
Αποστολας
ΑΜΕΡΙΚΟΣ
ΑΠΟ ΤΗΝ ΠΟΡΤΑ ΣΤΗΝ ΗΓΕΣΙΑ
Η ιστορία ενός ανθρώπου που ξεκίνησε από το μηδέν

ΑΠΟ ΤΗΝ ΠΟΡΤΑ ΣΤΗΝ ΗΓΕΣΙΑ

Η ιστορία ενός ανθρώπου που ξεκίνησε από το μηδέν

Απόστολος Αμέρικος

Αφιέρωση

Στη μητέρα μου, που μου έμαθε να στέκομαι όρθιος όταν όλα ξεκινούσαν από την αρχή.

Στην οικογένειά μου, που μου θύμισε πως η πραγματική ηγεσία αρχίζει από την παρουσία, την αγάπη και την ευθύνη.

Πίνακας Περιεχομένων

Η Αρχή 1

Ψάχνοντας Δρόμο 5

Η Πρώτη Πόρτα 9

Η Μέρα που Άλλαξαν Όλα 14

Τα Χρόνια της Πειθαρχίας 17

Από Πωλητής σε Ηγέτης 19

Χτίζοντας την PHBC 23

Οι Άνθρωποι που Με Ενέπνευσαν 26

Όταν τα Πράγματα Δυσκόλεψαν 29

ActivationStep 32

Τα Μαθήματα που Μου Άλλαξαν τη Ζωή 37

Το Γράμμα που Μακάρι να Είχα Λάβει 39

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

Η Αρχή

Δεν γεννιόμαστε πάντα με εύκολη αφετηρία. Γεννιόμαστε όμως με την ευθύνη να της δώσουμε νόημα.

Δεν ήταν αυτονόητο ότι θα βρισκόμουν σήμερα εδώ, ικανός να διηγηθώ αυτή την ιστορία. Αν κάποιος εξέταζε τα δεδομένα πριν καν γεννηθώ, το πιθανότερο είναι πως η ζωή μου θα είχε τελειώσει πριν αρχίσει. Όταν οι γονείς μου έμαθαν ότι περίμεναν παιδί, η χαρά τους σκιάστηκε γρήγορα από τις ιατρικές γνωματεύσεις. Οι γιατροί, με την ψυχρή λογική της επιστήμης, τους συμβούλεψαν να μη με φέρουν στον κόσμο. Ο λόγος ήταν η βαριά κληρονομικότητα. Ο παππούς και η γιαγιά μου ήταν και οι δύο κωφοί. Η ιατρική εκτίμηση ήταν ξεκάθαρη: αν γεννιόμουν αγόρι, οι πιθανότητες να έχω σοβαρό πρόβλημα ακοής ήταν πολύ μεγάλες.

Στα μάτια των ειδικών, ήμουν ένα ρίσκο. Οι γονείς μου όμως δεν με είδαν ποτέ έτσι. Είδαν μόνο ένα παιδί. Το δικό τους παιδί. Πίστεψαν σε κάτι πιο βαθύ από τις πιθανότητες. Πήραν την απόφαση να με κρατήσουν, κόντρα στον φόβο, κόντρα στις προβλέψεις, κόντρα σε όλα όσα τους έλεγαν ότι δεν έπρεπε. Και έτσι γεννήθηκα υγιής. Από την πρώτη στιγμή άκουγα, έβλεπα, ένιωθα τον κόσμο γύρω μου. Μαζί με εκείνη την πρώτη ανάσα, έσπασε και μια αλυσίδα κληρονομικότητας που έμοιαζε να έρχεται από πολύ παλιά. Αυτό ήταν το πρώτο μάθημα της ζωής μου. Ότι το παρελθόν δεν είναι πάντα καταδίκη. Μπορεί να γίνει και σημείο εκκίνησης.

Τα παιδικά μου χρόνια τα πέρασα κυριολεκτικά μέσα σε παπούτσια. Η οικογένειά μου είχε καταστήματα υποδημάτων για πάνω από είκοσι

χρόνια. Η μυρωδιά του δέρματος, ο ήχος της ταμειακής, οι κούτες στην αποθήκη, η βιτρίνα, οι πελάτες, ήταν ο κόσμος μου. Θυμάμαι τη μητέρα μου να ανοίγει το κατάστημα το πρωί και να στήνει τη βιτρίνα με φροντίδα που δεν έμοιαζε απλώς επαγγελματική. Έμοιαζε προσωπική. Ο πατέρας μου, από την άλλη, ταξίδευε για να βρει και να φέρει το καλύτερο προϊόν.

Το πρωί το μαγαζί ξυπνούσε πριν γεμίσει ο δρόμος. Άνοιγε η πόρτα, άναβαν τα φώτα και η ημέρα ξεκινούσε με τα βασικά: τακτοποίηση, καθάρισμα, έλεγχος στη βιτρίνα, κούτες που έπρεπε να μπουν στη θέση τους. Η βιτρίνα δεν ήταν κάτι που φτιαχνόταν μία φορά και τελείωνε. Η μητέρα μου στεκόταν μπροστά της, έκανε ένα βήμα πίσω, κοίταζε ξανά και άλλαζε τη θέση κάθε παπουτσιού μέχρι η συνολική εικόνα να είναι σωστή.

Η αποθήκη είχε τον δικό της ρυθμό. Κούτες στοιβαγμένες η μια πάνω στην άλλη, κουτιά με παπούτσια, νούμερα, σχέδια, χρώματα, παραλαβές που έπρεπε να ανοίξουν και να ελεγχθούν. Όταν ερχόταν νέο εμπόρευμα, η κίνηση άλλαζε αμέσως. Άνοιγαν συσκευασίες, τα ζευγάρια έβγαιναν από τα κουτιά, έπρεπε να μπουν σε σειρά. Έμπαινα κι εγώ στη διαδικασία. Σήκωνα ό,τι μπορούσα, μετέφερα κούτες, πήγαινα από την αποθήκη στο κατάστημα και πάλι πίσω. Μερικές φορές οι κούτες ήταν μεγάλες για τα χέρια μου, αλλά ήθελα να τις κουβαλήσω μόνος μου.

Υπήρχαν και οι δουλειές έξω από το μαγαζί. Δρομολόγια, παραδόσεις, πράγματα που έπρεπε να μεταφερθούν ή να φτάσουν στην ώρα τους. Έβλεπα ότι το εμπόριο δεν ήταν μόνο η στιγμή που κάποιος πλήρωνε στο ταμείο. Ήταν όλη η κίνηση που δεν φαινόταν πάντα στον πελάτη: η παραλαβή, η διαδρομή, η τακτοποίηση, η αναζήτηση του σωστού προϊόντος, η συνέπεια στις μικρές υποχρεώσεις της ημέρας.

Εγώ δεν ήμουν θεατής. Ήμουν μέρος αυτού του συστήματος. Κουβαλούσα κούτες, βοηθούσα στις παραλαβές, έκανα δουλειές, έτρεχα όπου χρειαζόταν. Τα χέρια μου έμαθαν τον μόχθο προτού το μυαλό μου καταλάβει τι σημαίνει αγορά, επιχείρηση ή εμπόριο. Από εκείνα τα χρόνια έμαθα κάτι που έμεινε μέσα μου για πάντα. Η δουλειά δεν είναι απλώς ένας τρόπος να βγάλεις χρήματα. Η δουλειά χτίζει χαρακτήρα. Και δεν έχει τόση σημασία από πού ξεκινάς. Σημασία έχει με ποιον τρόπο στέκεσαι εκεί που βρίσκεσαι.

Όταν άρχιζαν να μπαίνουν πελάτες, άλλαζε ξανά ο ρυθμός. Άλλος ήξερε ακριβώς τι ήθελε. Άλλος δοκίμαζε πολλά ζευγάρια πριν αποφασίσει. Άλλος βιαζόταν. Άλλος ήθελε να μιλήσει περισσότερο. Παρατηρούσα τα κουτιά που άνοιγαν και έκλειναν, τα παπούτσια που περνούσαν από τα χέρια μας, τις ερωτήσεις, τις μικρές παύσεις πριν από μια απόφαση. Έβλεπα πόση υπομονή χρειάζεται για να εξυπηρετήσεις έναν άνθρωπο χωρίς να τον πιέσεις.

Υπάρχουν εικόνες από τότε που δεν έφυγαν ποτέ από μέσα μου. Η μητέρα μου να στέκεται μπροστά στη βιτρίνα και να αλλάζει τη θέση ενός ζευγαριού παπούτσια μέχρι να νιώσει ότι είναι σωστά. Ο πατέρας μου να μιλά για ποιότητα, εμπιστοσύνη και συνέπεια. Εγώ να προσπαθώ να κουβαλήσω κούτες μεγαλύτερες από μένα για να νιώσω χρήσιμος. Νομίζω ότι από εκεί άρχισε να χτίζεται μέσα μου μια βαθιά ανάγκη: να είμαι χρήσιμος, να προσφέρω, να αξίζω τον χώρο που πιάνω.

Σήμερα, όταν γυρίζω νοερά σε εκείνα τα μαγαζιά, δεν θυμάμαι μόνο τα προϊόντα. Θυμάμαι τον ρυθμό μιας ολόκληρης ημέρας. Το άνοιγμα το πρωί, την τακτοποίηση, τις παραλαβές, την κίνηση των πελατών, την υπομονή που χρειαζόταν για να εξυπηρετήσεις σωστά έναν άνθρωπο. Χωρίς να το ξέρω, παρατηρούσα. Έβλεπα ότι ο πελάτης δεν ερχόταν μόνο για να αγοράσει ένα ζευγάρι παπούτσια. Ερχόταν με ανάγκες, αμφιβολίες, απαιτήσεις, μερικές φορές και με την κούραση

της δικής του ημέρας. Έπρεπε να τον ακούσεις πριν προσπαθήσεις να του δώσεις κάτι.

Η μητέρα μου δεν μου έκανε μάθημα πάνω σε αυτό. Το έδειχνε με τον τρόπο που στεκόταν. Με τη φροντίδα στη βιτρίνα, με την επιμονή στις λεπτομέρειες, με τη δύναμη να συνεχίζει ακόμα κι όταν η ημέρα ήταν βαριά. Ο πατέρας μου, μέσα από τη δική του αναζήτηση για καλό προϊόν, μου έδειχνε ότι η εμπιστοσύνη δεν κερδίζεται από μία μεγάλη υπόσχεση. Χτίζεται από μικρές, συνεπείς πράξεις.

Ίσως γι᾽ αυτό αργότερα οι πωλήσεις δεν μου φάνηκαν ποτέ μόνο σαν τεχνική. Πολύ πριν χτυπήσω την πρώτη πόρτα, είχα μεγαλώσει βλέποντας ότι πίσω από κάθε συναλλαγή υπάρχει ο άνθρωπος. Και πολύ πριν μιλήσω για ηγεσία, είχα μάθει πως το παράδειγμα προηγείται πάντα από τα λόγια.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

Ψάχνοντας Δρόμο

Όταν όλα αλλάζουν, ο άνθρωπος ανακαλύπτει αν έχει μάθει να στέκεται.

Όσο τα μαγαζιά πήγαιναν καλά, η ζωή μας έμοιαζε ασφαλής. Υπήρχε άνεση, σταθερότητα και η αίσθηση πως αυτός ο κόσμος θα μείνει έτσι. Αλλά η ζωή δεν κινείται σε ευθείες γραμμές. Κάποια στιγμή οι γονείς μου χώρισαν. Και εκεί ο κόσμος που ήξερα τελείωσε απότομα.

Όταν φύγαμε από το σπίτι, δεν πήραμε πολλά πράγματα μαζί μας. Ήμουν 17 χρονών τότε. Η μητέρα μου πήρε το ορθοπεδικό της κρεβάτι κι εγώ πήρα μόνο το ενυδρείο μου. Αυτά ήταν τα δύο πράγματα που, εκείνη τη στιγμή, είχαν για εμάς τη μεγαλύτερη αξία. Όχι γιατί ήταν ακριβά. Αλλά γιατί ήταν τα λίγα πράγματα που νιώθαμε πως μπορούσαμε να κρατήσουμε, την ώρα που όλα τα άλλα έμεναν πίσω. Από εκεί και πέρα ξέραμε πολύ καλά ότι θα έπρεπε να χτίσουμε τα πάντα ξανά από την αρχή.

Η εικόνα εκείνης της αποχώρησης έμεινε μέσα μου. Το ορθοπεδικό κρεβάτι της μητέρας μου και το ενυδρείο μου έμοιαζαν παράξενα λίγα μπροστά σε μια ολόκληρη ζωή που είχε προηγηθεί. Στα 17 δεν έχεις πάντα τις λέξεις για να περιγράψεις τι χάνεται και τι αλλάζει. Βλέπεις όμως πολύ καθαρά τα πράγματα που μένουν πίσω. Και νιώθεις ότι, από τη στιγμή που κλείνει η πόρτα, η προηγούμενη ασφάλεια δεν σε ακολουθεί.

Μετακομίσαμε σε άλλη πόλη, στο πατρικό της μητέρας μου. Εκείνη, από ιδιοκτήτρια καταστημάτων, ξεκίνησε ξανά ως απλή πωλήτρια.

Εγώ ετοιμαζόμουν να φύγω για σπουδές. Εκείνη την περίοδο η μητέρα μου με κοίταξε και μου είπε μια φράση που έμεινε μέσα μου σαν νόμος: «Σου έμαθα να ζεις με τα καλύτερα. Μπορείς να παλέψεις για να συνεχίσεις έτσι. Ή να αφήσεις τη ζωή να σε πάει πίσω και να πεις ότι ήταν λάθος μου που σου έδωσα πολλά.»

Δεν το άκουσα σαν πίεση. Το άκουσα σαν ευθύνη. Και αυτό έκανε κι εκείνη. Δούλευε ατελείωτες ώρες. Από το πρωί μέχρι το βράδυ. Κοιμόταν πάνω σε χαρτοκούτες στα διαλείμματα, γιατί δεν υπήρχε άλλη επιλογή. Δεν γκρίνιαζε. Απλώς συνέχιζε. Αυτή η εικόνα χαράχτηκε μέσα μου.

Με αυτή την εικόνα έφυγα για τα Γρεβενά. Θυμάμαι τη διαδρομή. Μπήκα στο λεωφορείο και ήξερα ότι είχα μπροστά μου περίπου επτά ώρες δρόμο. Περνούσαμε βουνά, χιόνια, στροφές, άγνωστα μέρη. Κοιτούσα έξω από το παράθυρο και μέσα μου έλεγα: «Παναγία μου, πού πάω τώρα;» Δεν ήταν μια απλή μετακίνηση για σπουδές. Ήταν το πρώτο βήμα μιας ζωής χωρίς δίχτυ ασφαλείας.

Στο λεωφορείο υπήρχε χρόνος να το σκεφτώ περισσότερο απ’ όσο ήθελα. Ο δρόμος προχωρούσε, τα τοπία άλλαζαν και εγώ κοιτούσα από το παράθυρο χωρίς να έχω κάτι να κάνω πέρα από το να περιμένω. Βουνά, στροφές, χιόνια, μικρές στάσεις και ξανά δρόμος. Όσο απομακρυνόμουν, τόσο πιο καθαρά ένιωθα ότι δεν πήγαινα απλώς σε μια άλλη πόλη. Έφευγα από ό,τι γνώριζα και πήγαινα σε μια καθημερινότητα που δεν μπορούσα ακόμα να φανταστώ.

Όταν βρήκα το σπίτι όπου θα έμενα, κατάλαβα αμέσως τι σημαίνει να ξεκινάς με τα απολύτως βασικά. Ήταν στον έκτο όροφο μιας παλιάς πολυκατοικίας, χωρίς ασανσέρ. Σχεδόν ταράτσα. Είχε θέα καταπληκτική, αλλά οι σκάλες έμοιαζαν ατελείωτες. Το μπάνιο ήταν τόσο μικρό, που η λεκάνη, ο νιπτήρας και η ντουζιέρα έμοιαζαν να είναι όλα ένα. Τον χειμώνα, που οι θερμοκρασίες στην πόλη ήταν πολύ χαμηλές, ο παγωμένος αέρας έμπαινε από ένα παλιό παράθυρο που

δεν έκλεινε καλά και μου τρυπούσε τα κόκαλα. Έβαζα βρεγμένη πετσέτα για να κόβει όσο γινόταν το κρύο. Για θέρμανση υπήρχε μόνο ένα μικρό αερόθερμο. Πολλές φορές, για να ζεσταθώ, έβγαζα ρούχα, φορούσα θερμικά και έμπαινα ξανά κάτω από τα σκεπάσματα. Ήταν λες και κάθε βράδυ έδινα μικρή μάχη με τον χειμώνα.

Οι έξι όροφοι χωρίς ασανσέρ δεν ήταν μια λεπτομέρεια που ξεχνούσες. Τους ανέβαινα κάθε φορά με τα πράγματά μου και στο τέλος ένιωθα την ανάσα μου βαριά. Μετά άνοιγα την πόρτα και έμπαινα σε ένα μικρό δωμάτιο που δεν είχε τίποτα περιττό. Όταν φυσούσε, το καταλάβαινα από το παράθυρο πριν καν ακουμπήσω το χέρι μου κοντά του. Το αερόθερμο δούλευε, η βρεγμένη πετσέτα έμενε στη θέση της και εγώ προσπαθούσα να φτιάξω μια στοιχειώδη καθημερινότητα μέσα σε αυτόν τον χώρο.

Κι όμως, όταν πήρα τηλέφωνο τη μητέρα μου την πρώτη μέρα, δεν της μίλησα ούτε για το κρύο ούτε για τα σκαλιά ούτε για το άδειο δωμάτιο. Της είπα μόνο: «Μαμά, βρήκα ένα σπίτι με τέλεια θέα.» Γιατί εκείνη τη στιγμή είχα ήδη καταλάβει κάτι. Δεν μπορείς πάντα να επιλέξεις τις συνθήκες. Μπορείς όμως να επιλέξεις πού θα σταθεί το βλέμμα σου.

Αυτό δεν σημαίνει ότι δεν φοβόμουν. Φοβόμουν. Κάθε φορά που ανέβαινα τις σκάλες για τον έκτο όροφο, ένιωθα το βάρος της αλλαγής στο σώμα μου. Όταν έκλεινε η πόρτα πίσω μου, το δωμάτιο γινόταν πολύ ήσυχο. Δεν υπήρχε πια η ασφάλεια της προηγούμενης ζωής. Υπήρχε ένα μικρό σπίτι, ένας χειμώνας που έμπαινε από το παράθυρο και η αίσθηση ότι, αν ήθελα κάτι καλύτερο, έπρεπε να αρχίσω να το χτίζω μόνος μου.

Εκείνες οι μέρες μου έμαθαν να μη δραματοποιώ κάθε δυσκολία, αλλά και να μην την υποτιμώ. Το κρύο ήταν αληθινό. Η πίεση ήταν αληθινή. Η απουσία άνεσης ήταν αληθινή. Αληθινή όμως ήταν και η επιλογή να σηκωθώ την επόμενη ημέρα και να ψάξω τον δρόμο μου.

Δεν είχα ακόμα απαντήσεις. Είχα όμως λόγους για να μην τα παρατήσω.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

Η Πρώτη Πόρτα

Η πρώτη πόρτα δεν ανοίγει πάντα επειδή είσαι έτοιμος.
Ανοίγει επειδή αποφασίζεις να χτυπήσεις.

Στα Γρεβενά έπρεπε να βρω δουλειά γρήγορα. Δεν υπήρχε περιθώριο για θεωρίες. Σε ένα Internet café, όπου πήγαινα για να βλέπω τα email μου και να νιώθω ότι δεν είμαι αποκομμένος από τον κόσμο, γνώρισα τον Νίκο. Με ρώτησε αν ψάχνω δουλειά. Το μυαλό μου πήγε κατευθείαν στη μουσική. Κάποιος παλιός οικογενειακός φίλος μού είχε μάθει τα βασικά της εστίασης και, κυρίως, πώς να παίζω μουσική. Του απάντησα: «Ξέρω να παίζω μουσική.»

Το Internet café ήταν για μένα κάτι περισσότερο από ένας χώρος με υπολογιστές. Ήταν ένας τρόπος να κρατάω επαφή με τον κόσμο που είχα αφήσει πίσω. Πήγαινα για να ανοίξω τα email μου, να δω αν υπήρχε κάποιο νέο και να αισθανθώ για λίγο ότι δεν ήμουν τελείως μόνος σε μια άγνωστη πόλη. Μέσα σε αυτή την απλή συνήθεια προέκυψε η γνωριμία με τον Νίκο και μια ερώτηση που, εκείνη τη στιγμή, ήταν πολύ πρακτική: αν έψαχνα δουλειά.

Έτσι ξεκίνησα να δουλεύω ως DJ. Το πρώτο μου μεροκάματο ήταν 20 ευρώ. Ο πρώτος άνθρωπος που μου έδωσε δουλειά ήταν πολύ καλός μαζί μου. Αργότερα πήγα σε άλλο μαγαζί με 40 ευρώ μεροκάματο, αλλά εκεί οι ιδιοκτήτες ήταν πιο επιθετικοί και συχνά άκουγα πράγματα χωρίς λόγο. Παρ’ όλα αυτά, εγώ συνέχιζα. Έπαιζα μία, δύο, και μετά τρεις φορές την εβδομάδα. Προσπαθούσα να μάθω, να αντέξω, να σταθώ.

Κάθε μεροκάματο μετρούσε. Τα 20 ευρώ δεν ήταν απλώς ένα ποσό. Ήταν φαγητό, καθημερινές ανάγκες, λίγη περισσότερη ασφάλεια για τις επόμενες ημέρες. Τις νύχτες που δούλευα έπρεπε να κρατάω ρυθμό στη μουσική και να παρατηρώ τον χώρο. Τι ζητούσε ο κόσμος, τι λειτουργούσε, πότε άλλαζε η διάθεση. Μετά ερχόταν η επιστροφή στο σπίτι και η επόμενη ημέρα συνέχιζε κανονικά. Η σχολή δεν έκανε εξαιρέσεις σε όσους δούλευαν βράδυ.

Υπήρξε μια περίοδος δύσκολη, που είχα μείνει με μόλις πέντε ευρώ στην τσέπη. Τηλεφώνησα στη μητέρα μου και της είπα: «Μου έχουν μείνει 5 ευρώ. Να πάρω τσιγάρα ή να πάρω κάτι να φάω;» Εκείνη βιάστηκε να μου πει ότι θα μου στείλει χρήματα. «Δεν σε πήρα γι' αυτό», τη σταμάτησα. Δε ζητούσα οικονομική βοήθεια εκείνη τη στιγμή. Ήθελα να σταθώ μόνος μου. Τότε μου είπε: «Τσιγάρα δεν σου δίνει κανείς δωρεάν. Φαγητό μπορεί». Πήρα τσιγάρα. Μετά μίλησα με τον Νίκο. Μου έφτιαξε σάντουιτς να φάω και μου έδωσε δέκα ευρώ. «Πάρε τα να τα έχεις πάνω σου για να νιώθεις πιο άνετα», μου είπε. Δεν ξόδεψα ούτε ένα ευρώ από εκείνο το χαρτονόμισμα. Το κράτησα όλη την εβδομάδα. Και όταν πληρώθηκα, του το επέστρεψα. Γιατί δεν ήταν δικά μου εκείνα τα χρήματα.

Το σάντουιτς εκείνη τη στιγμή ήταν κάτι απλό και απολύτως ουσιαστικό. Το χαρτονόμισμα των δέκα ευρώ έμεινε στην τσέπη μου διπλωμένο, σαν μια μικρή εφεδρεία που δεν ήθελα να αγγίξω. Ήξερα ότι υπήρχε εκεί, αλλά ήθελα να φτάσω μέχρι το επόμενο μεροκάματο χωρίς να το ξοδέψω. Όταν το επέστρεψα, δεν επέστρεφα μόνο χρήματα. Έκλεινα μια δύσκολη εβδομάδα όρθιος.

Αυτή η περίοδος, όσο δύσκολη κι αν ήταν, μου έμαθε κάτι βαθύ. Αξιοπρέπεια δεν είναι να μη δυσκολεύεσαι. Αξιοπρέπεια είναι να δυσκολεύεσαι και να μη χάνεις τον εαυτό σου.

Εκείνο το δεκάευρο του Νίκου έμεινε στη μνήμη μου περισσότερο από πολλά μεγαλύτερα ποσά που πέρασαν αργότερα από τα χέρια μου.

Δεν ήταν απλώς ένα χαρτονόμισμα. Ήταν η ανακούφιση ότι κάποιος είδε τη δυσκολία μου χωρίς να με κάνει να νιώσω μικρός. Κι εγώ, κρατώντας το άθικτο μέχρι να πληρωθώ, προσπαθούσα να κρατήσω κάτι εξίσου σημαντικό: την υπόσχεση που είχα δώσει στον εαυτό μου ότι θα παλέψω να σταθώ στα πόδια μου.

Δεν εξιδανικεύω εκείνη την περίοδο. Δεν ήταν εύκολη και δεν ήμουν ατρόμητος. Απλώς, μέσα στις μικρές καθημερινές αποφάσεις, άρχισα να γνωρίζω καλύτερα τον εαυτό μου. Κατάλαβα πόση δύναμη μπορεί να κρύβεται σε μια τίμια βοήθεια, σε έναν λόγο που κρατιέται, σε ένα μεροκάματο που κερδίζεται χωρίς να θεωρείται τίποτα δεδομένο.

Σιγά σιγά τα πράγματα άρχισαν να αλλάζουν. Μετακόμισα σε καλύτερο σπίτι. Ήταν στον δεύτερο όροφο. Είχε ασανσέρ. Για μένα αυτό ήταν πολυτέλεια. Είχε ατομική θέρμανση και θυμάμαι ακόμα την αίσθηση να ανοίγω τον διακόπτη και να νιώθω ότι ζω κάτι μεγάλο. Αγόρασα τον πρώτο μου προσωπικό υπολογιστή. Αγόρασα και το πρώτο μου στερεοφωνικό. Μπορεί για άλλους να ήταν μικρά πράγματα. Για μένα ήταν τεράστιες νίκες. Ήταν τα πρώτα πράγματα που αγόρασα μόνος μου, με δικό μου κόπο.

Στο νέο σπίτι η καθημερινότητα άλλαξε σε μικρά, πολύ συγκεκριμένα πράγματα. Πατούσα το κουμπί του ασανσέρ και δεν χρειαζόταν να ανεβαίνω έξι ορόφους με τα πόδια. Άνοιγα τη θέρμανση και το δωμάτιο ζεσταινόταν χωρίς να πρέπει να παλεύω με το παράθυρο και το αερόθερμο. Ο υπολογιστής και το στερεοφωνικό δεν ήταν αγορές επίδειξης. Ήταν αποδείξεις ότι τα μεροκάματα, η πίεση και οι νύχτες δουλειάς είχαν αρχίσει να μετατρέπονται σε κάτι χειροπιαστό.

Παράλληλα, η σχολή έτρεχε. Σπούδασα Εφαρμοσμένη Πληροφορική στην Οικονομία και Διοίκηση Επιχειρήσεων. Μια σχολή στην οποία η χρήση υπολογιστή ήταν απαραίτητη. Κι όμως, εγώ τον πρώτο προσωπικό μου υπολογιστή τον απέκτησα στο δεύτερο έτος.

Τον πρώτο χρόνο δεν είχα τη δυνατότητα. Η δουλειά και η σχολή μαζί ήταν αγώνας. Όμως μέσα σε αυτόν τον αγώνα χτιζόταν κάτι πολύ πιο σημαντικό από ένα πτυχίο. Χτιζόταν η πεποίθηση ότι μπορώ να τα βγάλω πέρα.

Η εβδομάδα δεν είχε πάντα καθαρά όρια. Υπήρχαν ώρες σχολής, ώρες προετοιμασίας, βράδια δουλειάς και πρωινά που το σώμα ζητούσε περισσότερο ύπνο. Έπρεπε όμως να συνεχίσω. Δεν υπήρχε κάποια μεγάλη στιγμή που ξαφνικά άλλαξαν όλα. Υπήρχαν πολλές μικρές ημέρες στις οποίες έκανα αυτό που χρειαζόταν και μετά ξυπνούσα για να το κάνω ξανά.

Κάποια στιγμή ήρθαν οι Απόκριες. Δεν ήξερα καλά τα αποκριάτικα τραγούδια που ζητούσαν και το μαγαζί αποφάσισε να με αφήσει τέσσερις εβδομάδες χωρίς δουλειά. Δεν τα παράτησα. Έφτιαξα νέα μουσική συλλογή και πήγα σε άλλο μαγαζί. Το νέο μαγαζί πήγε εξαιρετικά. Όταν με κάλεσαν από το προηγούμενο, μου ζήτησαν να μην πάω αλλού. Μου πρόσφεραν ακόμα και προκαταβολή. Δεν δέχθηκα. Είχα ήδη δώσει τον λόγο μου. Για μένα, από τότε, η αξιοπιστία άξιζε περισσότερο από το βραχυπρόθεσμο κέρδος. Και κάπως έτσι άρχισε να χτίζεται η φήμη μου.

Όταν ολοκληρώθηκε η περίοδος των σπουδών, έπρεπε να κάνω πρακτική. Στα Γρεβενά δεν υπήρχαν οι κατάλληλες επιλογές, οπότε βρήκα θέση σε τράπεζα στη Θεσσαλονίκη, στο τμήμα εισαγωγών και εξαγωγών. Η καθημερινότητά μου ήταν ακραία. Το πρωί τράπεζα, το βράδυ DJ, λίγος ύπνος και ξανά από την αρχή. Μετά το τέλος της πρακτικής, μου έγινε πρόταση να μείνω μόνιμα. Ευχαρίστησα ειλικρινά τους ανθρώπους που με εμπιστεύτηκαν. Αλλά αρνήθηκα. Με όλο τον σεβασμό προς όσους δουλεύουν σε αυτόν τον χώρο, κατάλαβα ότι δεν μπορούσα να φανταστώ τον εαυτό μου να χρειάζεται εγκρίσεις για κάθε πρωτοβουλία. Δεν ήταν η ζωή που ήθελα.

Πριν πάω στρατό, είχα φτάσει να παίζω μουσική σε κλαμπ με 3.500 έως 4.000 άτομα. Τα πράγματα πήγαιναν πολύ καλά. Είχα εμπειρία, είχα ρυθμό, είχα κερδίσει το κοινό μου. Όταν όμως γύρισα από τον στρατό, κατάλαβα κάτι πολύ σημαντικό. Ο περισσότερος κόσμος είχε προχωρήσει. Πολλοί με είχαν ξεχάσει. Και τότε συνειδητοποίησα πως πολλές φορές οι άνθρωποι δεν γνωρίζουν πραγματικά εσένα. Γνωρίζουν τον ρόλο που έχεις εκείνη τη στιγμή στη ζωή τους.

Αυτή η συνειδητοποίηση πόνεσε, αλλά με προσγείωσε. Μέχρι τότε είχα μάθει να συνδέω ένα μέρος της αξίας μου με τη θέση μου πίσω από τη μουσική, με την ανταπόκριση του κόσμου, με την αίσθηση ότι ανήκω κάπου. Όταν αυτό άλλαξε, χρειάστηκε να αποδεχτώ τον εαυτό μου και χωρίς αυτό τον ρόλο. Να καταλάβω ότι η ταυτότητα του ανθρώπου δεν μπορεί να στηρίζεται μόνο στη σκηνή πάνω στην οποία βρίσκεται κάθε φορά. Γιατί οι σκηνές αλλάζουν. Αυτό που μένει είναι ο τρόπος με τον οποίο επιλέγεις να ξανασηκωθείς.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

Η Μέρα που Άλλαξαν Όλα

Μερικές φορές η ζωή σε καλεί σε μια συνέντευξη που δεν είχες ζητήσει.

Η είσοδός μου στις πωλήσεις δεν έγινε επειδή το είχα σχεδιάσει. Έγινε σχεδόν τυχαία. Ένας φίλος από τη Μυτιλήνη, που τον φιλοξενούσα μετά από μια αποτυχία του στις εξετάσεις, είχε κλείσει συνέντευξη για δουλειά στις πωλήσεις. Ήταν αγχωμένος, δεν είχε μεταφορικό μέσο, και μου ζήτησε να τον πάω. Πήγα απλώς για παρέα.

Καθόμουν στην αίθουσα αναμονής και περίμενα να τελειώσει. Ξαφνικά, άκουσα το δικό μου όνομα. Τον κοίταξα απορημένος. Μου είπε σχεδόν ψιθυριστά ότι είχε δώσει και τα δικά μου στοιχεία. Μπήκα μέσα χωρίς να το θέλω πραγματικά. Η αλήθεια είναι ότι στη συνέντευξη παρακαλούσα από μέσα μου να μη με πάρουν. Δεν ένιωθα ότι αυτός ο κόσμος μου ταιριάζει. Παρ' όλα αυτά, με ξανακάλεσαν.

Η στιγμή είχε κάτι παράλογο. Είχα πάει για να περιμένω έναν φίλο και ξαφνικά σηκώθηκα από την καρέκλα επειδή άκουσα το όνομά μου. Δεν είχα προετοιμαστεί, δεν είχα ζητήσει συνέντευξη και δεν είχα αποφασίσει ότι θέλω να δοκιμάσω αυτόν τον δρόμο. Μπήκα περισσότερο από αμηχανία παρά από επιθυμία. Μέσα μου ήθελα η συζήτηση να τελειώσει χωρίς συνέχεια.

Μέχρι εκείνη τη στιγμή δεν είχα φανταστεί τον εαυτό μου στις πωλήσεις. Ήξερα τη δουλειά, ήξερα την επαφή με τον κόσμο, ήξερα τι σημαίνει να εξυπηρετείς. Αλλά η ιδέα ότι θα έπρεπε να πλησιάζω αγνώστους, να ακούω αρνήσεις και να συνεχίζω, μου φαινόταν

εντελώς ξένη. Στην αίθουσα αναμονής είχα πάει ως συνοδός. Λίγη ώρα αργότερα, χωρίς να το έχω σχεδιάσει, στεκόμουν μπροστά σε μια πόρτα που θα άλλαζε ολόκληρη τη διαδρομή μου.

Τη δεύτερη φορά βγήκα στο πεδίο για να δω πώς δουλεύουν οι πωλητές. Ο πρώτος εκπαιδευτής που παρακολούθησα ήταν απίστευτα άνετος. Μιλούσε σε αγνώστους σαν να τους ήξερε χρόνια. Εγώ δεν μπορούσα καν να φανταστώ τον εαυτό μου να το κάνει. Για δύο εβδομάδες δεν μιλούσα σχεδόν σε κανέναν. Ήμουν παγωμένος από τον φόβο της απόρριψης. Η ομάδα όμως δεν με τελείωσε. Με άφησε να βρω τον ρυθμό μου.

Τον έβλεπα να πλησιάζει ανθρώπους χωρίς να φαίνεται ότι πιέζεται. Άνοιγε την κουβέντα, άκουγε την απάντηση, συνέχιζε. Για εκείνον έμοιαζε φυσικό. Για μένα, κάθε φορά που σκεφτόμουν ότι θα έπρεπε να κάνω το ίδιο, το σώμα μου σφιγγόταν. Περπατούσα μαζί τους, παρακολουθούσα, άκουγα, αλλά όταν ερχόταν η στιγμή να μιλήσω έμενα λίγο πιο πίσω.

Οι δύο εβδομάδες σιωπής δεν ήταν αδιαφορία. Ήταν φόβος. Έβλεπα τις πόρτες, τους ανθρώπους, τις αντιδράσεις και έκανα μέσα μου πρόβες που δεν έβγαιναν ποτέ προς τα έξω. Κάθε «όχι» που άκουγα να δέχεται κάποιος άλλος το φανταζόμουν να συμβαίνει σε μένα. Και όσο περισσότερο περίμενα να αισθανθώ έτοιμος, τόσο πιο δύσκολο γινόταν να κάνω την αρχή.

Μετά είδα και άλλους. Έναν νευρικό, δύσκολο, οξύθυμο άνθρωπο που μου έδειξε τι δεν θέλω να γίνω. Και μετά έναν τρίτο, πολύ πιο άπειρο, που έκανε λάθη, ίδρωνε, μπερδευόταν, αλλά παρ’ όλα αυτά έκλεινε πωλήσεις. Εκεί κατάλαβα κάτι που μου άλλαξε τη ζωή. Η τελειότητα δεν είναι προϋπόθεση για την πράξη. Είναι συχνά δικαιολογία για την αδράνεια.

Όταν είδα έναν άνθρωπο με λάθη να φέρνει αποτέλεσμα, είπα μέσα μου: τώρα θα μιλήσω κι εγώ. Και έτσι έγινε η πρώτη μου πώληση. Δεν

ένιωσα ξαφνικά έτοιμος. Απλώς αποφάσισα να πάψω να είμαι θεατής.

Εκείνη τη στιγμή δεν είχα λύσει τον φόβο μου. Δεν είχα βρει κάποια τέλεια φράση. Είχα δει όμως καθαρά ότι μπορούσε κάποιος να μπερδευτεί, να μην είναι άνετος και παρ' όλα αυτά να συνεχίσει. Αυτό ήταν αρκετό για να κάνω το πρώτο βήμα. Μίλησα πριν προλάβω να ξαναγυρίσω στη σιωπή μου.

Η στιγμή δεν είχε κάτι θεαματικό απ' έξω. Για μένα όμως ήταν εσωτερική μετατόπιση. Ο φόβος δεν είχε εξαφανιστεί. Η φωνή μου δεν είχε γίνει ξαφνικά πιο σταθερή. Είχα απλώς δεχτεί ότι δεν θα μάθω ποτέ αν περιμένω στην άκρη. Έπρεπε να μπω μέσα στην αμηχανία, να κάνω λάθη, να αντέξω την πιθανότητα της απόρριψης.

Από εκείνη την πρώτη πώληση δεν κράτησα μόνο το αποτέλεσμα. Κράτησα τη στιγμή που ο άνθρωπος αποφασίζει να ενεργήσει πριν νιώσει απόλυτα έτοιμος. Αυτή η στιγμή εμφανίστηκε πολλές φορές αργότερα στη ζωή μου, σε διαφορετικές πόλεις, σε νέες ευθύνες, σε επανεκκινήσεις που δεν είχα ζητήσει. Κάθε φορά, το πρώτο βήμα ήταν το ίδιο: να πάψω να παρακολουθώ τη ζωή μου από απόσταση.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

Τα Χρόνια της Πειθαρχίας

Η πειθαρχία είναι η στιγμή που ο ενθουσιασμός γίνεται χαρακτήρας.

Η πρώτη μου πώληση δεν με χαλάρωσε. Με θύμωσε. Θύμωσα με τον εαυτό μου που είχα χάσει τόσο χρόνο στη σιωπή. Εκείνο το βράδυ έγραψα το πρώτο μου «μαγικό χαρτάκι». Στην πραγματικότητα, το «χαρτάκι» αυτό δεν είχε τίποτα το μαγικό. Ήταν όμως η πρώτη φορά που έπαψα να περιμένω να μου φύγει ο φόβος και άρχισα να προετοιμάζομαι σαν επαγγελματίας.

Έγραψα ερωτήσεις, αντιρρήσεις, απαντήσεις, χαρακτηριστικά προϊόντος. Την επόμενη μέρα βγήκα έξω και άρχισα να μιλάω. Όχι τέλεια. Όχι εντυπωσιακά. Αλλά σταθερά. Όταν κολλούσα, κοιτούσα το χαρτί μου. Δεν ντρεπόμουν. Προτιμούσα να φανώ άπειρος και προετοιμασμένος παρά άνετος και κενός.

Μέσα στους πρώτους πελάτες, κάποιος μου είπε: «Ωραία, το κάνουμε.» Και θυμάμαι ακόμα τη δική μου αντίδραση. Τον ρώτησα αν είναι σίγουρος. Ήταν η αφέλεια ενός ανθρώπου που ακόμα δεν είχε πιστέψει πλήρως ότι μπορεί. Αλλά εκείνο το «ναι» έσπασε κάτι μέσα μου. Από εκεί και μετά, έπαψα να ψάχνω μυστικά. Άρχισα να χτίζω ρυθμό.

Οι κανόνες μου ήταν απλοί. Να ακολουθώ το σενάριο. Να μάθω καλά το προϊόν. Να μιλάω με όσο περισσότερους ανθρώπους μπορώ. Μέσα στον δεύτερο μήνα ήμουν ήδη πολύ ψηλά στα αποτελέσματα. Ο κόσμος με ρωτούσε τι κάνω. Η απάντηση ήταν απογοητευτικά απλή:

προετοιμασία, συνέπεια, πειθαρχία.

Κάπου εκεί κατάλαβα και κάτι άλλο. Όταν κάθεσαι και λες συνέχεια ότι έχεις προβλήματα, το μόνο που πετυχαίνεις είναι να τους δίνεις περισσότερο χώρο μέσα σου. Η δράση δεν λύνει τα πάντα. Αλλά κόβει τον θόρυβο.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

Από Πωλητής σε Ηγέτης

Η ηγεσία αρχίζει όταν η επιτυχία των άλλων σε γεμίζει περισσότερο από τη δική σου.

Πριν έρθει η Κύπρος, πριν ανοίξει το επόμενο μεγάλο κεφάλαιο της διαδρομής μου, υπήρξε μια περίοδος που οι πωλήσεις μού έδωσαν κάτι πολύ μεγαλύτερο από επαγγελματική εμπειρία. Μου έδωσαν την ευκαιρία να γνωρίσω την Ελλάδα αλλιώς.

Σέρρες. Καβάλα. Ξάνθη. Κομοτηνή. Αλεξανδρούπολη. Γιαννιτσά. Κιλκίς. Γρεβενά. Κοζάνη. Καρδίτσα. Φλώρινα. Μυτιλήνη.

Κάθε πόλη είχε τους δικούς της ανθρώπους, τον δικό της ρυθμό, τη δική της νοοτροπία. Άλλο βλέμμα, άλλη κουβέντα, άλλη πρώτη αντίδραση, άλλη δυσκολία, άλλη εμπιστοσύνη. Εκεί άρχισα να καταλαβαίνω ότι η πώληση δεν είναι μόνο προϊόν, σενάριο και παρουσίαση. Είναι άνθρωπος. Είναι παρατήρηση. Είναι προσαρμογή.

Σε άλλες πόλεις έπρεπε να μπεις πιο γρήγορα στην ουσία. Σε άλλες έπρεπε πρώτα να κερδίσεις χρόνο και επαφή. Σε άλλες έβλεπες πιο μεγάλη επιφύλαξη. Σε άλλες πιο εύκολο άνοιγμα. Και μέσα από όλη αυτή τη διαδρομή, έμαθα κάτι που με βοήθησε πολύ αργότερα και στην ηγεσία: να παρατηρώ ανθρώπους και όχι μόνο να προσπαθώ να πετύχω αποτέλεσμα.

Η καθημερινότητα στο πεδίο είχε τον δικό της ρυθμό. Άλλη πόλη, άλλος δρόμος, άλλες πόρτες, άλλα πρόσωπα. Υπήρχαν ημέρες που η πρώτη κουβέντα άνοιγε εύκολα και ημέρες που κάθε βήμα απαιτούσε περισσότερη υπομονή. Έπρεπε να ακούω τον τόνο της φωνής του

άλλου, να βλέπω αν βιάζεται, αν δυσπιστεί, αν χρειάζεται χρόνο. Όσο περισσότερο δούλευα, τόσο πιο καθαρά καταλάβαινα ότι η πραγματική επικοινωνία δεν αρχίζει όταν μιλάς. Αρχίζει όταν παρατηρείς.

Η είσοδος στην ηγεσία δεν έγινε σε μία μέρα. Όταν άρχισα να φέρνω σταθερά αποτελέσματα, ήταν φυσικό να έρθει το επόμενο βήμα. Άνθρωποι άρχισαν να ζητούν να βγαίνουν μαζί μου στο πεδίο για να δουν πώς δουλεύω. Στην αρχή ήμουν σκληρός. Περίμενα από όλους να έχουν τη δική μου ένταση, το δικό μου πείσμα, τη δική μου εμμονή με την προετοιμασία. Πολύ γρήγορα κατάλαβα ότι αυτό ήταν λάθος.

Το κατάλαβα στις μικρές στιγμές. Στον άνθρωπο που στεκόταν δίπλα μου και, λίγο πριν πλησιάσουμε την επόμενη πόρτα, έχανε τον ρυθμό του. Στον συνεργάτη που άκουγε ένα «όχι» και το κουβαλούσε μαζί του στις επόμενες συζητήσεις. Στην αμηχανία κάποιου που ήξερε θεωρητικά τι έπρεπε να πει, αλλά όταν έφτανε η στιγμή δεν μπορούσε ακόμα να το βγάλει από μέσα του. Στην αρχή η σκέψη μου ήταν απλή: αφού το έκανα εγώ, μπορείς να το κάνεις κι εσύ. Μετά κατάλαβα ότι αυτή η σκέψη δεν αρκεί.

Υπήρχαν φορές που σταματούσαμε για λίγο πριν συνεχίσουμε. Για να αναλύσουμε τι ακριβώς είχε συμβεί στην προηγούμενη αποτυχημένη επαφή. Πού χάθηκε η συγκέντρωση. Πότε μπήκε ο φόβος. Ποια φράση ειπώθηκε βιαστικά. Μετά ερχόταν η επόμενη πόρτα. Εκεί φαινόταν αν η συζήτηση είχε μείνει στη θεωρία ή αν ο συνεργάτης μπορούσε να εφαρμόσει στην πράξη μία, μικρή έστω, διόρθωση.

Η προσωπική απόδοση είναι μία τέχνη. Η ανάπτυξη ανθρώπων είναι άλλη. Δεν φτάνει να κάνεις εσύ καλά κάτι. Πρέπει να μπορείς και να το μεταδώσεις. Αυτό σημαίνει ότι δεν αρκεί να λες στον άλλον τι να κάνει. Πρέπει να του δείχνεις πώς σκέφτεσαι, πώς διαχειρίζεσαι την

απόρριψη, πώς οργανώνεις τον εαυτό σου, πώς παραμένεις σταθερός όταν η μέρα δεν πηγαίνει όπως θέλεις.

Χρειάστηκε να αλλάξω τον τρόπο που κοίταζα τον άλλον. Να μη βλέπω μόνο το αποτέλεσμα της ημέρας, αλλά και το σημείο στο οποίο βρισκόταν ο κάθε άνθρωπος που είχα δίπλα μου. Άλλος χρειαζόταν περισσότερη επανάληψη. Άλλος χρειαζόταν να βάλει τάξη στη σκέψη του. Άλλος χρειαζόταν να καταλάβει ότι η απόρριψη δεν ήταν προσωπική επίθεση. Η ηγεσία άρχισε να γίνεται για μένα μια άσκηση παρατήρησης, υπομονής και ευθύνης.

Άρχισα να σκέφτομαι φωναχτά. Να εξηγώ, όχι μόνο να δείχνω. Και εκεί άρχισα να βλέπω τη δύναμη της καθοδήγησης. Άνθρωποι που έρχονταν με αμφιβολία, φόβο, χαμηλή αυτοπεποίθηση, άρχισαν να αλλάζουν. Άλλαζε το βλέμμα τους, η φωνή τους, ο τρόπος που στέκονταν. Και κάπου εκεί κατάλαβα ότι η χαρά που μου έδινε η εξέλιξη ενός άλλου ανθρώπου ήταν βαθύτερη από οποιαδήποτε δική μου πώληση.

Μια ιδιαίτερη στιγμή στην πορεία αυτή ήταν όταν ο άνθρωπος που είχες δίπλα σου στα πρώτα του βήματα άρχιζε να στέκεται μόνος του. Όταν δεν περίμενε πια να του δώσεις την επόμενη απάντηση. Όταν έβρισκε τον δικό του τρόπο να μιλήσει, να διαχειριστεί τη δυσκολία, να επιστρέψει στο πεδίο μετά από μια κακή ημέρα. Εκεί ένιωθα ότι κάτι είχε αλλάξει πραγματικά. Το αποτέλεσμα δεν εξαρτιόταν πια από τη δική μου παρουσία. Είχε περάσει στον άλλο άνθρωπο.

Το έβλεπα όταν μπορούσα να μείνω λίγο πιο πίσω. Ο συνεργάτης προχωρούσε χωρίς να κοιτάζει συνεχώς προς το μέρος μου για επιβεβαίωση. Άκουγε τον άνθρωπο απέναντί του, κρατούσε τον ρυθμό της συζήτησης και, αν κάτι δεν πήγαινε καλά, δεν κατέρρεε. Συνέχιζε. Αυτή η μικρή απόσταση ανάμεσά μας ήταν σημαντική. Σήμαινε ότι η γνώση είχε αρχίσει να γίνεται δική του.

Αργότερα, όταν κάποιοι από αυτούς άρχισαν να βοηθούν και άλλους, η εικόνα έγινε ακόμα πιο καθαρή. Η ηγεσία δεν ήταν να αποδεικνύω συνεχώς ότι μπορώ να κάνω κάτι καλύτερα. Ήταν να χτίζω ανθρώπους που θα μπορούν να προχωρούν, να αποφασίζουν και να μεταφέρουν με τη σειρά τους αυτό που έμαθαν.

Αυτό άλλαξε και τον τρόπο που μετρούσα μια καλή ημέρα. Δεν κοιτούσα μόνο τις δικές μου πωλήσεις. Κοιτούσα αν ένας άνθρωπος που την προηγούμενη ημέρα φοβόταν να μιλήσει, κατάφερε να ξεπεράσει τους δισταγμούς του. Αν κάποιος είχε επιστρέψει μετά από μια δύσκολη απόρριψη. Αν ένας συνεργάτης μπορούσε πλέον να εξηγήσει σε έναν άλλο όσα κάποτε δυσκολευόταν να εφαρμόσει ο ίδιος. Εκεί άρχισε να ανοίγει ο κύκλος της προσπάθειας και να φτάνει πέρα από εμένα.

Εκεί έγινε η πραγματική μου επανεκκίνηση. Η μετάβαση από την προσωπική απόδοση στο χτίσιμο ανθρώπων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

Χτίζοντας την PHBC

Δεν χτίζεις ομάδα όταν μαζεύεις κόσμο. Χτίζεις ομάδα όταν μεταφέρεις νοοτροπία.

Όσο μεγάλωνε ο κύκλος των ανθρώπων που καθοδηγούσα, γινόταν όλο και πιο ξεκάθαρο ότι η προσπάθεια δεν μπορούσε να στηρίζεται μόνο στη δική μου παρουσία. Η δουλειά 1:1 ήταν πολύτιμη, αλλά χρειαζόταν και ένα πλαίσιο. Ένας οργανισμός. Μια κουλτούρα. Έτσι άρχισε να παίρνει μορφή η PHBC.

Η Κύπρος λειτούργησε καταλυτικά. Πήγα αρχικά για έναν μήνα. Δεν περίμενα ότι θα εξελισσόταν έτσι. Την ίδια περίοδο ο πατέρας μου είχε τα δικά του ζητήματα και η μητέρα μου δεν μπορούσε να εργαστεί. Κατάλαβα πολύ καθαρά ότι δεν υπήρχε περιθώριο αποτυχίας. Και όταν φτάνεις σε τέτοιο σημείο, ανακαλύπτεις δυνάμεις που δεν ήξερες ότι έχεις.

Δεν ήταν μια θεωρητική πίεση. Ήταν η αίσθηση ότι κάθε απόφαση είχε συνέπειες. Ότι έπρεπε να προχωρήσω, ακόμα κι όταν δεν είχα όλες τις απαντήσεις. Όταν ξεκινάς μόνος σου, μπορείς να επιτρέψεις στον εαυτό σου να αμφιβάλλει για λίγο περισσότερο. Όταν όμως αρχίζουν να στηρίζονται άνθρωποι πάνω σε ένα πλαίσιο που χτίζεις, η αμφιβολία δεν μπορεί να γίνεται ακινησία.

Δεν ήθελα να χτίσω απλώς μια εταιρεία που θα παράγει αποτελέσματα. Ήθελα να χτίσω έναν χώρο που θα αναπτύσσει ανθρώπους. Έναν χώρο όπου η προσωπική ευθύνη, η συνέπεια και η εξέλιξη δεν θα είναι ωραίες λέξεις, αλλά καθημερινή πρακτική. Η

PHBC για μένα δεν ήταν μόνο επιχείρηση. Ήταν σύστημα ανάπτυξης ανθρώπων.

Αυτό σήμαινε ότι η κουλτούρα έπρεπε να φαίνεται στις λεπτομέρειες. Στον τρόπο που ξεκινούσε η ημέρα. Στον τρόπο που ένας πιο έμπειρος συνεργάτης στεκόταν δίπλα σε κάποιον νεότερο. Στο αν επιστρέφαμε στα βασικά όταν τα αποτελέσματα δεν ήταν καλά. Στο αν μια δύσκολη συζήτηση γινόταν με καθαρότητα και σεβασμό. Στο αν η προσωπική ευθύνη ίσχυε για όλους, πρώτα για εμένα.

Μετά ήρθε η ανάπτυξη. Νέα γραφεία, νέες ομάδες, νέες ευθύνες. Και μαζί μ' αυτό, η κατανόηση ότι η ηγεσία δεν είναι τίτλος. Είναι βάρος. Είναι η ευθύνη να κρατάς καθαρότητα όταν οι άλλοι περιμένουν από εσένα κατεύθυνση.

Όσο μεγάλωνε η ομάδα, άλλαζε και η φύση της δουλειάς μου. Δεν αρκούσε πια να είμαι καλός στο πεδίο. Έπρεπε να ακούω περισσότερα, να προβλέπω περισσότερα, να διορθώνω χωρίς να αποδυναμώνω τον άλλο. Υπήρχαν ημέρες με συνεχόμενες συζητήσεις, αποφάσεις και εκκρεμότητες. Τη στιγμή που έκλεινε ένα θέμα, άνοιγε το επόμενο. Εκεί καταλάβαινα πόσο εύκολο είναι να χαθεί η ουσία όταν μεγαλώνει ο όγκος. Και πόσο σημαντικό είναι να κρατάς σταθερή την κατεύθυνση.

Όταν ανοίξαμε το γραφείο της Λευκωσίας, ήμασταν γεμάτοι ενθουσιασμό. Μετά προχωρήσαμε στο άνοιγμα της Λάρνακας. Εκεί ήρθε μια από τις πιο δυνατές κρίσεις της διαδρομής μας. Εξαιτίας φόρτου εργασίας, δεν είδα email που μας ενημέρωνε ότι έπρεπε να αποχωρήσουμε από το κτίριο της Λευκωσίας. Και την ίδια ακριβώς μέρα που ετοιμαζόμασταν να ανοίξουμε στη Λάρνακα, ο ιδιοκτήτης ακύρωσε την τελευταία στιγμή. Μέσα σε λίγες ώρες είχαμε δύο πόλεις και κανένα γραφείο.

Εκεί δεν είχαμε την πολυτέλεια του πανικού. Ξεκινήσαμε να κάνουμε συναντήσεις σε καφετέριες. Λέγαμε στον κόσμο ότι απλώς

θέλαμε αλλαγή παραστάσεων. Κανείς δεν κατάλαβε το πραγματικό μέγεθος της κρίσης. Μέσα σε δύο εβδομάδες είχαμε βρει νέα γραφεία και κάναμε δύο εγκαίνια σχεδόν μαζί. Αυτό μου έμαθε ξανά ότι η κρίση δεν σε ορίζει από το ότι ήρθε. Σε ορίζει από τον τρόπο που στέκεσαι μέσα της.

Θυμάμαι εκείνη την περίοδο ως μια άσκηση ψυχραιμίας. Εξωτερικά έπρεπε να συνεχίσουμε κανονικά. Να γίνουν οι συναντήσεις, να διατηρηθεί η επαφή, να μη μεταφερθεί ο πανικός στην ομάδα. Εσωτερικά όμως γνωρίζαμε ότι έπρεπε να λυθεί ένα πραγματικό πρόβλημα γρήγορα. Οι καφετέριες έγιναν προσωρινά χώροι συζήτησης και οργάνωσης. Οι αποφάσεις έπρεπε να παρθούν μέσα στην κίνηση της ημέρας. Εκεί φάνηκε αν η κουλτούρα που προσπαθούσαμε να χτίσουμε ήταν μόνο λόγια ή αν μπορούσε να σταθεί όταν οι συνθήκες πίεζαν.

Καθόμασταν σε τραπέζια που δεν είχαν σχεδιαστεί για αυτή τη δουλειά και προσπαθούσαμε να κρατήσουμε την ημέρα σε τάξη. Γύρω μας υπήρχε η συνηθισμένη κίνηση μιας καφετέριας. Για εμάς όμως εκείνες οι συναντήσεις είχαν άλλο βάρος. Έπρεπε να μείνουμε συγκεντρωμένοι, να προστατεύσουμε την εμπιστοσύνη των ανθρώπων και ταυτόχρονα να τρέξουμε για τη λύση. Δεν υπήρχε χώρος για εικόνα πανικού. Υπήρχε μόνο η επόμενη απόφαση.

Για μένα αυτή ήταν η επιχειρηματική πραγματικότητα χωρίς φίλτρο. Η ανάπτυξη έχει ενθουσιασμό, αλλά έχει και στιγμές που πρέπει να κρατήσεις τον άξονα σταθερό ενώ όλα γύρω σου αλλάζουν. Δεν χτίζεις μόνο όταν ανοίγεις ένα νέο γραφείο. Χτίζεις και όταν προστατεύεις την εμπιστοσύνη της ομάδας μέσα σε μια δύσκολη ημέρα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8

Οι Άνθρωποι που Με Ενέπνευσαν

Το μεγαλύτερο αποτύπωμα δεν το αφήνουν οι αριθμοί. Το αφήνουν οι άνθρωποι.

Αν κοιτάξω πίσω, τα πρόσωπα που θυμάμαι πιο έντονα δεν είναι πελάτες ούτε αποτελέσματα. Είναι οι συνεργάτες που μπήκαν στα γραφεία μας με αμφιβολία, φόβο, οικονομική πίεση ή χαμηλή αυτοεκτίμηση. Είναι άνθρωποι που δεν είχαν μόνο ανάγκη από μια δουλειά. Είχαν ανάγκη από κατεύθυνση, πίστη και περιβάλλον.

Θυμάμαι βλέμματα ανθρώπων που ζητούσαν επιβεβαίωση πριν καν ξεκινήσει η πρώτη κουβέντα. Παιδιά που έτρεμαν στην πρώτη τους πόρτα. Που μετά το πρώτο δυνατό «όχι» ένιωθαν ότι δεν κάνουν γι' αυτή τη δουλειά. Εκεί κατάλαβα κάτι βαθύ. Πολλές φορές ο άνθρωπος δεν χρειάζεται πρώτα τεχνική. Χρειάζεται κάποιον να σταθεί δίπλα του και να του δανείσει, για λίγο, την πίστη που ο ίδιος δεν έχει ακόμα.

Αναγνώριζα σε αυτά τα πρόσωπα κομμάτια του παλιού μου εαυτού. Τον νέο που στεκόταν δύο εβδομάδες σχεδόν σιωπηλός, επειδή φοβόταν να μιλήσει. Τον φοιτητή που ανέβαινε έξι ορόφους και προσπαθούσε να δει τη θέα αντί για το κρύο. Τον άνθρωπο που κατάλαβε ότι η αξιοπρέπεια δεν είναι μοναχική περηφάνια, αλλά η δύναμη να δέχεσαι τη σωστή βοήθεια και να συνεχίζεις.

Γι' αυτό δεν μπορούσα να βλέπω έναν συνεργάτη μόνο ως αριθμό. Πίσω από μια κακή ημέρα μπορεί να υπήρχε φόβος. Πίσω από μια αργή αρχή μπορεί να υπήρχε έλλειψη πίστης. Πίσω από μία απόρριψη που φαινόταν μικρή σε εμένα μπορεί να κρυβόταν για τον άλλο μια

ολόκληρη παλιά ιστορία. Η καθοδήγηση απαιτεί να βλέπεις πιο καθαρά από την πρώτη εντύπωση.

Αυτός είναι και ο λόγος που για μένα η καθοδήγηση δεν έγινε ποτέ θεωρία. Δεν πίστεψα στη μεγάλη κουβέντα από την ασφάλεια του γραφείου. Πίστεψα στην παρουσία. Στο να είσαι δίπλα όταν ο άλλος λυγίζει. Στο να του δείξεις έμπρακτα ότι η απόρριψη δεν είναι προσωπική καταδίκη.

Έχω δει ανθρώπους να αλλάζουν μπροστά μου. Όχι μόνο οικονομικά. Ολόκληροι. Να σηκώνεται το βλέμμα τους. Να σταθεροποιείται η φωνή τους. Να αλλάζει η στάση τους. Να φτάνουν στο σημείο να αγοράζουν το πρώτο τους αυτοκίνητο, να στηρίζουν το σπίτι τους, να παίρνουν δικές τους ομάδες, να γίνονται στήριγμα για άλλους ανθρώπους.

Η αλλαγή δεν ερχόταν πάντα με έναν εντυπωσιακό τρόπο. Μερικές φορές φαινόταν σε κάτι πολύ μικρό. Σε έναν άνθρωπο που, μετά από πολλές αρνήσεις, δοκίμαζε ξανά χωρίς να απολογείται για την παρουσία του. Σε κάποιον που έμπαινε στο γραφείο με χαμηλωμένο βλέμμα και, λίγο καιρό αργότερα, μπορούσε να καθοδηγήσει έναν νεότερο συνεργάτη με ηρεμία. Σε μια φωνή που σταματούσε να τρέμει. Σε μια απόφαση που, επιτέλους, γινόταν πράξη.

Θυμάμαι αυτή την αλλαγή να φαίνεται πριν ακουστεί. Ένας άνθρωπος που στην αρχή καθόταν πιο πίσω και περίμενε να του πουν τι να κάνει, κάποια στιγμή στεκόταν δίπλα σε έναν νέο συνεργάτη και του εξηγούσε ήρεμα την επόμενη κίνηση. Δεν μιλούσε σαν να ήθελε να αποδείξει κάτι. Μιλούσε επειδή είχε περάσει ο ίδιος από τη δυσκολία και μπορούσε πλέον να βοηθήσει κάποιον άλλο να μην εγκαταλείψει στην πρώτη απόρριψη. Εκεί έβλεπες ότι η εξέλιξη είχε αποκτήσει βάθος.

Αυτές οι μεταμορφώσεις μου υπενθύμιζαν ότι η ανάπτυξη ανθρώπων δεν γίνεται με βιασύνη. Θέλει απαιτήσεις, αλλά θέλει και

υπομονή. Θέλει να λες την αλήθεια χωρίς να ακυρώνεις τον άλλο. Θέλει να μη χαμηλώνεις τον πήχη, αλλά και να θυμάσαι ότι κάθε άνθρωπος ανεβαίνει τα δικά του σκαλιά με διαφορετικό ρυθμό.

Στην πραγματικότητα, αυτοί οι άνθρωποι με ενέπνευσαν όσο τους ενέπνευσα κι εγώ. Μου έδειξαν ότι η ανθρώπινη θέληση είναι τεράστια όταν συναντήσει το σωστό περιβάλλον. Και μου επιβεβαίωσαν ότι η ηγεσία δεν είναι να προχωράς μόνος. Είναι να επιμένεις μέχρι να μπορέσει να προχωρήσει και ο άλλος.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9

Όταν τα Πράγματα Δυσκόλεψαν

Κάθε νέο επίπεδο απαιτεί νέο άνθρωπο.

Η ζωή μού το έμαθε πολλές φορές. Στην αρχή παλεύεις για να σταθείς. Μετά παλεύεις για να αντέξεις το βάρος όσων έχεις ήδη χτίσει. Η δυσκολία δεν εξαφανίζεται. Απλώς αλλάζει μορφή.

Η Μάλτα ήταν μια τέτοια στιγμή. Εκεί βρέθηκα αντιμέτωπος με ένα πολύ απλό αλλά καθοριστικό κενό. Δεν γνώριζα επαρκώς την αγγλική γλώσσα. Έπρεπε να επικοινωνήσω, να ηγηθώ, να εκπαιδεύσω, να κλείσω συνεργασίες, να σταθώ μπροστά σε ανθρώπους, και σε αυτό το σημείο δεν είχα την άνεση που είχα μάθει να έχω αλλού. Ο φόβος της ανεπάρκειας επέστρεψε αμέσως. Αλλά αυτή τη φορά τον αναγνώριζα.

Όταν δεν έχεις την άνεση της γλώσσας, ακόμα και μια απλή κουβέντα αποκτά άλλο βάρος. Σκέφτεσαι περισσότερο πριν μιλήσεις. Ακούς μια ερώτηση και προσπαθείς ταυτόχρονα να καταλάβεις, να απαντήσεις και να κρατήσεις τη θέση σου. Πράγματα που αλλού έβγαιναν φυσικά, εκεί χρειάζονταν μεγαλύτερη συγκέντρωση. Και όταν καλείσαι να ηγηθείς, δεν μπορείς να κρυφτείς πίσω από τη δυσκολία. Οι άνθρωποι εξακολουθούν να περιμένουν από εσένα καθαρότητα.

Η πίεση δεν τελείωνε όταν έκλεινε μια συζήτηση. Έμενε μαζί μου και στην επόμενη. Ήξερα τι ήθελα να μεταφέρω, αλλά δεν είχα πάντα την ταχύτητα και την ακρίβεια που είχα στα ελληνικά. Έπρεπε να κρατήσω την ψυχραιμία μου μέσα σε αυτή την καθυστέρηση. Να μην αφήσω την αμηχανία να φανεί σαν έλλειψη κατεύθυνσης. Και μετά να

επιστρέψω ξανά στη μελέτη, επειδή την επόμενη ημέρα θα χρειαζόταν να σταθώ πάλι μπροστά σε ανθρώπους.

Ήταν η ίδια αίσθηση που είχα νιώσει όταν βγήκαμε με τη μητέρα μου από το σπίτι και ξεκινήσαμε από το μηδέν. Η ίδια αίσθηση του έκτου ορόφου στα Γρεβενά. Η ίδια πίεση πριν από την πρώτη πόρτα. Η ζωή μού έδειχνε ξανά ότι δεν μπορείς να περάσεις στο επόμενο επίπεδο με τον ίδιο ακριβώς εαυτό.

Έπεσα στη μελέτη. Έκανα λάθη. Εκτέθηκα. Ξαναδοκίμασα. Δεν προστάτεψα την εικόνα μου. Προστάτεψα την εξέλιξή μου.

Αυτό ήταν πιο δύσκολο απ' όσο ακούγεται. Όσο προχωράς επαγγελματικά, τόσο πιο εύκολο είναι να θέλεις να προστατεύσεις την εικόνα του ανθρώπου που ξέρει. Η Μάλτα μού θύμισε ότι η εξέλιξη απαιτεί να δεχτείς ξανά τον ρόλο του μαθητή. Να κάνεις λάθος, να διορθωθείς, να επιστρέψεις στην επόμενη συζήτηση λίγο καλύτερα προετοιμασμένος. Δεν υπήρχε σύντομος δρόμος. Υπήρχε μόνο η καθημερινή απόφαση να συνεχίσω.

Και μετά ήρθε ο COVID. Μια ακόμη μεγάλη επανεκκίνηση. Έπρεπε να βρούμε νέους τρόπους επικοινωνίας, να επανασχεδιάσουμε διαδικασίες, να κρατήσουμε επαφή με πελάτες και ομάδες, να προσαρμοστούμε σε μια πραγματικότητα που κανείς δεν είχε ξαναζήσει. Για δύο εβδομάδες καθίσαμε όλοι μαζί και ψάχναμε λύσεις. Δεν υπήρχαν έτοιμες απαντήσεις. Υπήρχε μόνο η διάθεση να μη μείνουμε ακίνητοι. Και τελικά βρήκαμε ξανά τον δρόμο μας.

Εκείνες οι δύο εβδομάδες είχαν διαφορετική ένταση. Η καθημερινότητα που γνωρίζαμε είχε σταματήσει, αλλά η ευθύνη δεν είχε σταματήσει μαζί της. Έπρεπε να δούμε τι μπορούσε να λειτουργήσει, τι έπρεπε να αλλάξει, πώς θα κρατούσαμε επαφή όταν η απόσταση είχε γίνει ο νέος κανόνας. Κάθε λύση γεννούσε νέες ερωτήσεις. Δεν είχαμε την πολυτέλεια να περιμένουμε να καθαρίσει το τοπίο. Έπρεπε να κινηθούμε μέσα στην αβεβαιότητα.

Οι συζητήσεις δεν είχαν την άνεση ενός έτοιμου σχεδίου. Ξεκινούσαν από το βασικό: τι μπορεί να γίνει τώρα; Τι δεν λειτουργεί πια; Πώς κρατάμε επαφή; Ποιο είναι το επόμενο πρακτικό βήμα; Κάθε ημέρα χρειαζόταν επανεκτίμηση. Μέσα σε αυτή την ασάφεια έπρεπε να διατηρηθεί κάτι σταθερό: η διάθεση να δοκιμάσουμε, να διορθώσουμε και να μην παγώσουμε.

Σε τέτοιες στιγμές καταλαβαίνεις ότι η ευθύνη δεν είναι μόνο να βρίσκεις αμέσως τη σωστή απάντηση. Είναι να μη μεταφέρεις την αδράνεια στους ανθρώπους γύρω σου. Να παραδέχεσαι ότι η κατάσταση είναι δύσκολη, χωρίς να αφήνεις τη δυσκολία να γίνει ταυτότητα. Να κρατάς την ομάδα σε κίνηση, ενώ κι εσύ ο ίδιος επεξεργάζεσαι την αλλαγή.

Μέσα σε όλα αυτά, κατάλαβα ακόμα πιο βαθιά ότι η αντοχή δεν είναι επίδειξη δύναμης. Είναι η ήρεμη απόφαση να μη γυρίσεις πίσω όταν καλείσαι να αλλάξεις.

Υπάρχουν στιγμές που δεν έχεις την πολυτέλεια να λυγίσεις για πολύ. Όχι επειδή πρέπει να παριστάνεις τον δυνατό. Αλλά επειδή υπάρχουν άνθρωποι, ευθύνες και αποφάσεις που δεν μπορούν να μείνουν μετέωρες μέχρι να αισθανθείς έτοιμος. Εκεί χρειάζεται να κάνεις χώρο στην αμφιβολία χωρίς να της δώσεις το τιμόνι. Να παραδεχτείς την πίεση, να βάλεις σε σειρά το επόμενο βήμα και να συνεχίσεις.

Αυτό δεν σημαίνει ότι κάθε επανεκκίνηση γίνεται εύκολη. Σημαίνει ότι με τα χρόνια μαθαίνεις να αναγνωρίζεις τη στιγμή. Να μην τρομάζεις τόσο από το γεγονός ότι πρέπει να ξαναμάθεις, να ξαναδοκιμάσεις, να ξαναχτίσεις. Γιατί κάθε φορά που η ζωή αλλάζει τους όρους, σου ζητά το ίδιο πράγμα με διαφορετικό τρόπο: να μην προσκολληθείς σε αυτό που ήσουν, όταν η ευθύνη σου απαιτεί να γίνεις κάτι περισσότερο.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10

ActivationStep

Η γνώση χωρίς κίνηση γίνεται βάρος.

Το ActivationStep δεν γεννήθηκε πάνω σε θεωρία. Γεννήθηκε μέσα από το πεδίο, μέσα από συνομιλίες, καθυστερήσεις, αποτυχίες, ανθρώπους που είχαν δυνατότητες αλλά έμεναν ακίνητοι. Για χρόνια έβλεπα το ίδιο παράδοξο. Άνθρωποι με γνώσεις, πτυχία, ικανότητες και καλές προθέσεις να μένουν στάσιμοι. Και άλλοι, με λιγότερη θεωρητική αρτιότητα αλλά με μεγαλύτερη προθυμία να μπουν στη διαδικασία, να προχωρούν.

Εκεί κατάλαβα ότι στους περισσότερους ανθρώπους δεν λείπει η πληροφορία. Λείπει το βήμα που μετατρέπει τη γνώση σε πράξη.

Αυτό το βήμα είναι συχνά μικρότερο απ' όσο φανταζόμαστε, αλλά ψυχολογικά βαρύτερο. Είναι το πρώτο τηλεφώνημα που αναβάλλεις. Η πρώτη συζήτηση που φοβάσαι να ανοίξεις. Η πρώτη πόρτα που πρέπει να χτυπήσεις. Η πρώτη απόφαση να οργανώσεις τη μέρα σου διαφορετικά. Δεν αλλάζει η ζωή επειδή σκέφτηκες κάτι σωστό. Αλλάζει όταν το σωστό αποκτήσει θέση μέσα στη συμπεριφορά σου.

Αυτό είναι για μένα το ActivationStep. Η μετάβαση από τη γνώση στην εφαρμογή. Από την πρόθεση στην πράξη. Από το «ξέρω» στο «κάνω». Δεν είναι σύνθημα ούτε μια ωραία διατύπωση. Είναι πρακτικός τρόπος να βγεις από την ανάλυση και να περάσεις στην εφαρμογή.

Το έχω δει πρώτα στον δικό μου εαυτό. Στα Γρεβενά, όταν έπρεπε να βρω τρόπο να επιβιώσω. Στην πρώτη πώληση, όταν έπρεπε να

πάψω να παρακολουθώ τους άλλους. Στο «μαγικό χαρτάκι», όταν έπρεπε να μετατρέψω τον φόβο σε προετοιμασία. Στην ηγεσία, όταν έπρεπε να καταλάβω ότι η προσωπική απόδοση δεν αρκεί. Στην Κύπρο, στη Μάλτα, στον COVID, όταν οι συνθήκες άλλαζαν και η ακινησία δεν ήταν επιλογή.

Το ActivationStep δεν υπόσχεται ότι το πρώτο βήμα θα είναι τέλειο. Υπόσχεται κάτι πιο αληθινό: ότι η πράξη θα σου δώσει δεδομένα που η σκέψη μόνη της δεν μπορεί να σου δώσει. Θα σου δείξει πού δυσκολεύεσαι, τι χρειάζεται να μάθεις, ποια δικαιολογία πρέπει να αφήσεις, ποια συνήθεια πρέπει να χτίσεις. Μετά έρχεται το επόμενο βήμα. Και μετά η επανάληψη. Έτσι η αλλαγή παύει να είναι επιθυμία και γίνεται ρυθμός.

Το πρόβλημα των περισσότερων δεν είναι ότι δεν ξέρουν τι πρέπει να κάνουν. Είναι ότι περιμένουν να νιώσουν έτοιμοι για να το κάνουν. Και αυτή η αναμονή γίνεται στασιμότητα. Διαβάζουν, ακούν, σχεδιάζουν, αναλύουν, αλλά δεν μετακινούνται. Έτσι η γνώση παύει να είναι δύναμη και γίνεται βάρος.

Πριν ενεργοποιηθεί, ένας άνθρωπος μπορεί εξωτερικά να φαίνεται απασχολημένος. Να διαβάζει, να συζητά, να σχεδιάζει, να ζητά ακόμα μία γνώμη. Μέσα του όμως υπάρχει συχνά μια αναβολή που επαναλαμβάνεται. Περιμένει την κατάλληλη στιγμή, τη μεγαλύτερη αυτοπεποίθηση, την πιο καθαρή συνθήκη. Και όσο περιμένει, η απόσταση ανάμεσα σε αυτό που ξέρει και σε αυτό που ζει μεγαλώνει.

Η ενεργοποίηση δεν είναι μια μεγάλη θεαματική στιγμή. Συνήθως φαίνεται αλλιώς. Ο άνθρωπος αρχίζει να κάνει το τηλεφώνημα που απέφευγε. Επιστρέφει μετά από μια απόρριψη. Ζητά καθαρή ανατροφοδότηση χωρίς να αμύνεται. Οργανώνει την ημέρα του με συγκεκριμένες δεσμεύσεις. Σταματά να μετρά μόνο τις προθέσεις του και αρχίζει να κοιτάζει τις πράξεις του. Σιγά σιγά αλλάζει η στάση του, επειδή αλλάζει η σχέση του με την ευθύνη.

Στις πωλήσεις αυτό φαίνεται πολύ καθαρά. Δεν αρκεί να ξέρεις τι να πεις. Πρέπει να το πεις. Δεν αρκεί να καταλαβαίνεις θεωρητικά την απόρριψη. Πρέπει να αντέξεις το «όχι» και να συνεχίσεις. Δεν αρκεί να θες να εξελιχθείς. Πρέπει να μπεις στη διαδικασία της επανάληψης, της διόρθωσης, της πειθαρχίας.

Υπάρχει όμως και ένα δεύτερο επίπεδο. Η πράξη χωρίς αναστοχασμό μπορεί να γίνει απλή κούραση. Γι' αυτό χρειάζεται να επιστρέφεις σε όσα έκανες, να βλέπεις τι λειτούργησε, να διορθώνεις, να μαθαίνεις και να ξαναμπαίνεις στο πεδίο πιο συνειδητά. Για μένα, εφαρμογή δεν σημαίνει βιαστική κίνηση. Σημαίνει κύκλο: πράξη, παρατήρηση, διόρθωση, νέα πράξη.

Γι' αυτό και το 1:1 είναι, για μένα, το πιο καθαρό εργαστήριο του ActivationStep. Εκεί δεν υπάρχουν γενικότητες. Υπάρχει ο άνθρωπος, η πραγματική του κατάσταση, οι φόβοι του, οι δικαιολογίες του, η απόσταση που τον χωρίζει από αυτά που μπορεί να γίνει. Στο 1:1 δεν χαϊδεύεις την εικόνα. Δουλεύεις την ουσία. Αναγνωρίζεις πού μπλοκάρει, χτίζεις βήματα, δημιουργείς ρυθμό, ζητάς ευθύνη. Δεν είναι υπηρεσία. Δεν είναι μια κουβέντα για να αισθανθεί κάποιος καλύτερα για λίγο. Είναι βαθιά διαδικασία καθοδήγησης, καθαρότητας, εφαρμογής και εξέλιξης.

Στο 1:1 χρειάζεται να κοιτάξεις με ειλικρίνεια τη διαφορά ανάμεσα σε αυτό που λες ότι θέλεις και σε αυτό που κάνεις καθημερινά. Να ξεχωρίσεις το πραγματικό εμπόδιο από τη δικαιολογία. Να μετατρέψεις έναν γενικό στόχο σε συγκεκριμένο επόμενο βήμα. Και μετά να επιστρέψεις, να δεις τι εφαρμόστηκε, τι δεν εφαρμόστηκε και γιατί. Η ευθύνη δεν είναι τιμωρία. Είναι ο τρόπος να πάψει η πρόθεση να μένει μόνη της.

Μπορεί ένας άνθρωπος να λέει ότι θέλει να εξελιχθεί στις πωλήσεις. Στο 1:1 όμως η συζήτηση δεν μένει σε αυτή τη γενική πρόθεση. Πηγαίνει στην πράξη. Πόσες ουσιαστικές επαφές έκανε; Σε ποιο

σημείο σταμάτησε; Τι απέφυγε; Τι θα εφαρμόσει διαφορετικά στην επόμενη έξοδο; Πότε θα επιστρέψει για να δει καθαρά το αποτέλεσμα; Η αλλαγή αρχίζει όταν ο στόχος παύει να είναι μια σωστή φράση και γίνεται συγκεκριμένη δέσμευση.

Το ίδιο ισχύει και σε μια ομάδα ή σε μια επιχείρηση. Οι επιχειρήσεις δεν αποτυγχάνουν μόνο επειδή δεν έχουν πληροφορία. Συχνά αποτυγχάνουν γιατί δεν χτίζουν κουλτούρα εφαρμογής. Η εκπαίδευση μένει γεγονός και δεν γίνεται συμπεριφορά. Το ActivationStep, όταν λειτουργεί σωστά, γίνεται κουλτούρα. Σε βοηθά να κρίνεις τον εαυτό σου όχι από το τι ξέρεις, αλλά από το τι εφαρμόζεις σταθερά.

Σε μια ομάδα, η ενεργοποίηση φαίνεται όταν η ευθύνη δεν περιμένει πάντα έναν άνθρωπο στην κορυφή. Όταν ο συνεργάτης δεν περιμένει να του θυμίσουν κάθε επόμενο βήμα. Όταν μπορεί να δει ένα πρόβλημα, να το φέρει καθαρά στη συζήτηση και να συμμετέχει στη λύση. Όταν η ανατροφοδότηση δεν αντιμετωπίζεται σαν επίθεση, αλλά σαν εργαλείο βελτίωσης.

Σε μια επιχείρηση, φαίνεται στον τρόπο που η πρόθεση γίνεται διαδικασία. Στο αν οι αποφάσεις αποκτούν συνέχεια. Στο αν η εκπαίδευση επιστρέφει στην καθημερινή εργασία. Στο αν η ομάδα μπορεί να κρατήσει την κατεύθυνσή της όταν αλλάζουν οι συνθήκες. Η κρίση με τα γραφεία στη Λευκωσία και στη Λάρνακα, η Μάλτα, ο COVID, δεν αντιμετωπίστηκαν με θεωρία. Αντιμετωπίστηκαν με καθαρή παρατήρηση, συγκεκριμένες κινήσεις, διόρθωση και επιμονή.

Μια τέτοια κουλτούρα δεν χτίζεται από ένα σεμινάριο ή από μία δυνατή ομιλία. Χτίζεται στην καθημερινότητα. Στον τρόπο που η ομάδα ξεκινά τη μέρα της. Στο αν οι άνθρωποι επιστρέφουν στα βασικά όταν κάτι δεν πάει καλά. Στο αν υπάρχει χώρος για ειλικρινή ανατροφοδότηση. Στο αν η γνώση μεταφράζεται σε συγκεκριμένη δέσμευση και η δέσμευση σε επαναλαμβανόμενη πράξη.

Αυτό είναι και το βάρος της ηγεσίας. Να μη ζητάς από τους άλλους εφαρμογή, ενώ εσύ μένεις μόνο στα λόγια. Να δίνεις πρώτος το παράδειγμα της πειθαρχίας. Να μη συγχέεις την αυστηρότητα με την πίεση ούτε την κατανόηση με τη χαλαρότητα. Να βοηθάς τον άνθρωπο απέναντί σου να δει καθαρά το επόμενο βήμα και μετά να τον κρατάς υπεύθυνο γι' αυτό.

Και εδώ έρχεται κάτι που για μένα είναι κανόνας ζωής. Η συνεχής μάθηση. Όχι σαν καταναλωτική συνήθεια. Όχι σαν συσσώρευση γνώσης. Αλλά σαν καθημερινή πράξη ταπεινότητας και εξέλιξης. Αν σταματήσεις να μαθαίνεις, αρχίζεις να τελειώνεις. Και αν μαθαίνεις χωρίς να εφαρμόζεις, απλώς μεταθέτεις τη στασιμότητά σου.

Στο τέλος, το ActivationStep επιστρέφει πάντα στην προσωπική ευθύνη. Δεν μπορεί κανείς να κάνει το βήμα για εσένα. Μπορεί να σου δείξει τι δεν βλέπεις. Μπορεί να σε βοηθήσει να ξεχωρίσεις τον φόβο από το πραγματικό εμπόδιο. Μπορεί να σταθεί δίπλα σου, να σε καθοδηγήσει και να σου ζητήσει καθαρότητα. Αλλά η στιγμή της εφαρμογής παραμένει δική σου.

Γι' αυτό η πράξη είναι απαιτητική. Τη στιγμή που σταματάς να περιμένεις να αλλάξουν πρώτα όλα γύρω σου, αρχίζεις να βλέπεις τι μπορείς να αλλάξεις εσύ. Ένα βήμα. Μια δέσμευση. Μια επανάληψη. Μια δύσκολη συζήτηση. Μια επιστροφή στο πεδίο. Από εκεί αρχίζει η πραγματική εξέλιξη: όταν η γνώση παύει να είναι κάτι που κατέχεις και γίνεται τρόπος με τον οποίο ζεις.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 11

Τα Μαθήματα που Μου Άλλαξαν τη Ζωή

Η ζωή αποκτά νόημα όταν η εξέλιξή σου δεν τελειώνει σε εσένα.

Όταν κοιτάζω πίσω τη διαδρομή μου, δεν βλέπω απλώς γεγονότα. Βλέπω μαθήματα. Τα παιδικά μου χρόνια μου έδωσαν το αίσθημα του μόχθου. Οι ανατροπές της οικογένειας μού έδωσαν την πρώτη πραγματική επαφή με την ευθύνη. Η φοιτητική ζωή μού έμαθε να αντέχω χωρίς να χάνω την αξιοπρέπειά μου. Οι πωλήσεις με έφεραν απέναντι στον φόβο της απόρριψης. Η ηγεσία με ανάγκασε να πάψω να είμαι το μόνο κέντρο της προσπάθειας.

Η απόρριψη ήταν ένας από τους πιο αυστηρούς δασκάλους μου. Με έμαθε να μη συγχέω ποτέ την απάντηση του άλλου με τη δική μου αξία. Οι επανεκκινήσεις με έμαθαν ότι η ζωή δεν περιμένει να είσαι έτοιμος για να σου ζητήσει να αλλάξεις. Η πειθαρχία με έμαθε ότι το ταλέντο χωρίς σταθερή προσπάθεια είναι απλώς μια υπόσχεση. Και η ηγεσία με έμαθε ότι η επιτυχία αλλάζει νόημα όσο ωριμάζεις.

Κάποτε επιτυχία σήμαινε αποτέλεσμα, αναγνώριση, υλικά σημάδια προόδου. Σήμερα ξέρω ότι αυτά δεν αρκούν για να γεμίσουν μια ζωή. Η επιτυχία αποκτά πραγματικό βάρος όταν συνδέεται με ανθρώπους. Με τον συνεργάτη που σήκωσε κεφάλι. Με την ομάδα που έμαθε να λειτουργεί με ήθος. Με τη γυναίκα σου που σου θυμίζει τι αξίζει πραγματικά να προστατεύεις. Με το παιδί σου που σε αναγκάζει να δεις αλλιώς την παρουσία, την ευθύνη, την αλήθεια.

Αν κάτι νιώθω σήμερα ως ουσία όλων αυτών, είναι ότι η ζωή αποκτά βάθος όταν αυτά που έμαθες μέσα από πόνο, δουλειά, λάθη και επανεκκινήσεις μπορούν να γίνουν στήριγμα για κάποιον άλλο.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 12

Το Γράμμα που Μακάρι να Είχα Λάβει

Αν μπορούσα να δώσω ένα γράμμα στον εαυτό μου, δεν θα του υποσχόμουν εύκολη ζωή. Θα του έλεγα μόνο να μη φοβηθεί όταν η ζωή τον αναγκάσει να ξεκινήσει ξανά.

Στο παιδί που μεγάλωσε ανάμεσα σε παπούτσια, κούτες και αγωνίες ενηλίκων, θα έλεγα να παρατηρεί. Να βλέπει πώς δουλεύει η μητέρα του. Να καταλαβαίνει σιωπηλά πόση αξία έχει ο άνθρωπος που αντέχει χωρίς θόρυβο.

Στον 17χρονο που φεύγει από το σπίτι με ένα ενυδρείο και κοιτάζει από το παράθυρο του λεωφορείου βουνά και χιόνια, θα έλεγα να μη φοβηθεί τόσο πολύ το άγνωστο. Θα του έλεγα ότι εκείνο το «Παναγία μου, πού πάω τώρα;» δεν είναι αδυναμία. Είναι η αρχή της ενηλικίωσης.

Στον νέο που θα μείνει με πέντε ευρώ, θα έλεγα να μην ντραπεί για τη δυσκολία. Να μη θεωρήσει μικρό κανένα τίμιο ξεκίνημα. Να θυμάται ότι οι μικρές νίκες έχουν τεράστια αξία όταν τις χτίζεις μόνος σου.

Στον πωλητή που θα τρέμει μπροστά στην πρώτη πόρτα, θα έλεγα ότι ο φόβος του δεν είναι ντροπή. Είναι η αρχή της δουλειάς. Να μην περιμένει να νιώσει έτοιμος. Να μιλήσει. Να εκτεθεί. Να μάθει.

Στον άνθρωπο που θα αρχίσει να ξεχωρίζει, θα έλεγα να προσέξει πολύ τον εγωισμό του. Να καταλάβει νωρίς ότι η αληθινή ωριμότητα

δεν έρχεται όταν αποδεικνύεις ότι μπορείς εσύ, αλλά όταν βοηθάς και άλλους να μπορέσουν.

Στον μελλοντικό σύζυγο και πατέρα, θα έλεγα να μην αφήσει τη δουλειά, όσο μεγάλη κι αν γίνει, να του κλέψει την παρουσία του. Τη γυναίκα μου τη γνώρισα ένα βράδυ που έπαιζα μουσική. Η σχέση μας χτίστηκε σε χρόνια που ουσιαστικά βλεπόμασταν μόνο από το Σάββατο το μεσημέρι μέχρι την Κυριακή το βράδυ. Η υπομονή της ήταν τεράστια. Μετά ο COVID μάς έφερε πιο κοντά. Και αργότερα ήρθε ο Στέργιος. Ένα παιδί γεμάτο χαμόγελα, που άλλαξε τον τρόπο που βλέπω τη ζωή, την ευθύνη και την επιτυχία. Γιατί από ένα σημείο και μετά δεν σε νοιάζει μόνο τι χτίζεις έξω. Σε νοιάζει ποιος είσαι όταν γυρίζεις σπίτι.

Θα του έλεγα ότι η κοινή ζωή δεν είναι η παύση της διαδρομής. Είναι η στιγμή που η διαδρομή αποκτά άλλο μέτρο. Παντρεύτηκα και κατάλαβα ότι η επιτυχία δεν μπορεί να είναι μόνο ατομική. Ότι δεν αρκεί να φτάνεις κάπου, αν οι άνθρωποι που αγαπάς νιώθουν πως λείπεις από τα σημαντικά. Η οικογένεια δεν ακυρώνει τη φιλοδοξία. Της δίνει λόγο να ωριμάσει.

Με τον Στέργιο κατάλαβα ακόμα πιο καθαρά τη σκυτάλη. Οι γονείς μου πήραν κάποτε μια δύσκολη απόφαση για να μου δώσουν τη ζωή. Η μητέρα μου μου έδειξε με τον τρόπο της πώς στέκεται ένας άνθρωπος όταν όλα αλλάζουν. Ο πατέρας μου μου έδωσε εικόνες δουλειάς, ποιότητας και συνέπειας. Τώρα η δική μου ευθύνη δεν είναι μόνο να μιλάω γι’ αυτά. Είναι να τα ζήσω έτσι ώστε το παιδί μου να έχει μπροστά του ένα αληθινό παράδειγμα.

Δεν θέλω να του αφήσω μόνο πράγματα. Θέλω να του αφήσω τρόπο σκέψης. Να μάθει ότι μπορεί να ξεκινήσει ξανά, ότι η δυσκολία δεν τον μικραίνει, ότι η αξία του δεν εξαρτάται από έναν ρόλο, ότι η παρουσία μετρά όσο και το αποτέλεσμα. Και πάνω απ’ όλα, να νιώσει ότι τα σημαντικά στη ζωή δεν έρχονται πάντα όταν τα έχουμε σχεδιάσει.

Έρχονται πολλές φορές στην κατάλληλη στιγμή, για να μας μάθουν ποιοι χρειάζεται να γίνουμε.

Στον άνθρωπο του σήμερα θα έλεγα να συνεχίσει να μαθαίνει. Να μη βολευτεί στην εικόνα που ήδη έχτισε. Να θυμάται ότι όποιος σταματά να μαθαίνει, αρχίζει να τελειώνει. Και όποιος μαθαίνει χωρίς να εφαρμόζει, απλώς μεταθέτει τη στασιμότητά του. Να κρατήσει ζωντανή την πίστη στην πράξη, στην πειθαρχία, στην επαφή 1:1, στο χτίσιμο ανθρώπων και στη δύναμη της επανεκκίνησης.

Κι αν έπρεπε να κλείσω αυτό το γράμμα με μία μόνο φράση, θα ήταν αυτή:

Μη φοβηθείς να ξεκινήσεις από την αρχή, όσες φορές κι αν χρειαστεί. Η ζωή δεν σε δοκιμάζει για να σε μικρύνει. Σε δοκιμάζει για να δει αν είσαι πρόθυμος να γίνεις ο άνθρωπος που χρειάζεται το επόμενο κεφάλαιο.

Αριστοτέλης
ΑΜΕΡΙΚΟΣ

ΑΠΟ ΤΗΝ ΠΟΡΤΑ ΣΤΗΝ ΗΓΕΣΙΑ

Η ιστορία ενός ανθρώπου
που ξεκίνησε από το μηδέν

Μια προσωπική διαδρομή μέσα από οικογενειακές αλλαγές, δουλειά, πωλήσεις, ηγεσία, επανεκκινήσεις και ευθύνη. Ένα βιβλίο για το πώς η γνώση γίνεται πράξη και πώς η πραγματική επιτυχία αποκτά νόημα όταν συνδέεται με ανθρώπους.

Μη φοβηθείς να ξεκινήσεις από την αρχή, όσες φορές κι αν χρειαστεί.

Απόστολος Αμέρικος

Απόστολος
ΑΜΕΡΙΚΟΣ