις μέρες μας είναι σύνηθες να ακούμε ανθρώπους να μιλάνε για κενό στην ηγεσία. Και είναι αλήθεια – σήμερα έχουμε ελάχιστους πραγματικούς ηγέτες στους οποίους μπορούμε να στραφούμε, και εκείνοι στους οποίους όντως στρεφόμαστε κρίνονται με χαμηλά πρότυπα.

Κοιτάξτε κάθε τομέα όπου περιμένουμε να δούμε ηγέτες που εμπνέουν –πολιτική, επιχειρήσεις, διασκέδαση, επιβολή του νόμου–, και αντί γι’ αυτούς, βλέπουμε το ένα σκάνδαλο μετά το άλλο να πλήττουν σταδιακά την αμέριστη εμπιστοσύνη μας στους ηγέτες και τον σεβασμό μας απέναντί τους.

Υπάρχουν όμως λιγότεροι πραγματικοί ηγέτες; Ή μήπως, όπως πιστεύω, έχει διαστρεβλωθεί ολόκληρη η έννοια της ηγεσίας τον τελευταίο μισό αιώνα – αλλάζοντας την οπτική μας και εμποδίζοντάς μας να βλέπουμε πράξεις πραγματικής ηγεσίας;

Όταν αναλογιζόμαστε την ιδέα της ηγεσίας, τη βλέπουμε ως ελιτίστικη πράξη, διαχωρισμένη από την καθημερινή ζωή και εκπροσωπούμενη από ανθρώπους που είναι κατά κάποιον τρόπο ξεχωριστοί. Αυτή η ηγεσία είναι κάτι «άλλο», κάτι το οποίο ασκούν άνθρωποι που δεν είναι ούτε εσείς ούτε εγώ.

Και, ασφαλώς, μόλις «αναθέσουμε» την ηγεσία «σε τρί-

τους» –τοποθετώντας τη στα χέρια αυτών των «άλλων»–, δύο πράγματα αρχίζουν αμέσως να συμβαίνουν: πρώτον, αρχίζουμε να χάνουμε την εμπιστοσύνη μας στους «άλλους» και, δεύτερον, απαλλάσσουμε τον εαυτό μας από τις αποτυχίες τους. Αν η ηγεσία ασκείται από άλλους και όχι από εμάς, τότε οι αποτυχίες τους είναι δικό τους λάθος και δικό τους πρόβλημα – όχι δικό μας. Είτε πρόκειται για οικονομικό σκάνδαλο, είτε για κατάφωρη υπόθεση κατασκοπείας, είτε για αποτυχημένη εταιρική διακυβέρνηση, είτε για καθαρή απάτη, μπορούμε να μείνουμε στο περιθώριο, να νίψουμε τας χείρας μας και να εκφράσουμε τη δυσaréσκειά μας.

Λέγεται ότι κάθε γενιά έχει την ηγεσία που της αξίζει, και σήμερα υφιστάμεθα τις συνέπειες αυτής της ανάθεσης της ηγεσίας σε τρίτους: οι ηγέτες μας μας απογοητεύουν και, κατά συνέπεια, οι θεσμοί μας καταρρέουν.

Ωστόσο, αυτό δεν είναι αναπόφευκτο. Επανειλημμένως, έχω αποδειξει στη δική μου καριέρα, εργαζόμενος εδώ και τρεις δεκαετίες με θεσμούς, οργανισμούς και τους ηγέτες τους, ότι αυτή η ολίσθηση μπορεί να αναχαιτιστεί και ότι η πραγματική, αποτελεσματική ηγεσία μπορεί να αποκατασταθεί σε σχεδόν κάθε περιβάλλον. Φτάνει μόνο να συνειδητοποιήσουμε ένα πράγμα: η ηγεσία δεν είναι προνόμιο της ελίτ. Μπορούμε όλοι, ανεξαιρέτως, να ηγηθούμε ανά πάσα στιγμή. Και πράγματι, θα έπρεπε να το κάνουν περισσότεροι από εμάς.

Σε αυτό το βιβλίο θα μάθετε τι πραγματικά εστί να ηγείστε και πώς να το κάνετε (αν το θέλετε). Στα πρώτα τέσσερα

κεφάλαια, θα καταρρίψουμε τους τέσσερις μύθους που έχουν παραλύσει την ηγεσία στη σύγχρονη εποχή: ότι η ηγεσία πρέπει να είναι «ηρωική»· ότι για να γίνεις ηγέτης θα πρέπει να είσαι ένας συγκεκριμένος τύπος ανθρώπου· ότι μπορείς να ηγηθείς μόνο από την πρώτη γραμμή· και ότι η ηγεσία αποκαλύπτεται μόνο σε περιόδους κρίσης.

Με απλά λόγια, θα μάθετε το αντίθετο: ότι η ηγεσία είναι συχνά κάτι το κοινότοπο· ότι μπορεί να την ασκήσει οποιοσδήποτε, ακόμα και αν δεν είναι ο αναγνωρισμένος ηγέτης της ομάδας· και ότι η πραγματική ηγεσία –η ηγεσία που μετράει πραγματικά και κάνει τη διαφορά– λαμβάνει χώρα κάθε μέρα και όχι μόνο σε περιόδους κρίσης.

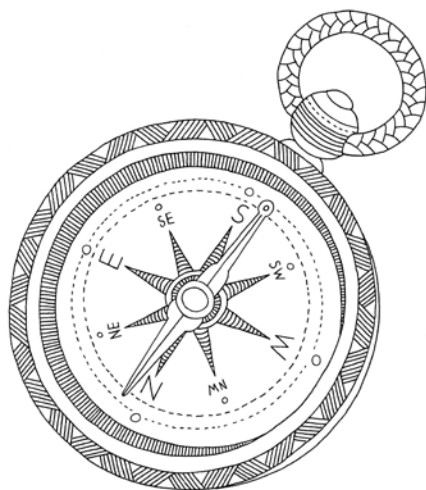
Στα υπόλοιπα κεφάλαια του *Γίνε ηγέτης* σας παρέχω αυτά που θα χρειαστείτε αν θέλετε να επιταχύνετε τον ρυθμό σας (και αν διαβάσετε αυτό το βιβλίο, υποθέτω ότι το θέλετε): τις βασικές δεξιότητες· τεχνικές για να αντιμετωπίσετε τις (αναπόφευκτες) αποτυχίες· και καθοδήγηση για το πώς να ξεκινήσετε. Θα ανακαλύψετε, επίσης, ποιο στίλ ηγεσίας σας ταιριάζει. Για τους περισσότερους από εσάς, αυτό θα είναι προφανές όταν δείτε τα προφίλ που παρουσιάζω. Στη συνέχεια, μπορείτε να τελειοποιήσετε το έμφυτο στίλ ηγεσίας σας για τα καλύτερα δυνατά αποτελέσματα.

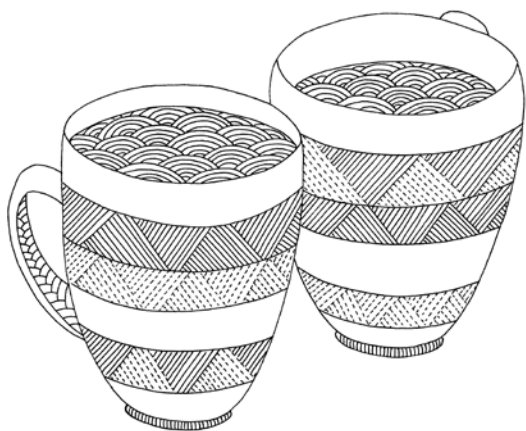
Στόχος μου είναι, όταν τελειώσετε τα πρώτα κεφάλαια αυτού του μικρού βιβλίου, να έχετε πειστεί να υιοθετήσετε μια πιο δυναμική προσέγγιση, αντί να σηκώσετε τα χέρια ψηλά απέναντι στην έλλειψη πραγματικής ηγεσίας σε αυτή τη γενιά. Πρόθεσή μου είναι, απομακρύνοντας τις πολλές λανθασμένες αντιλήψεις σχετικά με το τι πραγματικά είναι ηγεσία, να μπορέσω να σας κάνω να αποφασίσετε ότι κι εσείς μπορείτε να ηγηθείτε – και να κάνετε

πραγματικά τη διαφορά στον τομέα σας· τα υπόλοιπα κεφάλαια του βιβλίου θα σας δώσουν ό,τι χρειάζεστε για να κάνετε μια ιδιαίτερα αποτελεσματική αρχή.

Αν είστε ήδη ηγέτης, είτε σε μεγάλη είτε σε μικρή κλίμακα, πιστεύω ότι αυτό το βιβλίο θα σας βοηθήσει να αναζωπυρώσετε το πάθος σας για την ηγεσία και θα σας παράσχει μια νέα οπτική, όπως και ορισμένα καινούργια εργαλεία για να κάνετε την ηγεσία σας ακόμα πιο αποτελεσματική.

Να σας δείξω, λοιπόν, τον δρόμο; Ας ξεκινήσουμε...





ΤΙ ΕΙΝΑΙ Η ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΠΟΥ ΛΑΜΒΑΝΕΙ ΧΩΡΑ

Ας ξεκινήσουμε με το πραγματικό μυστικό της ηγεσίας: απαντάται διαρκώς, σχεδόν παντού γύρω μας, και ειλικρινά δεν είναι κάτι τόσο δύσκολο.

Απογοητευτήκατε; Μήπως περιμένατε κάτι λίγο πιο... απαιτητικό, ας πούμε; Μην απορείτε, γιατί τις τελευταίες τρεις χιλιετίες –για την ακρίβεια, από τότε που ένας άγνωστος *Homo erectus* έκανε για πρώτη φορά μια τοιχογραφία τύπου Banksy πάνω στα τοιχώματα ενός σπηλαίου– μας απασχολεί πολύ ως κοινωνία η ιδέα της ηρωικής ηγεσίας. Ξέρετε, ο Νεάντερταλ που σφαγιάζει τον σπαθόδοντα, ο Οδυσσέας, ο Ναπολέων, ο μικρός Ολλανδός με το δάχτυλο στο ανάχωμα,* ο πιλότος Σάλι (βλέπε Κεφάλαιο 4), ο Μπόμπι Μουρ – όλοι αυτοί οι καλοί κύριοι.

* Αναφορά στον Χανς Μπρίνκερ, ήρωα του μυθιστορήματος *Τα ασημένια πατίνια* της Αμερικανίδας συγγραφέα Μαίρης Μέιπς Ντοτζί. Ο Χανς εμπόδισε ένα φράγμα να σπάσει, κλείνοντας μια τρύπα με το δάχτυλό του. Η ιστορία χρησιμοποιείται όταν κάποιος θέλει να μιλήσει για ένα πρόβλημα του οποίου η κλιμάκωση μπορεί να αποφευχθεί. (Σ.τ.Μ.)

Ως εδώ καλά. Όλα αυτά αρκούν για ένα ευχάριστο ανάγνωσμα και μια ανεξάντλητη πηγή εμπνευστικών παραθεμάτων (ιδανικά για αφίσες και για να γεμίσουν όλο τον κενό χώρο στη διαφάνεια του PowerPoint σας).

Το πρόβλημα είναι ότι έχουμε τόσο πολύ συνηθίσει η ηγεσία να ορίζεται ως ηρωική από τους δημοσιογράφους (ή τους ιστορικούς) που ψάχνουν για μια καλή ιστορία, ώστε χάσαμε την ικανότητα να βλέπουμε τι πραγματικά είναι η ηγεσία: μια σχεδόν πάντα μη ένδοξη, κοινότητα δραστηριότητα που δεν συνιστά πρωτοσέλιδο και λαμβάνει χώρα ανά πάσα στιγμή με αναρίθμητους, διαφορετικούς (αν και πεζούς) τρόπους.

Όπως ένα άτομο που λατρεύει τα σπορ αλλά είναι κολλημένο στον καναπέ του και έχει εθιστεί τόσο πολύ στις καλύτερες φάσεις στο YouTube, στις επαναλήψεις στιγμιότυπων και στις τυποποιημένες συνόψεις έπειτα από κάθε παιχνίδι, ώστε δεν μπορεί πλέον να αντέξει τη μονοτονία που έχει το να παρακολουθεί διά ζώσης (πόσο μάλλον από την τηλεόραση) έναν ολόκληρο, αμონτάριστο, πραγματικό αγώνα ποδοσφαίρου, έτσι κι εμείς έχουμε συνηθίσει στη χολιγουντιανή εκδοχή της ηγεσίας που τροφοδοτείται από τα Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης σε τέτοιο βαθμό, ώστε έχουμε χάσει την ικανότητά μας να αναγνωρίζουμε την αυθεντική ηγεσία όπως αυτή λαμβάνει χώρα γύρω μας κάθε μέρα στην πραγματική ζωή. Και όταν το κάνουμε αυτό, τα πράγματα αρχίζουν να αλλάζουν.

Συγκρίνετε και αντιπαραβάλετε

Να ένα παράδειγμα του τι εννοώ. Την ημέρα που έγραψα αυτό το κεφάλαιο, οι πρώτες πέντε ιστορίες «ηγεσίας»

που βρήκα κατά τη συνήθη, αρκετά τυχαία αναζήτησή μου στα Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης ήταν οι ακόλουθες:

- Το προφίλ ενός 46χρονου διευθύνοντα συμβούλου («παιδί-θαύμα») από έναν μοντέρνο, φάνκι οργανισμό, ο οποίος όρισε εκ νέου την έννοια της ηγεσίας στην εταιρεία του με βάση, άκουσον άκουσον, τους αγαπημένους του ήρωες των σπορ.
- Ένας πολιτικός που κάνει έναν χαλαρό αγώνα για το αξίωμα επαινείται γιατί επιδεικνύει ηγετικές ικανότητες εκφράζοντας τη γνώμη του υπέρ μιας πολιτικής που αντιτίθεται στη γραμμή του κόμματός του.
- Μια ολόκληρη ήπειρος κατακρίνεται για έλλειψη ηγεσίας, καθώς το ίδρυμα Mo Ibrahim Foundation (που δημιουργήθηκε τον Οκτώβριο του 2006 για να στηρίξει την καλή διακυβέρνηση και τη λαμπρή ηγεσία στην Αφρική) ανακοίνωσε ότι, για τέταρτη φορά μέσα σε επτά χρόνια, δεν θα απένειμε το βραβείο του σε κανέναν Αφρικανό ηγέτη.
- Ο διευθυντής υπηρεσιών πληροφορικής μιας εταιρείας της λίστας Fortune 500 λέει σε ένα συνέδριο για την ηγεσία: «Ξυπνάω κάθε πρωί γεμάτος ενθουσιασμό γι' αυτά που η ομάδα [μου] που αποτελείται από πάνω από 1.200 εργαζόμενους έχει στόχο να κάνει μέσα στη μέρα και με τη θέληση να εφαρμόσω τη γνώση [μου] με τον καλύτερο δυνατό τρόπο».
- Ένας ακαδημαϊκός που έχει πάρει εκπαιδευτική άδεια για να μελετήσει τις προκλήσεις της ηγεσίας στη σύγχρονη κοινωνία αναφέρει ότι αυτές είναι οι ακόλουθες:

«Τεχνολογία και Πληροφορία», «Αντοχή», «Ευημερία», «Καινοτομία» και κάτι το οποίο αποκαλεί «Περιβαλλοντική Σάρωση».

Όλα αυτά ωραία και καλά, μέχρι ενός σημείου· προσέξτε όμως πώς όλες αυτές οι ιστορίες ακολουθούν το ίδιο αφηγηματικό μοτίβο: την υπόθεση ότι η ηγεσία θα πρέπει κατά κάποιον τρόπο να συνδέεται, αν και αόριστα, με τη σοφία ή τη γενναιότητα ή τη διασημότητα ή την κλίμακα ή ένα μεγάλο επίτευγμα – οτιδήποτε προσδίδει μια ηρωική χροιά. Είναι δύσκολο να αντιληφθούμε ότι αυτές οι ιστορίες έχουν πραγματική σχέση με το πώς οι περισσότεροι από εμάς ξοδεύουμε τον χρόνο μας, καθημερινά, στον πραγματικό κόσμο.

Τώρα, επιτρέψτε μου να μοιραστώ μαζί σας τις πρώτες πέντε πραγματικές πράξεις ηγεσίας που συνάντησα την ίδια μέρα. Προσέξτε ότι δεν συνιστούν ιστορίες με ηθικό δίδαγμα ή νόημα ή αγιογραφίες ή ηρωικές αφηγήσεις, αλλά απλώς πραγματικές πράξεις ηγεσίας:

- Η ομάδα μας, εδώ στην εταιρεία μου παροχής συμβουλευτικών υπηρεσιών, έπρεπε να παραστεί σε μια συνάντηση με έναν πελάτη στις 8:30 το πρωί. Η σύζυγός μου σηκώθηκε πριν ξημερώσει για να κάνει νωρίς τη γυμναστική της, έτσι ώστε το αυτοκίνητο που μοιραζόμαστε να είναι διαθέσιμο για να το χρησιμοποιήσει εγκαίρως η ομάδα μου.
- Σε μια απογευματινή τηλεδιάσκεψη, ένας συνεργάτης προθυμοποιήθηκε να αφαιρέσει δέκα διαφάνειες από μια παρουσίαση της επόμενης ημέρας, η οποία ήταν υπερβολικά πολύπλοκη και μακροσκελής.

- Κατά τη διάρκεια μιας συνεδρίας coaching, μια πελάτισσα δεσμεύθηκε ότι για μία εβδομάδα δεν θα διέκοπτε τους άλλους κατά τη διάρκεια των συζητήσεων της ομάδας της και θα άφηνε τους συνεργάτες της να ολοκληρώνουν τις σκέψεις τους πριν εκφράσει την άποψή της.
- Κατά τη διάρκεια μιας συνάντησης σε μια τοπική καφετέρια, παρακολούθησα έναν μπαρίστα να σταματάει το καθάρισμα των τραπεζιών και να πηγαίνει να βοηθήσει έναν συνάδελφο επειδή η ουρά των πελατών ήταν μεγάλη.
- Η γυναίκα που προσέχει τα σκυλιά μου όταν ταξιδεύω μου έστειλε ένα μέιλ για να μου υπενθυμίσει ότι θα ερχόταν να πάρει τα σκυλιά στις 9 το επόμενο πρωί και με ρώτησε αν ήθελα να αγοράσει σκυλοτροφή από το κατάστημα, μιας και στην τελευταία της επίσκεψη είχε προσέξει ότι κόντευε να τελειώσει.

Παρατηρείτε κάποια διαφορά ανάμεσα στις ιστορίες από τα Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης και στις πράξεις ηγεσίας από την πραγματική ζωή; Η αφήγηση ιστοριών προϋποθέτει ένα αφηγηματικό μοτίβο, και η αναφορά σε μια ιστορία ηγεσίας δεν διαφέρει – πρέπει να υπάρχει ένας ήρωας ή ένας κακός, ή ένας νικητής, ή ένας χαμένος (ή, τουλάχιστον, ένα βίντεο με μια χαριτωμένη γάτα). Είναι ευνόητο ότι τα περιοδικά και οι εφημερίδες πρέπει να πουλάνε αντίτυπα, ότι οι ιστότοποι χρειάζονται επισκέπτες, και ότι κανένα από αυτά δεν πρόκειται να προσελκύσει το ενδιαφέρον με ιστορίες όπως «Γυναίκα επιστρέφει αυτοκίνητο στον σύζυγο στις 8:15 π.μ.».

ΚΑΝ' ΤΟ, ΜΠΟΡΕΙΣ!

Η ηγεσία στην πραγματική ζωή είναι πολύ διαφορετική απ' όλα όσα θέλουν να πιστεύουμε τα Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης. Ξεχάστε τον γοητευτικό ήρωα: η αληθινή ηγεσία είναι κατά κανόνα κάτι πολύ απλό. Είναι τα χιλιάδες μικρά πράγματα που βοηθούν να γίνουν εφικτά τα μεγάλα. Και μπορούμε όλοι να τα καταφέρουμε.

Ο Les McKeown, αντλώντας υλικό από τις δεκαετίες που πέρασε ως διευθύνων σύμβουλος, επιχειρεί να καταρρίψει τους μύθους όσον αφορά τη σύγχρονη ηγεσία – και να παράσχει νέα εργαλεία γι' αυτή. Θα ανακαλύψετε ότι η αποτελεσματική ηγεσία είναι προσανατολισμένη προς τον στόχο και όχι προς τον άνθρωπο. Έχει να κάνει με εκείνο το άτομο που διαθέτει τις κατάλληλες δεξιότητες για να προχωρήσει μπροστά. Ανακαλύψτε:

- Το φυσικό στιλ ηγεσίας σας.
- Τα απαραίτητα εργαλεία και την κατάλληλη νοοτροπία.
- Πώς να βελτιώσετε τη δυναμική της ομάδας και να καλλιεργήσετε τη συμπερίληψη.
- Στρατηγικές για την αντιμετώπιση εμποδίων και αποτυχίας.

Με παραδείγματα από πολλούς τομείς, απλές ασκήσεις και δοκιμασμένες τεχνικές ηγεσίας, το *Γίνε ηγέτης* είναι ένας οδηγός που θα σας ενθαρρύνει να γίνετε ένας εμπνευσμένος, αξιοσέβαστος ηγέτης γεμάτος αυτοπεποίθηση, όποια κι αν είναι η θέση σας.

Το *Γίνε ηγέτης* αποτελεί μέρος μιας σειράς βιβλίων που έχουν σχεδιαστεί για να εμπνεύσουν δράση και θετικές αλλαγές. ↗

