

Εισαγωγή

Πώς το «εμείς» έγινε «εγώ»

Η ΜΙΞΗ ΤΗΣ ΘΕΩΡΙΑΣ ΜΕ ΤΗΝ ΠΡΑΚΤΙΚΗ

Το βιβλίο αυτό είναι προϊόν μιας μοναδικής συνεργασίας. Γράφτηκε από δύο συγγραφείς και καταγράφει τις προσωπικές τους ηγετικές εμπειρίες. Έχει να κάνει με το πώς εγώ (ο Τζιμ) έμαθα και πώς εγώ (ο Ραλφ) έμαθα, και πώς η γνώση αυτή οδήγησε σε σημαντικές αλλαγές στον τρόπο με τον οποίο ασκούσαμε ηγεσία. Η αλλαγή και η μάθηση είναι μια προσωπική εμπειρία. Συμβαίνει σε πρώτο πρόσωπο. Αυτός είναι ένας από τους λόγους που γράψαμε το βιβλίο αυτό στο πρώτο ενικό πρόσωπο. Ένας άλλος ακόμα λόγος που αυτό το βιβλίο γράφτηκε στο πρώτο ενικό πρόσωπο από δύο συγγραφείς, είναι γιατί και οι δύο μιλούν με μια φωνή, γιατί και οι δύο σκέφτονται και δρουν ως ένας άνθρωπος. Αυτή η εισαγωγή εξηγεί με ποιον τρόπο το «εμείς» έγινε «εγώ».

Το βιβλίο αυτό έχει επίσης να κάνει με το πώς μπορούν να πορευτούν μαζί η θεωρία και η πρακτική. Εκκινώντας από δύο διαφορετικά σημεία, ακολουθήσαμε παράλληλα μονοπάτια. Ο Τζιμ από το πανεπιστήμιο και το συμβουλευτικό τομέα και ο Ραλφ από το χώρο παραγωγής ενός εργοστασίου λουκάνικων. Ο καθένας μας κουβαλούσε διαφορετικά ταλέντα, τα οποία φέραμε στο τραπέζι και τα αναμέζαμε, για να δημιουργήσουμε αυτό το μοναδικό βιβλίο.

Αυτό, λοιπόν, είναι το ταξίδι που έκανε ο καθένας από τους δύο μας για να φτάσει σ' αυτό το σημείο.

To ταξίδι του Τζιμ Μπελάσκο

Η συνεργασία ήταν πάντα κάτι που με δυσκόλευε. Τα τριάντα από τα σαράντα χρόνια που ασχολούμαι με τις επιχειρήσεις, ακολούθησα το δικό μου δρόμο. Ήξερα πάντα πώς να κάνω το καλύτερο – είτε επρόκειτο για τη διδασκαλία μέσα στην τάξη, είτε για την παροχή συμβουλών σε κάποιο διοικητικό στέλεχος, είτε για τη διοίκηση μιας επιχείρησης. Δεν μου άρεσαν ποτέ οι πολλές κουβέντες. Σο μιαλό μου, τουλάχιστον, το θέμα ήταν «ή θα γίνει αυτό που εγώ πιστεύω ή φεύγω». Αυτά βέβαια μέχρι τη στιγμή που συνάντησα τον Ραλφ Στάγιερ.

Πρώτα όμως, λίγο παρασκήνιο: Οι επιχειρήσεις είναι μέσα στο αίμα μου. Ασχολούμαι μ' αυτές για περίπου σαράντα χρόνια. Και μέσα σ' αυτές περιλαμ-

βάνονταν, μια αντιπρόσωπεία ειδών αρτοποιίας, ένα καθαριστήριο με αυτοεξυπηρέτηση, μια ιδιωτική εκπαιδευτική εταιρία, μια εταιρία παραγωγής τηλεταινιών, μια κατασκευαστική επιχείρηση, μια εταιρία κατασκευής τρέιλερ, ένα εργοστάσιο παραγωγής εργαστηριακών οργάνων, μια χημική βιομηχανία και μια εταιρία συστημάτων πληροφορικής και παροχής υπηρεσιών. Στις περισσότερες απ' αυτές τις επιχειρήσεις ήμουν ιδρυτής, ιδιοκτήτης και διευθυντής. Όσο για το μέγεθος των επιχειρήσεων αυτών, κυμαίνονταν από 500 εκατ. δολάρια μέχρι μερικές εκατοντάδες χιλιάδες δολάρια.

Κρίνοντας με τυπικά οικονομικά στοιχεία, είχα επιτύχει σ' όλες αυτές τις επιχειρήσεις. Όμως, αφού έμαθα πώς να είμαι ένας διαφορετικού τύπου ηγέτης, αρκετές από τις επιχειρήσεις αυτές γνώρισαν αληθινά τεράστια άνθηση. Για παράδειγμα, χρησιμοποιώντας το καινούργιο μου ηγετικό πρότυπο, μέσα από την εκχώρηση αρμοδιοτήτων στους εργαζόμενους, μεγάλωσα μια εξειδικευμένη χημική βιομηχανία είκοσι φορές μέσα σε επτά χρόνια, μια εταιρία που έφτασε να δίνει στους εργαζόμενους σ' αυτήν τις υψηλότερες κατά μέσο δρο άμοιβές, στον κλάδο της. Χρησιμοποιώντας ένα αντίστοιχο σύστημα διοίκησης, μεγάλωσα μια επιχειρήση συστημάτων πληροφορικής και παροχής υπηρεσιών τόσο, ώστε να γίνει η πλέον κερδοφόρα εταιρία στην αντίστοιχη αγορά.

Φυσικά, όλες αυτές τις επιχειρήσεις, τις διοικούσα μόνος μου.

Οι επιχειρήσεις ήταν ένα μυστήριο για μένα. Πέρασα τη ζωή μου δουλεύοντας σ' αυτές, όμως, μέχρι και πρόσφατα ακόμα, δεν μπορούσα να καταλάβω πώς ακριβώς λειτουργούν τα βασικά στοιχεία μιας επιχειρήσης, ή πώς να τα κάνω να λειτουργήσουν όπως εγώ ήθελα.

Δούλεψα σκληρά και έπαιρνα πάντα σοβαρά τις επιχειρηματικές μου ευθύνες. Όμως, συχνά, ανησυχούσα γιατί δεν εισέπραπτα χαρά με ό,τι έκανα. Αφιέρωνα ατέλειωτες ώρες στις επιχειρήσεις, επειδή θεωρούσα πως έτσι έπρεπε να κάνω προκειμένου να επιτύχω, κι ύστερα αναρωτιόμουνα γιατί ένιωθα τόση κούραση, σε βαθμό που να μην μπορώ να απολαύσω τους καρπούς της επιτυχίας μου. Πίστευα πως η μάθηση ήταν το κλειδί για την επιτυχία μου, αλλά δεν μπορούσα να καταλάβω τι χρειαζόταν να μάθω πώς να το μάθω καλύτερα.

Έμαθα για τα κέρδη και τον Dow Jones, αλλά δεν κατανοούσα ποια ακριβώς ήταν η πραγματικότητα σε μια επιχειρήση. Έμαθα από τις σπουδές μου πώς να ερμηνεύω τα οικονομικά στοιχεία, αλλά όχι πώς να διευθύνω μια κερδοφόρα επιχείρηση.

Δούλεψα γι' άλλους διευθυντές, κι αργότερα έγινα κι εγώ. Ποτέ όμως δεν κατάλαβα τι ακριβώς σημαίνει διευθυντής, ή πώς να κάνεις καλύτερα τη δουλειά σου ως διευθυντής. Πούλησα προϊόντα, υπηρεσίες και, κυρίως, τον εαυτό μου, αλλά δεν καταλάβαινα τι αληθινά αγόραζαν οι πελάτες, ή γιατί και πώς να τους κάνω να αγοράσουν περισσότερα και σε καλύτερη τιμή.

Έμαθα πώς είναι δυνατόν να βάλεις μια ολόκληρη βιβλιοθήκη μέσα σ' ένα και μόνον τοπ, όχι μεγαλύτερο από το νύχι του αντίχειρά μας, αλλά δεν είχα μάθει γιατί οι άνθρωποι συμπεριφέρονταν όπως συμπεριφέρονταν μέσα στην επιχείρησή μου. Παρακολουθούσα τον κόσμο να ταξιδεύει στο φεγγάρι, όμως δεν μπορούσα να καταλάβω πώς να κάνω τους άλλους να κάνουν αυτό που πραγματικά ήθελα να κάνουν.

Δούλεψα σκληρά για να μάθω τα «μυστικά της επιτυχίας στις επιχειρήσεις». Παρακολούθησα μαθήματα και σεμινάρια, διάβασα βιβλία και μάζεψα βαθμούς. Κι όμως, προς μεγάλη έκπληξη και λύτη μου, είδα τις τιμές των πρώτων υλών να ανεβαίνουν, πράγμα που περιόρισε τα περιθώριά μου για κέρδος, είδα τους ανθρώπους να μην κάνουν αυτό που είχαν υποσχεθεί να κάνουν, με αποτέλεσμα κάποιος άλλος να παίρνει τη δουλειά, την πραγγελία ή το σεβασμό που πραγματικά ήθελα (κι ένιωθα πως μου άξιζε!). Τα περισσότερα από τα σαράντα χρόνια μου στις επιχειρήσεις στάθηκαν ένα μυστήριο για μένα.

Κι άλλο παρασκήνιο: Δεν μπορώ να παρατήσω την κιμωλία. Είμαι καθηγητής κολεγίου επί τριάντα χρόνια, πρώτα στο Cornell University, μετά στο State University της Νέας Υόρκης, στο Μπάφαλο, και τα τελευταία είκοσι χρόνια στο State University του Σαν Ντιέγκο. Ο πατέρας μου ήταν καθηγητής λυκείου, όμως η οικονομική κρίση στάθηκε αυτία να διακόψει τις παραπέρα σπουδές του. Επέστρεψα για να πάρω το Ph.D. και να ολοκληρώσω όπι εκείνος είχε αρχίσει. Αρχικά, σκόπευα να επιστρέψω στον κόσμο των επιχειρήσεων (είχα πάρει άδεια από τη Sylvania εκείνη την εποχή), αλλά το μικρόβιο της κιμωλίας είχε εισχωρήσει στο αίμα μου για τα καλά και δεν ήθελα με τίποτα να φύγω.

Μου αρέσει να διδάσκω. Τίποτε άλλο δεν με συγκινεί τόσο, όσο το να βρίσκομαι μέσα σε μια τάξη όπου διεξάγεται μια έξυπνη συζήτηση.

Μου αρέσει να προκαλώ τους ανθρώπους να σκέφτονται, να εξετάζω νέες ιδέες, να αμφισβητώ τη δεδομένη τάξη των πραγμάτων.

Λατρεύω την έρευνα. Μου δίνει την ευκαιρία να κάνω ερωτήσεις και να ψάχνω για απαντήσεις. Η ακαδημαϊκή μου εκπαίδευση μου δίνει πειθαρχημένα εργαλεία για να κάνω ερωτήσεις και να αναζητώ συστηματικά τις απαντήσεις. Εξάλλου, μέρος τουλάχιστον της έλξης που νιώθω για την έρευνα, οφείλεται στην ανάγκη μου να ξετυλίξω το μυστήριο των επιχειρήσεων.

Από κάποιες πλευρές είμαι ένας τυπικός ακαδημαϊκός. Είμαι αφοσιωμένος στην αμφισβήτηση των κατεστημένων «αληθειών». Είμαι αφοσιωμένος στην ανακάλυψη νέων απαντήσεων. Είμαι αφοσιωμένος στη μόρφωση των ανθρώπων, στη χρήση οποιουδήποτε μέσου μπορώ να ανακαλύψω για τη βελτίωση της απόδοσής τους. Έτσι, μου αρέσει να γράφω, αν και δυσκολεύομαι, γιατί το γράψιμο μου δίνει την ευκαιρία να μάθω και να διδάξω. Πολλά ερευνητικά μου άρθρα και ακαδημαϊκά βιβλία είναι προϊόντα τών μέχρι τώρα εκπαιδευτικών μου προσπαθειών.

Από κάποιες άλλες πλευρές είμαι ένας πολύ ασυνήθιστος ακαδημαϊκός. Εργάζομαι για να εξασκώ στην πράξη αυτά που διδάσκω και να βοηθώ επίσης άλλους να τα εφαρμόζουν. Δοκιμάζω τις θεωρίες μου στο χωνευτήρι της πραγματικής εμπειρίας. Ο στόχος της εξάσκησής μου διαφέρει από εκείνον των συναδέλφων μου.

Υπάρχει όμως κι άλλο παρασκήνιο: Όταν διδάσκεις, μιλάς και γράφεις όπως εγώ, δεν αργεί πολύ να εμφανιστεί κάποιος/α και να σου ζητήσει να τον/τη βοηθήσεις να εφαρμόσει αυτό που προτείνεις. Αυτό συνέβη στην αρχή της σταδιοδοσίας μου. Η πρώτη μου δουλειά ως σύμβουλος ήταν να συντάξω τις περιγραφές εργασίας για λογαριασμό των ιδιοκτητών ενός εργοστασίου επεξεργασίας νημάτων. Αυτό κατέληξε στο να διαπραγματευτώ ως εκπρόσωπος των ιδιοκτητών τις συμβάσεις με την Teamsters Union. Κι όλα αυτά, πριν τριάντα τρία χρόνια, στην τρυφερή ηλικία των είκοσι τριών ετών!

Από τότε, υπήρξα το δεξί χέρι της γενιάς οργανισμών όπως AT&T, IBM, McDONNELL DOUGLAS, Heineken Beer, Royal Dutch Shell, Kellogg's, Ralston Purina, City of San Diego, Daughters of Charity National Health Care Systems, Fokker Aircraft (Holland), Eli Lilly, Royal Dutch Government, San Diego Gas and Electric, Teledyne Ryan και Commonwealth of Independent States. Έχω δουλέψει με περισσότερους από διακόσιους πελάτες, αναπτύσσοντας τη θεωρία και την πρακτική για την απόδοση, που θα διαβάσετε σ' αυτό το βιβλίο.

Υπήρξαν και μεγάλες επιτυχίες. Σε μια μεγάλη διεθνή επιχείρηση υπολογιστών, βοήθησα τους τοπικούς διευθυντές και τους μικρούς έως μεσαίους συνεταιρίους τους να βελτιώσουν την απόδοση των συνεργατών τους. Στις τρεις χώρες που εφάρμοσαν το πρόγραμμά μου, ξεπέρασαν σε σταθερή βάση τα επίπεδα κερδοφορίας και ανάπτυξης της εταιρίας. Συνεργάστηκα με το διευθύνοντα σύμβουλο μιας μεγάλης πολυεθνικής εταιρίας ποτών, στην οποία βελτιώσαμε τα επίπεδα ποιότητας κατά 72% σε δύο χρόνια και ανεβάσαμε τα περιθώρια κέρδους κατά 32%. Το ίδιο συνέβη και με το διευθύνοντα σύμβουλο μιας μεγάλης πολυεθνικής εταιρίας παροχής υπηρεσιών, για την εδραιώση μιας νοοτροπίας που πρώτο στόχο θα είχε την ποιότητα και εξυπηρέτηση απ' όλο το φάσμα των 13.000 εργαζομένων. Η εταιρία αυτή, επί δύο συνεχή χρόνια, επιλέχθηκε από τους πελάτες ως η «καλύτερη στον τομέα της».

Είναι αστείο να δίνεις συμβουλές. Άλλα είναι και μια πρόκληση. Όμως, το πιο σημαντικό απ' όλα, είναι επιμορφωτικό. Παίρνω ό,τι μαθαίνω κατά τη διαδικασία παροχής συμβουλών και το αναπτύσσω μέσα στην τάξη. Παίρνω το καλύτερο απ' ό,τι μαθαίνω στη συνεργασία μου με τους πελάτες και το διδάσκω στους εργαζόμενους και τους συνεργάτες μου στη δουλειά. Λειτουργεί και αντίστροφα. Παίρνω το καλύτερο απ' ό,τι μαθαίνω στη δουλειά και την έρευνά μου και το διδάσκω στους πελάτες μου. Η εργασία μου ως σύμβουλος είναι πάνω απ' όλα μια επιμορφωτική εμπειρία και για τους πελάτες και για μένα.

Ως καθηγητής, μελέτησα τι αποδίδει και τι δεν αποδίδει. Ως ιδιοκτήτης και διευθυντής στη δική μου επιχείρηση, πάλεψα μ' ότι χρειαζόταν για να πετύχω. Και ως σύμβουλος, προπόνησα άλλους για να πετύχουν. Όλα αυτά τα έκανα με το δικό μου τρόπο μέχρι δώδεκα χρόνια πριν, οπότε και άκουσα μια ιστορία για ένα γέροντα 108 χρονών, ο οποίος είχε βρει τον καινούργιο έρωτα της ζωής του και ετοιμάζόταν να παντρευτεί. Η ιστορία αυτή μ' έκανε να σκεφτώ γιατί μερικές επιχειρήσεις αποδίδουν σταθερά καλά, ενώ οι περισσότερες λάμπουν για ένα σύντομο χρονικό διάστημα κι ύστερα βυθίζονται στη μετριότητα. Με τη σειρά της, η σκέψη αυτή οδήγησε σ' ένα μεγάλο ερευνητικό πρόγραμμα, τα αποτελέσματα του οποίου δημοσιεύτηκαν στο βιβλίο μου *Μαθαίνοντας τον ελέφαντα να χορεύει: Η επιβολή αλλαγών στην επιχείρησή σας*, το οποίο παρουσίαζε μια απλή διαδικασία πέντε σταδίων για την εφαρμογή μεγάλων οργανωτικών αλλαγών.

Πολύ πιο σημαντικό από την έρευνα και το βιβλίο που ακολούθησε, ήταν το γεγονός ότι η ιστορία αποτέλεσε πρόκληση για μένα, ώστε να σκεφτώ το προσωπικό μου ηγετικό στυλ και την ηγετική μου συμπεριφορά. Η σκέψη αυτή με οδήγησε σε αρκετές εσωτερικές αναζητήσεις για το τι χρειάζεται προκειμένου να καθοδηγήσεις με επιτυχία μια επιχείρηση. Ανακάλυψα ότι πρώτα εγώ, ως ηγέτης, έπρεπε να αλλάξω, πριν μπορέσω να κάνω οποιονδήποτε άλλον να αλλάξει. Στις περισσότερες περιπτώσεις, η εικόνα που είχα στο μυαλό μου για την επιθυμητή συμπεριφορά ενός ηγέτη, αποτελούσε συχνά το μεγαλύτερο εμπόδιο για την επιτυχία της επιχείρησής μου. Μόνον όταν έμαθα να αναλύω –και να αλλάζω– την εικόνα μου ως ηγέτη, άρχισα πραγματικά να μαθαίνω πώς να είμαι επιτυχημένος. Το βιβλίο αυτό αναφέρει τις εσωτερικές μου αναζητήσεις και τον αγώνα μου, στην πορεία της αναζήτησης τρόπων για να μετατρέψω τον εαυτό μου από έναν παραδοσιακό ηγέτη, σ' έναν ηγέτη που θα επέτρεπε στους εργαζόμενους να ηγούνται.

Στη διάρκεια των πρώτων ετών, ένιωθα πολύ μόνος στο ταξίδι μου αυτό. Οι πελάτες συχνά με αντιμετώπιζαν με απορία, λες και μιλούσα κορακίστικα. Οι φοιτητές ιρατούσαν παθιασμένα σημειώσεις, αλλά δυσκολευόντουσαν να επαναλάβουν τις προτάσεις μου με δικά τους λόγια. «Εντάξει τώρα, έτοι γίνεται συνήθως», έλεγα στον εαυτό μου. Στο κάτω-κάτω, η διδασκαλία, η έρευνα και οι συμβουλές, είναι μοναχικές διαδικασίες. Το ίδιο και η διοίκηση μιας επιχείρησης.

Ο αντιπρόεδρος του τμήματος Ανθρώπινων Πόρων ενός από τους πελάτες μου, μου πρότεινε να μιλήσω με κάποιον άλλον από τους συμβούλους του, κάποιον κύριο Raoul Στάγιερ. Ο Raoul ήταν πρόεδρος της Johnsonville Foods και πρόσφατα είχε εμφανιστεί στη σχετική εκπομπή του Tom Peters. Ο αντιπρόεδρος μου έστειλε επίσης ένα ντοσιέ με πληροφορίες για τον Raoul. Έβαλα το ντοσιέ σ' ένα ράφι, και το έβγαλα από εκεί τελικά για να το διαβάσω στη διάρ-

κεια ενός υπερατλαντικού ταξιδιού μου, ύστερα από πολλά τηλεφωνήματα του συγκεκριμένου αντιπροέδρου, ο οποίος ζητούσε τις απόψεις μου πάνω στο υλικό. Ελάχιστα με ενδιέφερε. Ο ακαδημαϊκός κυνισμός μου με προειδοποιούσε: «Τι μπορούσε να ξέρει ένας παραγωγός λουκάνικων;».

Όμως οι πληροφορίες για τον Ραλφ μου κέντρισαν το ενδιαφέρον. Ο Ραλφ έκανε μερικά πολύ πρωτοποριακά πράγματα. Πολλές από τις πρακτικές του ήταν παράλληλες με ό,τι δίδασκα μέσα στην τάξη μου, με ό,τι συμβούλευα τους πελάτες μου και εφάρμοζα στη δική μου επιχείρηση. Του τηλεφώνησα από την Αγγλία μόλις βγήκα από το αεροπλάνο. Ύστερα από κουβέντα μιας ώρας, είχα πειστεί ότι είχαμε πάρα πολλά κοινά. Συμφωνήσαμε να συναντηθούμε σε περίπου δυο εβδομάδες στο Long Beach μαζί με τον κοινό μας σπόνσορα, τον αντιπρόσεδρο του τμήματος Ανθρώπινων Πόρων.

Σ' αυτή μας τη συνάντηση στο Long Beach ανακάλυψα μιαν αδελφή ψυχή. Οι δρόμοι μας ήταν σε εκπληκτικό σημείο παράλληλοι. Είμαστε και οι δύο μοναχικοί λύκοι. Παλεύαμε για πολλά όμοια θέματα. Σ' ένα άλλο μέρος του κόσμου, πολύ μακριά από την ηλιόλουστη Νότια Καλιφόρνια, ο Ραλφ Στάγιερ προσπαθούσε να εφαρμόσει πολλά από αυτά για τα οποία συζητούσα και έγραφα επι χρόνια. Ήταν ο δοκιμαστικός σωλήνας για την απόδειξη των θεωριών μουν.

Όμως, υπάρχει μεγάλη απόσταση μεταξύ μιας παράλληλης πορείας και της δυνατότητας να ταξιδέψει στο ίδιο μονοπάτι. Οι αετοί δεν ταξιδεύουν κατά κοπάδια. Οι μοναχικοί λύκοι τρέχουν μόνοι τους.

Ύστερα από αρκετές ακόμα συναντήσεις, αποφασίσαμε να συνεργαστούμε σ' ένα συμβουλευτικό έργο. Το ένα έργο έφερε το άλλο, κι αυτό άλλο, κι ακολούθησαν έτοι πολλά. Συνεργαζόμαστε καλά, αλληλοσυμπληρώνοντας ο ένας τον άλλον. Ο Ραλφ ήταν δημιουργικός. Εγώ ήμουν συστηματικός. Ο Ραλφ μπορούσε να χρησιμοποιεί πιο εύκολα τις λέξεις για να ξωγραφίσει ένα πίνακα. Εγώ μπορούσα πιο εύκολα να γράφω εύληπτα κείμενα. Ο Ραλφ είχε τα πρακτικά παραδείγματα. Εγώ είχα το θεωρητικό πλαίσιο, μέσα στο οποίο μπορούσαμε να προσαρμόσουμε αυτά τα παραδείγματα.

Η συνεργασία μας καρποφόρησε. Γίναμε στενοί φίλοι. Είχαμε και οι δύο εξαρτημένους γιους, και μοιραζόμαστε την ίδια αγωνία για το πώς θα τους αντιμετωπίσουμε. Θυμάμαι σαν και τώρα να περπατάμε με τον Ραλφ στα κανάλια της Ολλανδίας και να μιλάμε για τον κοινό μας καθημό, παλεύοντας με το ερώτημα «Μπορείς αληθινά να “διώξεις” ένα μέλος της οικογένειάς σου?». (Η απάντηση είναι μέσα στο βιβλίο.)

Η συνεργασία μας είχε και το κόστος της. Ο καθένας μας ξεχωριστά έχασε δουλειές ως σύμβουλος, εξαιτίας του άλλου. Εγώ, διότι ο πιθανός πελάτης θεωρούσε ότι η Johnsonville Foods μπορούσε να είναι ανταγωνιστής του. Ο Ραλφ επειδή ο πιθανός δικός του πελάτης δεν μπορούσε να θεωρήσει έναν

καθηγητή κολεγίου ικανό να προσθέσει αξία. Η συνεργασία μας επίσης σήμαινε ότι και οι δύο έπρεπε να σταματάμε και να σκεφτόμαστε: «Ποια θα ήταν η αντίδραση του άλλου σε τούτο ή σ' εκείνο;». Η συνεργασία απαιτεί πολλή σκέψη, σε σχέση με τον αντίχτυπο οποιασδήποτε ενέργειας του ενός πάνω στον άλλον. Αυτό είναι δύσκολο, ιδιαίτερως αν πέσεις έξω στις υποθέσεις που κάνεις.

Αλλά, η συνεργασία αποδείχτηκε για μένα μια μεγάλη ευκαιρία να μάθω. Ο Ραλφ είναι σπουδαίος δάσκαλος. Όπως είναι επίσης και σπουδαίος μαθητής. Η αφοσίωσή του στη μάθηση είναι μια πηγή προσωπικής έμπνευσης.

Εξαιτίας των μεγάλων πλεονεκτημάτων, ήθελα πάρα πολύ να φτιάξω μια κοινή επιχείρηση. Έτσι, ταξιδέψαμε μαζί, δουλέψαμε ως σύμβουλοι μαζί και δώσαμε μαζί σεμινάρια. Η επιχείρησή μας είναι πολύ επιτυχημένη σήμερα. Εξακολουθώ να μαθαίνω. Εξακολουθώ να βελτιώνομαι. Ο Ραλφ είναι ο στενός μου φίλος, ο σύντροφος, ο σύμβουλός μου, ο συνεργάτης και η αδελφή ψυχή. Σκεφτόμαστε, μιλάμε και ενεργούμε ως ένας άνθρωπος.

To ταξίδι του Ralφ Στάγιερ

Ήμουν πάντα ονειροπόλος. Ένα από τα όνειρά μου ήταν να πετύχω στις επιχειρήσεις. Καθετί που πέτυχα στις επιχειρήσεις άλλαξε το μέγεθος του πεδίου στο οποίο έπαιξα, αλλά ποτέ δεν άλλαξε το όνειρο. Δεν πιστεύω πως θα αλλάξει ποτέ. Η επιτυχία που έχω βιώσει είναι ευχάριστη, αλλά, καθώς κοιτάζω προς τα πίσω, δεν είναι τίποτα σε σύγκριση μ' αυτό που θα μπορούσε να ήταν, αν δεν συνέβαινε ένα πράγμα.

Ήμουν πάντοτε μόνος. Είχα καλούς φίλους στην προσωπική μου ζωή, αλλά ποτέ στη δουλειά. Ήμουν ικανός να δώσω συμβουλές στους φίλους μου, αλλά δεν ήμουν ποτέ ικανός να δεχτώ. Πάντα εγώ ήξερα καλύτερα. Προσπάθησα να συνεργαστώ με άλλους σε αρκετές δουλειές, ποτέ όμως δεν ευοδώθηκε η προσπάθειά μου αυτή. Ή είχα τον έλεγχο και δούλευα με το δικό μου τρόπο, ή, εφόσον δεν είχα τον έλεγχο, τα παράταγα. Για χρόνια, δεν ανακατεύτηκα με τίποτα που δεν μπορούσα να ελέγξω. Ύστερα, γνώρισα τον Τζιμ Μπελάσκο.

Αυτή η εισαγωγή είναι η ιστορία δύο μοναχικών λύκων, που έμαθαν πώς να δημιουργήσουν μια συνεργασία βασισμένη στις ίδιες αρχές που υποστηρίζουμε σ' αυτό το βιβλίο, την ικανότητα δηλαδή να προσθέτει αξία ο ένας στον άλλον. Ο Τζιμ σάς έχει ήδη πει την ιστορία του. Αυτή είναι η δική μου.

Ήθελα πάντα να ασχοληθώ με τις επιχειρήσεις, ιδιαίτερα με την επιχείρηση των γονιών μου. Μεγάλωσα στην Johnsonville του Ουισκόνσιν. Οι γονείς μου είχαν αρκετά καταστήματα λιανικής πώλησης στις γειτονικές πόλεις και μια μικρή μονάδα παραγωγής λουκάνικων στην Johnsonville, που προμήθευε

αυτά τα καταστήματα. Ζούσα δίπλα από το εργοστάσιο και περνούσα πολύ καιρό εκεί. Από τα δεκατέσσερά μου, δουλευα εκεί κάθε καλοκαίρι, μέχρι που πήγα στο κολέγιο. Η μόνη καριέρα που σκεφτόμουν ήταν να ασχοληθώ με την πατρική επιχείρηση.

Όταν μπήκα σ' αυτήν, το 1965, το αντικείμενο της επιχείρησης ήταν η λιανική πώληση. Ύστερα από αρκετά χρόνια, έγινε φανερό πως δεν μπορούσαμε να επεκταθούμε στον τομέα αυτόν. Αποφάσισα να επικεντρωθώ στη διοίκηση του εργοστασίου και τη χονδρική πώληση σε όλα καταστήματα λιανικής. Αυτή ήταν η αρχή της Johnsonville Foods.

Στη διάρκεια των δεκαετιών του '70 και του '80, η Johnsonville Foods άνθισε και από ένας τοπικός κατασκευαστής λουκάνικων, έγινε μια εταιρία τροφίμων με εθνική εμβέλεια. Το μεγαλύτερο τμήμα αυτής της ανάπτυξης τροφοδοτήθηκε από τις ίδιες νέες αρχές για την γηγεσία που και ο Τζιμ έμαθε να χρησιμοποιεί στις δικές του δουλειές. Αυτές αποτελούν και το θέμα του βιβλίου αυτού. Όπως και ο Τζιμ, έτσι κι εγώ αναγκάστηκα να ξαναμάθω πολλά απ' όσα πίστευα ως δεδομένα για τις επιχειρήσεις, για να μπορέσω να ηγηθώ της εταιρίας μου. Το ταξίδι μου περιγράφεται σ' όλο αυτό το βιβλίο, έτσι δεν θα μπω σε λεπτομέρειες εδώ.

Το ταξίδι μου αφορά τη μάθηση. Στην πραγματικότητα, αφορά το να μάθεις πώς θα μάθεις. Αυτή είναι μια ικανότητα που την αποκτά κανείς στο σχολείο. Ποτέ όμως δεν υπήρξα καλός μαθητής. Δεν έβλεπα τι σημασία είχε να παίρνει κανείς σπουδαίους βαθμούς. Έμαθα αρκετά για να γνωρίζω τη Notre Dame και να αποφοιτήσω (άλλο ένα παιδικό όνειρο), χωρίς ποτέ να με εντυπωσιάζει ο ακαδημαϊκός κόσμος. Δεν έβλεπα να έχει καμιά αξία.

Το ίδιο συνέβαινε και με τις επιχειρήσεις. Έμαθα όσα έπρεπε για να επιτύχω, αλλά ποτέ δεν σκέφτηκα ότι η μάθηση ήταν αυτό που είχε σημασία. Η επιθυμία μου να κάνω σπιλήπτε χρειαζόταν για να επιτύχω, είναι αυτό που τροφοδότησε την ανάπτυξη της Johnsonville. Το 1980 έφτασα στα δριά μου. Συνειδητοποίησα πως αν εξακολουθούσα να κάνω ό,τι έκανα μέχρι τότε, θα συνέχιζα απλά να πετυχαίνω αυτά που πετυχαίνω μέχρι τότε. Και αυτά που πετυχαίνω δεν μου άρεσαν. Δεν θα κατόρθωνα ποτέ να πραγματοποιήσω το όνειρό μου. Μπορούσα να δω την υπόλοιπη επιχειρηματική μου ζωή ως ένα χωρίς τέλος ποταμό από κρίσεις, προβλήματα και χαμένες μπαλιές. Θα συνεχίζαμε να μεγαλώνουμε και να έχουμε σημαντικά κέρδη, αλλά δεν θα ήταν αυτή η επιτυχία που έψαχνα.

Έπρεπε να αλλάξω για να πραγματοποιήσω το όνειρό μου. Το εύκολο ήταν να καταλάβω ότι τα πράγματα δεν δουλευαν καλά. Το δύσκολο ήταν να καταλάβω ότι εγώ ήμουν το πρόβλημα. Ήταν πολύ πιο εύκολο να κατηγορώ τους άλλους, τη βιομηχανία, τη μοίρα, οπιδήποτε τέλος πάντων, εκτός από μένα. Το να βρεθώ αντιμέτωπος με το πρόβλημα αυτό ήταν ένα πολύ συναισθηματικό ταξίδι. Για να δω τον εαυτό μου ως το πρόβλημα, χρειαζόταν να απαλ-

λαγώ από το λούστρο των δικαιολογιών και των λογικοφανών εξηγήσεων και να καταδυθώ στα βάθη του πραγματικού μου εαυτού.

Στην αρχή, ήταν μια οδυνηρή διαδικασία, αλλά ήμουν πεισμένος πως ήταν προαπαιτούμενο για να μάθω πώς να είμαι ένας αποτελεσματικός ηγέτης. Αυτού του είδους η μάθηση είναι επίσης μια πολύ προσωπική διαδικασία. Δεν υπάρχουν συνταγές. Γι' αυτό γράψαμε αυτό το βιβλίο στο πρώτο πρόσωπο. Αυτό το βιβλίο δεν αφορά Αυτούς. Αφορά εμένα, αφορά τον Τζιμ, και αφορά εσάς.

Αυτά που έμαθα με βοήθησαν να οδηγήσω την Johnsonville στη δεκαετία του '80 σε εθνική διάκριση. Παρακαλώ μη θεωρήστε πως θέλω επαίνους για την επιτυχία της Johnsonville τα τελευταία δέκα χρόνια. Αυτό το κατάφεραν οι άνθρωποι στην Johnsonville. Δεν θα είχε γίνει ίμως δυνατή η επιτυχία αυτή, αν εγώ δεν είχα αλλάξει.

Έπρεπε να μάθω πώς να ακούω, και να ακούω πραγματικά.

Έπρεπε να μάθω να δουλεύω με άλλους και να τους εμπιστεύομαι.

Έπρεπε να μάθω να εκτιμώ τη συνεισφορά τους εξίσου με τη δική μου, αν όχι και περισσότερο ακόμα.

Έπρεπε να μάθω την αξία της μάθησης και πώς να την κατακτήσω με συστηματικό τρόπο.

Χωρίς αυτή τη γνώση, ο Τζιμ και εγώ, δεν θα είχαμε γίνει ποτέ συνεργάτες. Σ' εκείνη την πρώτη συνάντηση θα είχα χαμογελάσει, θα είχα κουβεντιάσει με τον Τζιμ, θα του είχα πει τι πίστευα ότι έπρεπε να κάνει και θα είχα συνεχίσει το δρόμο μου.

Το όνειρό μου για επιτυχία στις επιχειρήσεις διευρύνθηκε στα μέσα της δεκαετίας του '80. Καθώς μάθαινα ένα νέο τρόπο να διευθύνω την Johnsonville, δημιουργήσα μια καινούργια εικόνα για το μέλλον μου, να γίνω αρκετά καλός στο ρόλο του ηγέτη, έτσι ώστε να είμαι σε θέση να προπονήσω ηγέτες και σε άλλες επιχειρήσεις. Πραγματικά απολάμβανα να δουλεύω με άλλους στην Johnsonville και να τους βοηθώ να μάθουν. Έγινε πολύ πιο ανταποδοτικό για μένα από τη διεύθυνση μιας επιχειρησης σε καθημερινή βάση. Ήθελα να δουλεύω με ηγέτες μεγάλων επιχειρήσεων, εκεί όπου τα προβλήματα ήταν πιο σύνθετα. Οι πιθανότητες, πάντως, ήταν εναντίον μου. Για ένα κατασκευαστή λουκάνικων από μια μικρή πόλη του Ουισκόνσιν, έμοιαζε μάλλον αδύνατο.

Όλα αυτά τα άλλαξε ο φίλος μου Τομ Πήτερς, όταν το βιβλίο του *Thriving on Chaos*, και η τηλεοπτική του σειρά «The leadership Alliance», απένειμαν μια εθνική διάκριση στην Johnsonville. Κόσμος άρχισε να τηλεφωνεί και να ξητά πληροφορίες. Αυτό μού έδωσε την ευκαιρία να επιδιώξω μια καριέρα ως σύμβουλος, ως ένας ανεξάρτητος, φυσικά, σύμβουλος.

Από τότε, έχω δουλέψει ως σύμβουλος σε πάρα πολλές επιχειρήσεις, σε τομείς που ποικίλλουν από μικρά φυτώρια μέχρι πολυεθνικές επιχειρήσεις υψη-

λής τεχνολογίας. Συνεργάστηκα με στρατιωτικούς και κυβερνητικούς ηγέτες. Ή εμπειρία ήταν ανεκτύμητη. Όπως κι ο Τζιμ, μετέφρασα κι εγώ τα μαθήματα που πήρα ως σύμβουλος σε περισσότερο απότελεσματικούς τρόπους διοίκησης μέσα στην ίδια μου την επιχείρηση.

Και το πιο σημαντικό, η δουλειά μου ως σύμβουλος μου έδωσε την ευκαιρία να συναντήσω τον Τζιμ. Ο Τζιμ είναι ένας σπουδαίος επιχειρηματίας. Είναι ένας σπουδαίος δάσκαλος. Είναι επίσης μια ηλεκτρική σκουύπα. Ρουφά τη γνώση, όπως δεν έχω δει κανέναν άλλο να το κάνει. Το παρατσούκλι που του έχω βγάλει είναι «Hoover». Άλλα, ακόμα πιο σημαντικό, ο Τζιμ είναι η αδελφή ψυχή. Μέχρι την πρώτη μας συνάντηση, ακολουθούσαμε παράλληλα μονοπάτια. Παλεύσαμε για τα ίδια πράγματα.

Γρήγορα, ο ένας έγινε η αντανάκλαση της σκέψης του άλλου. Όμως, να μιλάμε μαζί δεν αρκούσε. Η γνώση έρχεται από την πράξη, όχι από την κουβέντα. Και η ταυτόχρονη γνώση έρχεται με τη συνεργασία στην πράξη. Ξέραμε ότι έπρεπε και να δουλεύουμε μαζί. Η συνεργασία βάθυνε και διεύρυνε τη σχέση. Όταν αρχίσαμε να δουλεύουμε μαζί, είμαστε και οι δύο στην ίδια σελίδα της παρτιτούρας, μόνο που έπρεπε να προσπαθούμε να εναρμονιζόμαστε. Τώρα, χτυπάμε ακριβώς την ίδια νότα ταυτόχρονα. Οι πελάτες μας δεν μπορούν να ξεχωρίσουν ποιανού η φωνή τραγουδά.

To «Εμείς» γίνεται «Έγώ»

«Όταν κλείνω τα μάτια μου, δεν μπορώ να ξεχωρίσω ποιος από τους δύο σας μιλά», έλεγε ένας πελάτης μας πρόσφατα. Το σχόλιο αυτό τονίζει το λόγο που γράφαμε αυτό το βιβλίο στο πρώτο ενικό πρόσωπο «Έγώ», αν και οι συγγραφείς είναι δύο. Κάθε εμπειρία, κάθε διαίσθηση και γνώση συνέβη στον ένα από μας, αλλά ταυτόχρονα και ο άλλος βίωνε παράλληλα κάτι αντίστοιχο. Αναμέναμε τις διαφορετικές εμπειρίες μας και δημιουργήσαμε μια νέα σύνθεση. Γι' αυτό το λόγο το «έγώ» εκφράζει καλύτερα τις απόψεις των συγγραφέων.

Οι περισσότερες από τις λέξεις στις σελίδες που ακολουθούν είναι του Τζιμ, προϊόν αναμφίβολα όλων αυτών των χρόνων ακαδημαϊκής εμπειρίας. Οι περισσότερες από τις λέξεις-εικόνες, όπως του βούβαλου και των χηνών, είναι του Ραλφ. Όλες οι λέξεις όμως, συγκρήθηκαν πρώτα μεταξύ μας, ο ένας μας έκανε ένα πρώτο σκαρίφημα, που στη συνέχεια αναθεωρήσαμε, και ξανά αναθεωρήσαμε και οι δύο. Ειλικρινά, είναι δύσκολο να πω πού τελειώνει ο Ραλφ Στάγιερ και πού αρχίζει ο Τζιμ Μπελάσκο, και στο ρόλο του συμβούλου, αλλά και στη συγγραφή αυτού του βιβλίου.

Γι' αυτό, μην κάνετε τον κόπο να προσπαθήσετε να βρείτε ποιος έκανε τι. Το σημαντικό δεν είναι αν ήταν ο Τζιμ ή ο Ραλφ. Το θέμα δεν είναι τι έκανε ο

Τζιμ ή τι έκανε ο Ραλφ. Αυτό που μετρά είναι το τι θα κάνετε εσείς με όσα θα διαβάσετε στις επόμενες σελίδες. Πάρτε αυτές τις προσωπικές εμπειρίες και βάλτε τις να δουλέψουν για λογαριασμό σας. Επιτρέψτε στο «εγώ» να είναι το πρώτο πρόσωπο που θα χυριαρχήσει στο δικό σας βιβλίο.

*Τζιμ Μπελάσκο
Ραλφ Στάγιερ*

I

*To προσωπικό μας ταξίδι
προς την ηγεσία*

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

Η ΠΡΟΚΛΗΣΗ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ: ΤΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ ΜΑΣ ΤΑΞΙΔΙ

Ο ανίσχυρος πρόεδρος

Ο πρόεδρος στριφογύρναγε νευρικά στη μεγάλη του πολυθρόνα. Το νεανικό του πρόσωπο, που δεν μαρτυρούσε τα πενήντα και ίστι χρόνια του, ήταν συνοφρυνωμένο από την ανησυχία. Η εταιρία του έχαιρε γενικής εκτίμησης και αναφερόταν συχνά στα επιχειρηματικά έντυπα. Οι μετοχές του είχαν πολύ καλή απόδοση. Και η εκπαίδευσή του στην Ivy League, τον βοηθούσε να εκπροσωπεί επάξια τους Αμερικανούς επιχειρηματίες. Τώρα, όμως, η ευγλωτία του τον είχε εγκαταλείψει.

Σηκώθηκε, πήγε μέχρι το παράθυρο, και κοίταξε έξω το γραφικό τοπίο. «Όχι στη δική μου θητεία», είπε απευθυνόμενος στην τεράστια βελανιδιά έξω από το παράθυρό του. «Αυτό δεν μπορεί να συμβεί στη δική μου θητεία». Έμεινε για πολλή ώρα σιωπηλός, χτυπώντας νευρικά το πόδι του, δένοντας και λύνοντας τα χέρια του, κι ύστερα στράφηκε και με κοίταξε, με μάτια που γυάλιζαν σαν αστάλι: «Έχω πέντε χρόνια ακόμη μέχρι να αποσυρθώ. Τι μπορώ να κάνω για να γίνουν σημαντικά αυτά τα πέντε χρόνια;».

Η πρόκληση ήταν τρομακτική. Η εταιρία, παρά τις ευνοϊκές εκθέσεις, πήγαινε άσχημα. Είχαν χάσει κομμάτι της αγοράς σε κάθε τομέα δραστηριοποίησής τους και είχαν καθυστερήσει σημαντικά στο λανσάρισμα νέων προϊόντων. Τα προϊόντα τους δεχόντουσαν την επίθεση των Ιαπώνων. Παρά τα αποθεματικά της και την κυριαρχη θέση της στην αγορά, η εταιρία αντιμετώπιζε σοβαρό πρόβλημα. Έβλεπε πεντακάθαρα τον πιθανό κίνδυνο, αν η επιχείρηση δεν άλλαξε δραστικά τώρα. Το απευκταίο μπορούσε να συμβεί στη διάρκεια της δικής του θητείας και εκείνος δεν ήξερε τι να κάνει. Τίποτα στη μέχρι τότε εμπειρία ή εκπαίδευσή του δεν τον είχε προετοιμάσει για να αντιμετωπίσει μια τέτοια κατάσταση.

Το πρόβλημα αυτού του προέδρου είναι πολύ γνωστό σε όλους. Αν και καθόταν στην πολυθρόνα του διευθύνοντος συμβούλου, ήταν ανίσχυρος να επιτύχει τις αλλαγές που ήξερε ότι έπρεπε να κάνει. Έβλεπε πολύ καθαρά τι έπρεπε

να γίνει. Το περίγραμμα της διοίκησης στη δεκαετία του '90 ήταν γνωστό: ομάδες εργασίας, καλύτερη ποιότητα, βελτιωμένες υπηρεσίες, όσο γίνεται πιο γρήγορη είσοδος στην αγορά. Αυτά τα ήξερε καλά. Τα διακήρυξε σε όποιον ήθελε να ακούσει. Κι όμως, ήταν ανίκανος να παράγει οποιοδήποτε από αυτά τα ζωτικής σημασίας αποτελέσματα μέσα στην επιχείρησή του.

Χωρίς να διστάσει, προσπάθησε να πραγματοποιήσει αλλαγές. Τα τελευταία έξι χρόνια είχε εισαγάγει προγράμματα που στόχευαν στη βελτίωση της ποιότητας, των παρεχόμενων υπηρεσιών και της ομαδικής δουλειάς. Είχε εξυγίανει την εταιρία, είχε αναδιοργανώσει τα λειτουργικά τμήματα σε μονάδες επικεντρωμένες στο προϊόν και τον πελάτη, και είχε μειώσει τον αριθμό των διοικητικών επιπλέοντων. Κι όμως, εξακολουθούσε να χάνει πελάτες, οι ανταγωνιστές συνέχιζαν να κερδίζουν έδαφος σε βάρος του στην αγορά, και η τρέχουσα αξία της επιχείρησής του είχε μειωθεί κατά 50%. Δεν μπορούσε να κινητοποιήσει τους ανθρώπους του να κάνουν αυτό που ήξερε ότι έπρεπε να γίνει.

Γνωρίζω πώς νιώθει ο πρόεδρος αυτός. Έχω κάτσει στην ίδια πολυθρόνα, νιώθοντας να με εγκαταλείπει το θάρρος μου, και νιώθοντας την επιθυμία να πετάξω, από το θυμό μου, μερικές πολυθρόνες από το παράθυρο. Ξέρω πως είναι εύκολο να μιλάς για διαφοροποίηση. Είναι όμως πολύ δύσκολο να είσαι διαφορετικός. Και ξέρω επίσης πολλούς άλλους προέδρους που νιώθουν το ίδιο περίπου θυμωμένοι και το ίδιο ανίσχυροι.

Όλοι οι ηγέτες αντιμετωπίζουν κάποια ηγετική πρόκληση. Τα παλιά πρότυπα και παραδείγματα δεν λειτουργούν πλέον. Ο τρόπος εξέλιξης των ηγετών και η βίωση ενός καινούργιου ηγετικού πρότυπου, είναι και θα είναι ένας εξαιρετικά σημαντικός παράγοντας σε σχέση με την επιτυχία, για τις περισσότερες επιχειρήσεις. Είναι πάντως για τη δική μου.

Το παλιό ηγετικό πρότυπο: Ο βούβαλος-αρχηγός και το κοπάδι του

Για πολλά χρόνια, πίστευα στο παλιό πρότυπο ηγεσίας που μου έλεγε ότι δουλειά μου είναι να προγραμματίζω, να οργανώνω, να δίνω εντολές, να συντονίζω και να ελέγχω. Έβλεπα την επιχείρησή μου να λειτουργεί σαν ένα κοπάδι βούβαλων. Έμοιαζε με την εικόνα που ακολουθεί. Οι βούβαλοι είναι απόλυτα πιστοί οπαδοί ενός αρχηγού. Κάνουν ό,τι ο αρχηγός θέλει να κάνουν, πηγαίνουν όπου ο αρχηγός θέλει να πάνε. Στην επιχείρησή μου, εγώ ήμουν ο βούβαλος-αρχηγός.

Αρχικά, μου άρεσε αυτό το είδος οργάνωσης στην επιχείρησή μου. Στο κάτω-κάτω, η ανάπτυξη της εταιρίας οφειλόταν στην εξυπνάδα μου. Ήθελα οι άνθρωποι να κάνουν αυτό ακριβώς που τους έλεγα, να είναι πιστοί και αφο-

σιωμένοι. Μου άρεσε να είμαι το κέντρο της εξουσίας και πίστευα πως αυτή ήταν η δουλειά ενός ηγέτη.



Κάποια στιγμή, όμως, κατάλαβα ότι η οργάνωσή μου δεν δούλευε όσο καλά θα ήθελα, ακριβώς επειδή οι βιούβαλοι ακολουθούν τυφλά έναν αρχηγό. Στέκονται ολόγυρα και περιμένουν από τον αρχηγό να τους δείξει τι να κάνουν. Όταν ο αρχηγός δεν είναι κάπου εκεί γύρω, περιμένουν μέχρι να εμφανιστεί εκείνος. Αυτός είναι ο λόγος που οι πρώτοι άποικοι μπορούσαν τόσο εύκολα να εξοντώνουν τα κοπάδια των βιούβαλων. Αρκούσε να σκοτώσουν τον αρχηγό του κοπαδιού. Οι υπόλοιποι εξολοθρεύονταν, ενώ στέκονταν ολόγυρα, περιμένοντας τον αρχηγό τους να τους οδηγήσει.

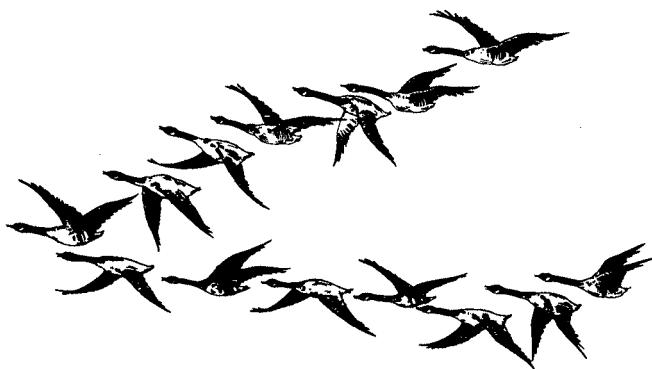
Βρήκα πολλούς που «περίμεναν ολόγυρα» στην επιχείρησή μου που θύμιζε ένα κοπάδι βιούβαλων. Και το χειρότερο, οι άνθρωποι έκαναν μόνον αυτό που τους έλεγα να κάνουν και τίποτα περισσότερο, και στη συνέχεια «περίμεναν ολόγυρα» τις επόμενες οδηγίες μου.

Ανακάλυψα ότι ήταν δύσκολη δουλειά να είσαι ο αρχηγός ενός κοπαδιού βιούβαλων. Για να δίνεις όλες τις εντολές, να κάνεις όλη τη «σημαντική» δουλειά, χρειαζόντουσαν 12-14 ώρες τη μέρα. Στο μεταξύ, η εταιρία μου σφαγιαζόταν εκεί έξω στην αγορά, μιας και δεν μπορούσα να αντιδράσω όσο γρήγορα έπρεπε στις αλλαγές. Καθώς τα χρόνια περνούσαν, όλη αυτή η σύγχυση δούλευε σε βάρος του αρχηγού του κοπαδιού – και με έκανε να γερνώ πριν από την ώρα μου.

To καινούργιο ηγετικό πρότυπο: Ένα κοπάδι χήνες

Και τότε, κάποια μέρα, κατάλαβα. Αυτό που πραγματικά ήθελα μέσα στην επιχείρηση ήταν μια ομάδα υπεύθυνων, αλληλεξαρτώμενων εργαζόμενων, που θα

έμοιαζαν μ' ένα κοπάδι χήνες, όπως φαίνεται και στην εικόνα. Μπορούσα να δω τις χήνες να πετούν σε σχηματισμό «V», αλλάζοντας συχνά αρχηγό, ρόλο τον οποίο αναλάμβανε διαφορετική χήνα κάθε φορά. Έβλεπα καθεμιά χήνα να έχει την ευθύνη του εαυτού της για να φτάσει εκεί όπου πήγαινε το κοπάδι, αλλάζοντας ρόλους οποτεδήποτε αυτό ήταν αναγκαίο, άλλοτε ως αρχηγός, άλλοτε ως απλό μέλος του κοπαδιού, άλλοτε ως ανιχνευτής. Κι όταν άλλαζε ο προορισμός, οι χήνες να έχουν την ευθύνη για την κατάλληλη αλλαγή και του σχηματισμού της ομάδας, σ' ένα παρόμοιο με «V» σχηματισμό, αλλά που θα διευκόλυνε την προσγείωσή τους κατά κύματα. Μπορούσα να δω την καθεμιά χήνα ξεχωριστά στο ρόλο του ηγέτη.



Τότε είδα πεντακάθαρα πως το μεγαλύτερο εμπόδιο για την επιτυχία ήταν η εικόνα του κοπαδιού των πιστών βούβαλων που περίμεναν εμένα, τον αρχηγό τους, για να τους πω τι να κάνουν. Ήξερα ότι έπρεπε να αλλάξω την εικόνα και να γίνω ένα διαφορετικό είδος ηγέτη, έτσι που καθένας ξεχωριστά να μπορεί να γίνει επίσης ηγέτης.

Τέλος με το παλιό, αρχή με το καινούργιο

Αντί για το παλιό ηγετικό πρότυπο του βούβαλου-αρχηγού, ανέπτυξα ένα καινούργιο πρότυπο, αυτό της χήνας-οδηγού. Δοκιμασμένο μέσα στο χωνευτήρι της πραγματικής ηγετικής εμπειρίας, αυτό το πρότυπο έχει αναπτυχθεί με βάση τις παρακάτω αρχές:

- Οι ηγέτες μεταφέρουν την ευθύνη για μια δουλειά σε εκείνους που εκτελούν τη δουλειά αυτή.
- Οι ηγέτες δημιουργούν το περιβάλλον για ανάληψη ευθύνης, μέσα στο οποίο ο καθένας θέλει να είναι υπεύθυνος.

- Οι ηγέτες φροντίζουν για την ανάπτυξη των προσωπικών ικανοτήτων.
- Οι ηγέτες μαθαίνουν γρήγορα και ενθαρρύνουν και τους άλλους να κάνουν το ίδιο.

Το βιβλίο αυτό αναφέρεται στο πώς έγινα ένα διαφορετικό είδος ηγέτη και στα πολλά μαθήματα που πήρα στη διάρκεια της πορείας αυτής. Αναφέρεται επίσης στο πώς μεταμόρφωσα κάθε εργαζόμενο/η στην επιχείρησή μου σε ηγέτη στον τομέα του.

Δεν είναι όσο εύκολο φαίνεται: Το κοπάδι σε σχηματισμό V

Θα θελα να σας πω ότι έχω κατακτήσει την τελειότητα. Ότι οι χήνες μου πετούν ήδη τώρα, ότι ο καθένας είναι κι ένας ηγέτης που εκτελεί άψογα τη δουλειά του. Δυστυχώς, δύμως, αυτό δεν είναι αλήθεια. Ενώ έχω κάνει μεγάλη πρόοδο, υπάρχει ακόμα πολύς δρόμος μπροστά μου. Η δική μου οργάνωση έχει πετύχει. Βοηθώ κι άλλους ηγέτες να μεταμορφώσουν τους βιούβαλούς τους σε χήνες. Με πολλά λάθη στην αρχή, και παραπάντας μέσα από πολλές κακές αποφάσεις, διέσχισα έναν ανώμαλο δρόμο για να φτάσω εκεί που είμαι σήμερα. Εξακολουθώ να παίρνω μαθήματα σε σχέση με τον ηγετικό μου ρόλο. Το ίδιο και οι εξαρτώμενοι από εμένα βιούβαλοι. Προχωρούν με σχηματισμό «V», όπως μπορείτε να δείτε στην τρίτη εικόνα, αλλά ακόμα δεν κατορθώνουν να πετούν.

Mια πρώτη γεύση αυτών που ακολουθούν

Αυτό που ακολουθεί στο Πρώτο Κεφάλαιο του Πρώτου Μέρους, είναι μια περίληψη της γενικής ιδέας για το ηγετικό ταξίδι. Παρότι κάθε περίπτωση είναι διαφορετική, αρχίζω το βιβλίο με την περίληψη αυτή, επειδή έχω μάθει τη θεμελιώδη αρχή ότι κάθε ηγετικό ταξίδι είναι ένα προσωπικό και συναισθηματικό ταξίδι, όπως και το δικό μου. Η αλλαγή του ηγετικού πρότυπου, είναι κάτι που συμβαίνει πρώτα απ' όλα μέσα σας.

Το Δεύτερο Κεφάλαιο διευκρινίζει αυτό που κατάλαβα από πολύ νωρίς και στο οποίο συχνά επιστρέφω: «Στις περισσότερες περιπτώσεις, το πρόβλημα είμαι εγώ». Η νοοτροπία μου, η εικόνα μου, οι προσδοκίες μου, δημιουργούν το μεγαλύτερο εμπόδιο για την επιτυχία της εταιρίας μου.

Θα παρατηρήσετε ότι αυτό το βιβλίο γράφτηκε από μια διαφορετική οπτική γωνία, κι αυτό το Δεύτερο Κεφάλαιο διευκρινίζει αυτή τη διαφορετικότητα. Συνήθιζα να βλέπω ως πρόβλημα τους άλλους. Αυτοί ήταν η αιτία που η επιχεί-

ρησή μου δεν απέδιδε όσο καλά θα έπρεπε. Αυτοί ήταν η αιτία που τα σχέδιά μου ποτέ δεν κατέληγαν όπως περίμενα να καταλήξουν. Η αποτελεσματικότητά μου ως διευθυντή και ηγέτη βελτιώθηκε εντυπωσιακά, όταν έμαθα να βλέπω τον εαυτό μου ως το πρόβλημα. Και έμαθα πως, όταν βλέπω μια μη ικανοποιητική απόδοση, η πρώτη ερώτηση που πρέπει να κάνω είναι: «Τι είναι αυτό που έκανα ή δεν έκανα και που προκάλεσε αυτό που συνέβη;». Η επίγνωση του γεγονότος ότι εγώ είμαι το πρόβλημα, μου επέτρεψε να μάθω και τον τρόπο που θα γινόμουν η λύση του. Αυτό έγινε η θεμελιώδης οπτική για το ηγετικό μου ταξίδι και η βάση όλων όσων ακολουθούν σ' αυτό το βιβλίο.



Το Τρίτο Κεφάλαιο παρουσιάζει τα προβλήματα που αντιμετώπισα παλεύοντας μ' ένα κόσμο πολύ διαφορετικό από αυτόν που η ακαδημαϊκή και πρότερη εμπειρία μου με είχε προετοιμάσει να αντιμετωπίσω. Είχα προετοιμαστεί να είμαι ο «ηγέτης», να οδηγώ τη φάλαγγα για την κατάκτηση της κορυφής του λόφου, όπως το είχε κάνει ο Τέντυ Ρουζβέλτ τόσα χρόνια πριν. Να ανασυντάσσω τα στρατεύματα με παθιασμένα λόγια, όπως έκανε ο Knute Rockne με τις ομιλίες του στο ημίχρονο ενός αγώνα, προσπαθώντας να ανεβάσει το ηθικό της ομάδας για τη νίκη. Και να παρουσιάζω ευφυείς στρατηγικές που θα εκθειάζονταν από τις σελίδες του *Fortune and Business Week*. Όταν όμως εμφανίστηκα εγώ στη σκηνή για να παίξω το ρόλο του ηγέτη, τα πρότυπα αυτά δεν λειτουργούσαν πια. Και ο όποιος εξοπλισμός μου ήταν ακατάλληλος για να μπορώ να χειριστώ την πραγματικότητα του ηγετικού μου ρόλου μέσα στην τελευταία δεκαετία του εικοστού αιώνα. Οι δυσκολίες μου στην άσκηση ηγεσίας σύμφωνα μ' ένα απαρχαιωμένο πρότυπο, ήταν αυτές που με βοήθησαν να δω ότι εγώ ήμουν το πρόβλημα.

Το Δεύτερο Μέρος εκθέτει τις θεμελιώδεις ηγετικές αρχές που έμαθα στη διάρκεια των χρόνων της πάλης μου για να γίνω ένας περισσότερο αποτελεσματικός ηγέτης μέσα στην εποχή του καπιταλισμού της γνώσης. Οι αρχές αυ-

τές έγιναν το πλαίσιο εργασίας για το ταξίδι μου προς την κατανόηση και την άσκηση ενός νέου ηγετικού προτύπου.

Τα κεφάλαια που ακολουθούν στο Δεύτερο Μέρος, περιλαμβάνουν τις θεμελιώδεις ηγετικές αρχές, που είναι:

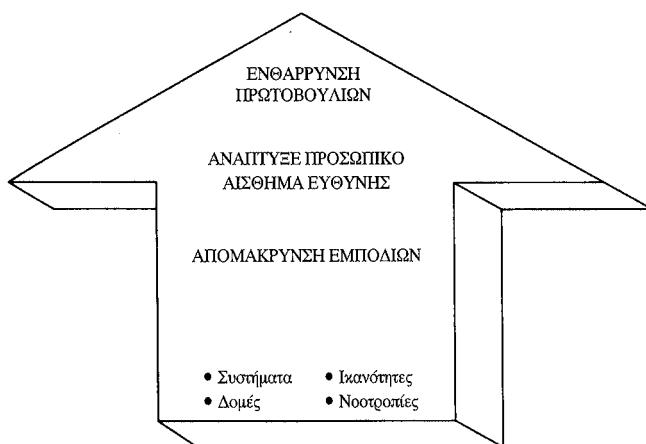
- Να μεταφέρω προσωπικές ευθύνες.
- Να δημιουργώ το περιβάλλον για ανάληψη ευθυνών, μέσα στο οποίο κάθε άτομο θα θέλει να είναι υπεύθυνο.
- Να βοηθώ την ανάπτυξη προσωπικών ικανοτήτων.
- Να μαθαίνω γρήγορα και να ενθαρρύνω τους άλλους να κάνουν το ίδιο.

Το Δεύτερο Μέρος του βιβλίου περιέχει τον τρόπο που έμαθα αυτές τις αρχές. Χρησιμοποιήστε αυτές τις αρχές για να αναλάβετε την ευθύνη του δικού σας ηγετικού ταξιδιού, και μην περιμένετε απλά να συμβεί. Μπορείτε να είστε ο κυβερνήτης του πλοίου σας, αντί για ένα θαλασσοδαρμένο θύμα. Μπορείτε να είστε ο οδηγός αυτού του οχήματος που λέγεται ζωή, αντί να είστε απλώς ένας επιβάτης.

Η συστηματική μέθοδος που ανέπτυξα για τη μεταμόρφωση των βούβαλων σε χήνες, είναι το σύστημα με το οποίο θα οδηγήσετε στη διάρκεια του ηγετικού σας ταξιδιού. Το μοντέλο που ακολουθεί δείχνει το σύστημα αυτό που δημιουργεί το πλαίσιο εργασίας για τα Μέρη III, IV, V, VI, VII, όπως ακοιβώς δημιουργήσε και τη βάση για το δικό μου ηγετικό ταξίδι.

ΚΑΘΟΡΙΣΕ ΕΣΤΙΑΣΗ ΚΑΙ ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗ

- ΟΡΑΜΑ
- ΠΕΛΑΤΕΣ
- ΥΨΗΛΗ ΑΠΟΔΟΣΗ
- ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΠΟΥ ΠΡΟΣΘΕΤΟΥΝ ΑΞΙΑ



Το ταξίδι είναι ευχάριστο, αλλά και δύσκολο. Είναι συναρπαστικό, αλλά και κουραστικό. Έχει στιγμές ευφορίας, αλλά και στιγμές βαθιάς απελπισίας. Η ιστορία μου, ίσως, δώσει τις κατευθυντήριες για να γίνει το ταξίδι σας λίγο πιο εύκολο. Με τον τρόπο αυτόν, οποιοισδήποτε μέσα στην επιχείρηση ή την οργάνωσή σας μπορεί να γίνει τηγέτης.

Θα παρατηρήσετε ότι υπάρχουν μόνιμα θέματα που εμφανίζονται ξανά και ξανά σ' ολόκληρο το βιβλίο. Αυτά τα μόνιμα θέματα αποτελούσαν για μένα, στη διάρκεια του δικού μου ταξιδιού, τη σάλπιγγα που με προειδοποιούσε. Είναι τα νήματα που υφαίνουν την ιστορία μου. Ξανά και ξανά, επέστρεφα πίσω στην εξής συλλογιστική:

1. Στις περισσότερες περιπτώσεις «το πρόβλημα είμαι εγώ». Η επιθυμία μου να είμαι ο αρχηγός του κοπαδιού των βούβαλων, η επιθυμία μου να σώσω τον κόσμο, η προηγούμενη επιτυχία μου, όλα παρεμβάλλονταν και εμπόδιζαν τον επιτυχημένο χειρισμό της κάθε περίπτωσης. Τίποτα δημιουργικό δεν συνέβαινε, μέχρι τη στιγμή που αναγνώρισα ότι το εμπόδιο ήμουν εγώ και άλλαξα τη συμπεριφορά μου.
2. Ο πελάτης είναι το αφεντικό, και όχι ο εσωτερικός οργανωτικός προϊστάμενος. Για πάρα πολύ καιρό, επέμενα ότι το πρόσωπο στο γωνιακό γραφείο έπρεπε να εφοδιάζεται πριν από κάθε άλλον με στοιχεία και πληροφορίες, και ότι δύο έπρεπε να εξυπηρετούν στη στιγμή κάθε του απαίτηση. Δεν προοδεύψαμε στο βαθμό που ήξερα πως έπρεπε, μέχρι που αρχίσαμε να εξυπηρετούμε πρώτα τον πελάτη.
3. Στρατηγική σκέψη. Συνήθιζα να αρχίζω από αυτό που θα μπορούσαμε να είμαστε και στη συνέχεια προσπαθούσα να προωθήσω το στόχο μου. Παλεύαμε να κάνουμε κάποια μικρά βήματα προόδου και συνήθως καταλήγαμε να ξεμένουμε από χοήματα. Αυτό κράτησε μέχρι που άρχισα να ξεκινώ από αυτό που πρέπει να είμαστε για τους πελάτες κι από εκεί να κοιτώ προς τα πίσω, οπότε ήρθαν τα εύσημα από το κοινό.
4. Εφαρμόστε το γηετικό πρότυπο του καπιταλισμού της γνώσης. Δημιουργήστε τις συνθήκες μέσα στις οποίες αυτοί που κατέχουν το κεφάλαιο της γνώσης θα μπορούν να αναλάβουν την ευθύνη της ικανοποίησης των πελατών τους. Στη σύγχρονη οργάνωση, πρέπει ο καθένας ξεχωριστά να είναι κι ένας ηγέτης, για να μπορέσει να υπάρξει συνολικά αποτελεομοτική τηγεσία.
5. Η ηγεσία είναι μάθηση. Ένιωθα να μαραζώνω μέχρι που συνειδητοποίησα πως το κλειδί για την επιβίωσή μου ήταν να μαθαίνω γρήγορα. Η μεγιστοποίηση των γνώσεων δύον είναι το κλειδί της επιτυχίας για την επιχείρηση μου. Η επιχείρηση μου δεν διακρίθηκε παρά μόνον αφού ο καθένας μέσα σ' αυτή κατάφερε να γίνει ένας αχόρταγος μαθητής.

Προσέξτε αυτά τα θέματα. Θα εμφανίζονται διαρκώς σ' όλο το βιβλίο. Κάντε τα κι εσείς οδηγούς σας.

Αν είστε έτοιμοι να αρχίσετε το ταξίδι, είμαι κι εγώ. Και θα είναι συναρπαστικό.

Καλώς ήλθατε στο ταξίδι του βούβαλου που πετάει.

ΕΡΩΤΗΣΗ:

*Tι είναι αυτό που ξέρω
που μπορεί να μην είναι όπως φαίνεται;*

ΗΓΕΤΙΚΗ ΛΥΣΗ:

Αρχίστε το ταξίδι τώρα!