

1

ΗΓΗΘΕΙΤΕ ΜΕΣΩ
ΤΗΣ ΙΣΧΥΟΣ, ΟΧΙ
ΤΟΥ ΕΞΑΝΑΓΚΑΣΜΟΥ

Υπάρχουν δύο τρόποι για να ηγηθεί κανείς ενός οργανισμού: μέσω της ισχύος ή του εξαναγκασμού. Ο πρώτος οδηγεί τον ηγέτη συντομότερα στην επίτευξη των στόχων του – αλλά είναι πολύ δυσκολότερος. Γι' αυτόν τον λόγο, πολλοί ηγέτες καταφεύγουν στον εξαναγκασμό.

Ισχύς είναι η ικανότητα να παρακινείτε τους άλλους να ενεργούν με τον τρόπο που θέλετε. Αγγίζετε την καρδιά και το μυαλό τους, και σας ακολουθούν επειδή το επιθυμούν. Πραγματική ισχύς σημαίνει ότι η ομάδα γίνεται προέκταση της βούλησής σας. Αυτός είναι ο τελικός στόχος κάθε ηγέτη και αυτό είχε πετύχει ο Καίσαρας.

Αντίθετα, εξαναγκασμός είναι η χρήση εξωτερικών απειλών ή πίεσης για να ωθήσετε τους άλλους να δράσουν. Η ηγεσία μέσω της άσκησης πίεσης έχει αμφίβολη αποτελεσματικότητα και δεν μπορεί να διατηρηθεί μακροπρόθεσμα. Αν κάποιος συμμορφωθεί με μία συγκεκριμένη εντολή γιατί φοβάται ότι θα χάσει τη δουλειά του, τότε δεν τον καθοδηγείτε, αλλά τον εξαναγκάζετε. Στην πραγματικότητα, αυτό είναι αυταρχισμός και είναι τόσο διαδεδομένος στον σύγχρονο επιχειρηματικό κόσμο όσο και στην αρχαιότητα. Δεν πρόκειται

για πραγματική ηγεσία, αλλά αποτελεί την ευκολότερη λύση στην οποία καταφεύγουν οι περισσότεροι.

Το πιο συνηθισμένο πρότυπο ηγεσίας στην ιστορία ήταν με την άσκηση βίας. Καθώς προσπαθούμε να απελευθερωθούμε από την ιστορική πρωτοκαθεδρία της βίας και του εξαναγκασμού, προτείνω να στραφούμε στο παράδειγμα ενός από τους σπουδαιότερους ηγέτες που κατανοούσε τη λεπτή διάκριση μεταξύ ισχύος και βίας. Αν πάρουμε ως κριτήριο την ικανότητα να επικοινωνεί κανείς πραγματικά με τους άλλους, να τους δίνει βαθύ κίνητρο και να αποδεικνύει συνεχώς την υπεροχή της ισχύος επί του εξαναγκασμού και της βίας, τότε δεν υπάρχει καλύτερο πρότυπο ηγεσίας από τον Ιούλιο Καίσαρα. Ελάχιστοι πρωτοπόροι που ήταν τόσο μπροστά από την εποχή τους κατάφεραν να σπάσουν τα καλούπια και να ακολουθήσουν με τέτοια αποφασιστικότητα αυτόν τον αχαρτογράφητο δρόμο.



Ήταν 47 π.Χ. Ο Ιούλιος Καίσαρας στεκόταν μπροστά από τον στρατό του, τον ισχυρότερο που είχε συγκεντρώσει ποτέ η Ρώμη. Για δεκαπέντε χρόνια προήλαυναν σε όλη την Ευρώπη, πολεμώντας ενάντια στα γερμανικά φύλα, τους Γαλάτες, ακόμη και κόντρα σε ρωμαϊκά στρατεύματα που είχαν αποστατήσει. Είχαν διαβεί το Στενό της Μάγχης και είχαν γίνει οι πρώτοι Ρωμαίοι που είχαν δει το απόκοσμο και τρομακτικό

ννοί του Βορρά. Είχαν ακολουθήσει τον στρατηγό τους στις εσχατιές του κόσμου, είχαν κατατροπώσει κάθε εχθρό και είχαν αναμετρηθεί νικηφόρα με τον θάνατο. Τώρα είχαν επιστρέψει στην ιταλική χερσόνησο και είχαν στασιάσει.

Ήταν ώρα να καρπωθούν όσα τους είχε υποσχεθεί ο Καίσαρας: θα τους έδινε αναδρομικούς μισθούς και γη για να καλλιεργούν, θα τερμάτιζε τις συνεχείς εκστρατείες και δεν θα πολεμούσαν ξανά εναντίον Ρωμαίων. Αυτά ήταν τα κίνητρα που είχε χρησιμοποιήσει για να παρακινήσει τον στρατό του. Όμως οι κατακτήσεις διαδέχονταν η μία την άλλη και η τήρηση των υποσχέσεων μεταφερόταν πάντα στην επόμενη νίκη. Δεν πήγαινε άλλο.

Αρχικά, ο στρατός αρνήθηκε να προχωρήσει. Ύστερα, η άρνηση έγινε δυσαρέσκεια και η αγανάκτησή του ξεχείλισε και μετατράπηκε σε οργή. Ο πιο φονικός στρατός του κόσμου στασίασε και άρχισε να μαίνεται, οργισμένος και ακέφαλος. Χιλιάδες στρατιώτες από την πιο επίλεκτη πολεμική μονάδα στην ιστορία εξεγέρθηκαν και αντί να πολεμούν αλλοεθνείς εχθρούς, στράφηκαν κατά των πολιτών τους οποίους είχαν ορκιστεί να προστατεύουν και κατά του αρχηγού τους.

Δεν ήταν κάτι που συνέβη από τη μια στιγμή στην άλλη· ο στρατός είχε δυσανασχετήσει με την πάροδο του χρόνου. Ωστόσο, στο μεγαλύτερο διάστημα της ανταρσίας, ο Καίσαρας βρισκόταν μακριά από τον στρατό του, στην Αίγυπτο. Αρμένιζε στον Νείλο σε

ταξίδι αναψυχής με τη γοπτευτική βασίλισσα της Αιγύπτου, Κλεοπάτρα. Για όσο θα διαρκούσαν οι διακοπές του, που έγιναν σε τόσο ακατάλληλο χρόνο, ο Καίσαρας είχε αναθέσει τη διοίκηση των στρατευμάτων του, που είχαν στρατοπεδεύσει στην Ιταλία, στον στρατηγό του, Μάρκο Αντώνιο, που δεν είχε ούτε το χάρισμα ούτε τις ηγετικές ικανότητες του Καίσαρα. Δεν χρειάστηκε να περάσει πολύς καιρός μέχρι ο Μάρκος Αντώνιος να χάσει τον έλεγχο και, με δεδομένη την απουσία του Καίσαρα στην Αίγυπτο, να μην μπορέσει να αποτρέψει τελικά την πτώση του ηθικού του στρατού.

Μόλις ο Καίσαρας πληροφορήθηκε την κρισιμότητα της κατάστασης στην Ιταλία, επέστρεψε αμέσως για να αναμετρηθεί με τους στρατιώτες του. Χωρίς να σταματήσει για να συγκεντρώσει σωματοφυλακή ή να πάρει μέτρα για να διασφαλίσει την προσωπική του ασφάλεια, πέρασε σιωπηλά αλλά αποφασιστικά μπροστά από τα στρατεύματα και ανέβηκε στο βήμα. Αν ένιωσε ανησυχία που βρισκόταν σε αντιπαράθεση με τον ίδιο του τον στρατό δεν το έδειξε. Παρότι στεκόταν μπροστά σε χιλιάδες εκπαιδευμένους δολοφόνους που τις τελευταίες εβδομάδες είχαν λεηλατήσει τις γύρω περιοχές, παρέμεινε ψύχραιμος και σιωπηλός. Στάθηκε εκεί μέχρι όλο το στράτευμα να σωπάσει από σεβασμό προς τον διοικητή του. Είχε ηρεμήσει τα πνεύματα προτού καν βγάλει μιλιά.

Ο Καίσαρας είπε μόνο μία λέξη και έπειτα σιώπησε αφήνοντάς τη να αιωρείται. Στην αρχή, οι στρατιώτες

οάσπισαν. Θα απαντούσε στις διαμαρτυρίες τους με μία μόνο λέξη; Και, ύστερα, συνειδητοποίησαν τη βαρύτητά της.

«Πολίτες».

Ο Καίσαρας δεν επέλεξε να χρησιμοποιήσει βία φέρνοντας άλλα στρατεύματα για να καταπνίξει την ανταρσία. Δεν χρησιμοποίησε βία, ούτε απειλές για να ξαναπάρει τον έλεγχο. Όχι. Ο Καίσαρας χρησιμοποίησε την ισχύ του για να παρακινήσει τον στρατό του. Βρήκε τρόπο να αγγίξει τη συλλογική ψυχή τους και να τους υπενθυμίσει ότι δεν ήθελαν να χάσουν την εύνοιά του. Δεν τους είπε να σταματήσουν την ανταρσία, αλλά τους έδωσε τις απαραίτητες πληροφορίες για να τους επιτρέψει να επιλέξουν μόνοι τους μια πολύ πιο βιώσιμη και αυθεντική απόφαση.

Με αυτή τη μία του λέξη, η εξέγερση σταμάτησε. Αλλά τι το μαγικό είχε; Πώς ένας ηγέτης μπορεί να έχει τόσο κύρος, τόσο βαρύτητα, ώστε να μπορεί να κάμψει την αιμοσταγή αδιαλλαξία ενός ολόκληρου στρατού που τον πρόδωσε με τόσο μικρή προσπάθεια;

Θα διερευνήσουμε το μέγεθος της ηγετικής δύναμης του Καίσαρα παρακάτω, όμως αυτή η μικρή επισήμανση που μας έρχεται από δύο χιλιάδες και πλέον χρόνια πριν, παραπέμπει σε κάτι που συχνά παραβλέπεται στις ιστορικές αναδρομές. Παραβλέπουμε – με αντίστοιχο κόστος – τα μαθήματα ηγεσίας που μας προσφέρει η ιστορία. Ο Καίσαρας ήταν μια προσωπικότητα που άλλαξε την ιστορία. Ήταν, και παραμένει, κάποιος

που εκτείνεται πέρα από τα όρια μιας ανθρώπινης ζωής. Όμως, χαμένα κάπου μέσα στις θρυλικές διηγήσεις γι' αυτή την εκπληκτική προσωπικότητα βρίσκονται τα πολύ απτά και επίκαιρα μαθήματα που μπορεί να προσφέρει στους ηγέτες σήμερα. Τα διδάγματα επίγνωσης που μας προσφέρει ο Καίσαρας είναι σήμερα επίκαιρα σε πολλά επίπεδα. Η λαμπρή και ιδιοφυής ηγεσία του έχει ιδιαίτερη σημασία στις μέρες μας για οποιονδήποτε προσπαθεί να διοικήσει έναν οργανισμό ή μια ομάδα, ή να κάνει αλλαγές στο μάνατζμεντ.

Από πολλές απόψεις, ο Καίσαρας αποτελεί ένα πρώιμο παράδειγμα του αρχέτυπου του φωτισμένου και προοδευτικού ηγέτη της σύγχρονης εποχής. Ναι, ήταν αναμφίβολα προϊόν της εποχής του και η εποχή εκείνη αποτελεί αντανάκλαση εντελώς διαφορετικών αξιών και πρακτικών. Δεν μπορούμε να εκλάβουμε κάθε πράξη του Καίσαρα ως αυστηρό υπόδειγμα του πώς πρέπει να ηγούμαστε στον σύγχρονο κόσμο. Ωστόσο, ήταν τόσο μπροστά από την εποχή του, τόσο διαφορετικός και ευφυής, που το στίλ ηγεσίας του πλησίαζε στον σύγχρονο τρόπο ηγεσίας περισσότερο από οποιασδήποτε άλλης προσωπικότητας στην ιστορία.

Κάθε χρόνο, εκατομμύρια άνθρωποι μελετούν τη λίστα με τα τελευταία επιχειρηματικά best sellers αναζητώντας το επόμενο πρωτοποριακό βιβλίο ηγεσίας ή περιμένουν την επόμενη έκδοση του *Harvard Business Review* για να διαβάσουν τα τελευταία άρθρα κάποιας «πεφωτισμένης» αυθεντίας του μάνατζμεντ. Πολλές

φορές, οι ιδέες που παρουσιάζουν αυτοί οι συγγραφείς είναι πολύ διορατικές, αλλά πολύ συχνά, προέρχονται από τις προσωπικές τους εμπειρίες, γι' αυτό στερούνται ανάλυσης και αντικειμενικότητας.

Έτσι, η αναζήτηση για τις έγκυρες και πάγιες αρχές της ηγεσίας συνεχίζεται μέσα από προσωρινές τάσεις και παροδικές ιδέες.

Τα διδάγματα της Ιστορίας δεν πρέπει να αποτελούν αποκλειστική αρμοδιότητα των ιστορικών. Οι σύγχρονοι ηγέτες που προσπαθούν να βελτιώσουν την απόδοσή τους πρέπει να εξετάζουν κάθε πηγή γνώσης που μπορούν να βρουν, ακόμη και όταν αυτές είναι κάπως αντισυμβατικές. Άλλωστε, η ιστορία του πολιτισμού είναι, ουσιαστικά, η ιστορία της ηγεσίας. Μπορεί να είναι δύσκολο να φανταστεί κανείς τον Καίσαρα να μπαίνει με αυτοπεποίθηση σε μια αίθουσα συσκέψεων ή να χαράσσει μια στρατηγική διαχείρισης ανθρώπινου κεφαλαίου, αλλά οι ενέργειες και οι ικανότητές του θα πρέπει να αποτελούν πρότυπο που θα μας καθοδηγεί σε τέτοια σύγχρονα εγχειρήματα.

Το όνομα του Καίσαρα καλύπτεται από ένα πέπλο μύθων και δοξασιών. Όλοι έχουμε ακούσει το όνομά του, αλλά τι ξέρουμε πραγματικά για εκείνον ως ηγέτη και ως άνθρωπο που έζησε σε αυτή τη γη όπως και εμείς;

Ο Καίσαρας ήταν ένας πρωτοπόρος ηγέτης. Έζησε σε μια βίαιη και ταραχώδη εποχή, και ανελίχθηκε στις τάξεις της ρωμαϊκής κοινωνίας γιατί κατείχε μοναδικές

και έμφυτες ηγετικές ικανότητες. Αυτό που τον διαχώριζε από τους συγχρόνους του ήταν ότι κατανοούσε την πολύ σημαντική διάκριση μεταξύ ισχύος και βίας. Ενώ η ιστορία είναι γεμάτη με παραδείγματα ατόμων που κυβερνούσαν με σιδηρά πυγμή, ο Καίσαρας ακολούθησε διαφορετική κατεύθυνση, δίνοντας κίνητρο στους άλλους να τον ακολουθήσουν οικειοθελώς. Με αυτόν τον τρόπο, έβαλε τα θεμέλια της άσκησης εκείνου του είδους ηγεσίας που αναζητούμε στους σπουδαίους ηγέτες του σήμερα. Ανατρέχοντας στο παρελθόν για να μελετήσουμε τον Καίσαρα στην εποχή του, ανατρέχουμε στη γέννηση της σύγχρονης ηγεσίας. Από μια άποψη, θα μπορούσε να πει κανείς ότι ο Ιούλιος Καίσαρας επινόησε τη σύγχρονη τέχνη της ηγεσίας.

Η ζωή του Καίσαρα είναι γεμάτη περιπέτειες, ίντριγκες, δραματικά γεγονότα, εντάσεις και λαγνεία. Όμοιός του δεν υπήρξε, ούτε θα υπάρξει ποτέ. Παρ' όλα αυτά, ήταν κανονικός άνθρωπος, με σάρκα και οστά, και η ευφυΐα και το κύρος του συνοδεύονταν από ιδιοτροπίες και ελαττώματα.

Ήταν φιλόδοξος, φιλάρεσκος και, ενδεχομένως, είχε εμμονές. Η ενεργητικότητά του ήταν εκπληκτική και οι επιπτώσεις της γίνονται ακόμη αισθητές μετά από δύο χιλιάδες χρόνια. Λένε ότι μπορούσε να υπαγορεύει διαφορετικές επιστολές σε πολλούς γραφείς συγχρόνως. Η εικόνα του να υπαγορεύει ταυτόχρονα τέσσερις διαφορετικές επιστολές σε ισάριθμους γραφείς, μέσα στη σκηνή του και με μια θανάσιμη μάχη σε εξέλιξη,

επιστολές που λόγω του υψηλού τους ύφους θεωρούνται πρότυπο λατινικής πεζογραφίας, μας αποκαλύπτει πολλά για τον χαρακτήρα του. Το μυαλό του ήταν επιμελώς οργανωμένο και στις μέρες μας θα λέγαμε πως είχε φωτογραφική μνήμη.

Ωστόσο, σε αντίθεση με πολλούς άλλους που είχαν δυνατή μνήμη, ο Καίσαρας δεν μνησικακούσε. Αντιθέτως, σε μια εποχή που όλοι έχαναν τα λογικά τους αν τους έθιγαν την τιμή και το κύρος τους, ο Καίσαρας είχε την ικανότητα να ξεχνά τις προσβολές. Μάλιστα, συχνά αξιοποιούσε την ικανότητα που είχε να ξεπερνά και να αντιπαρέρχεται τέτοιες προσβολές, παρουσιάζοντας τον εαυτό του ως ελεήμονα και επεικική ηγέτη, κερδίζοντας έτσι ισχύ και αφοσίωση. Ενώ, πολλές φορές, οι σύγχρονοί του εκμεταλλεύονταν τη θέση ή την εξουσία τους για να εξοντώσουν τους αντιπάλους τους, εκείνος τους κέρδιζε με τη γοητεία, τη συγχώρεση και τη μεγαλοψυχία του.

Ο Καίσαρας ήταν από εκείνα τα άτομα που διαπρέπουν σε όλα. Αναμφίβολα, στην αρχή της σταδιοδρομίας του εργάστηκε σκληρά για να καλλιεργήσει τις ικανότητές του, αλλά ξεκινούσε έχοντας ως βάση ένα εκπληκτικό ταλέντο. Μιλούσε με την ίδια άνεση κατ' ιδίαν όσο και μπροστά σε τεράστια πλήθη. Ήταν άριστος χειριστής της γλώσσας και ήταν εξίσου προικισμένος στον προφορικό όσο και στον γραπτό λόγο. Ο Πλίνιος ο Πρεσβύτερος, Ρωμαίος φυσιοδίφης και ιστορικός, ξεκινά την περιγραφή του για τον Καίσαρα

λέγοντας «δεν θα αναφερθώ στο σφρίγος και τη σταθερότητα του χαρακτήρα του, ούτε στην ανυπέρβλητη ικανότητά του να κατανοεί τα πάντα, αλλά στη ζωντάνια του και την αστραπαία ευστροφία του νου του».

Στο βιβλίο του *Caesar: a Biography*, ο ιστορικός Κρίστιαν Μάιερ πλέκει το εγκώμιο του Καίσαρα για την οξυδέρκειά του και την ικανότητα να αφομοιώνει νέες ιδέες και έννοιες με εκπληκτική ταχύτητα. Ο Καίσαρας ήταν προσαρμοστικός και ελισσόταν με εκπληκτική ευκολία, ανάλογα με τις περιστάσεις και τις κοινωνικές καταστάσεις. Και παρά τη σταθερότητα των πεποιθήσεών του, ο Μάιερ λέει «είχε μια φιλοπαίγμονα διάθεση, μια σχεδόν νεανική αφθονία δυνατοτήτων». Χρησιμοποιούσε το χιούμορ του με υπολογισμένο τρόπο για να εκτονώνει εντάσεις μέσα από το γέλιο, προτού ξεφύγουν.

Παρά την επιφανειακή του καλοσύνη, ο Καίσαρας έπαιρνε πάντα αυτό που ήθελε, χωρίς όμως να αδιαφορεί για τους στόχους και τις ανάγκες των γύρω του. Μάλιστα, είχε μία μοναδική ικανότητα να εναρμονίζει τους δικούς του στόχους με τις επιδιώξεις των άλλων και να δημιουργεί αμοιβαία ωφέλιμα σχέδια ή προτάσεις. Άλλωστε, ήξερε πως όσοι δεν έχουν χιούμορ κουράζουν τους γύρω τους και ότι όταν κάποιος παραείναι σοβαρός, οι άλλοι χάνουν το όποιο ενδιαφέρον τους να συνεργαστούν μαζί του. Ο συνάδελφος και ορκισμένος αντίπαλός του, Κάτων, δεν διδάχτηκε ποτέ αυτό το μάθημα και τα περισσότερα σύγχρονα βιβλία αναφέρονται σε αυτόν χρησιμοποιώντας λέξεις όπως «βαρύς» και

«αγέλαστος». Ο Καίσαρας θεωρούσε ότι δεν του προσέφερε τίποτα το να είναι υπερβολικά σοβαρός, γι' αυτό προσπαθούσε να δημιουργεί μια ελαφριά ατμόσφαιρα ως μια πρώτη γραμμή άμυνας.

Για τον Καίσαρα όλα ήταν εφικτά, ήταν απλώς θέμα θέλησης και αποφασιστικότητας. Με σύγχρονους όρους, θα λέγαμε πως είχε τσαγανό, την αποφασιστικότητα να ολοκληρώσει κάτι μόλις το έβαζε κατά του.

Οι ιστορικοί συχνά γράφουν για τις αναιδείς του πράξεις. Για παράδειγμα, είχε δεσμό με αμέτρητες παντρεμένες γυναίκες, μεταξύ των οποίων και οι σύζυγοι βασικών πολιτικών του συμμάχων. Φυσικά κάτι τέτοιο ήταν λιγότερο σκανδαλώδες στην αρχαία Ρώμη απ' ό,τι σήμερα, αλλά το πλήθος των ερωτικών του δεσμών είναι πράγματι αποκαλυπτικό.

Ο Καίσαρας ήταν αναμφίβολα φιλάρεσκος. Εκλεκτικός με την εμφάνισή του, αναζητούσε πάντοτε τρόπους να διευρύνει τα όρια του αποδεκτού σε θέματα ενδυματολογίας και παρουσιαστικού. Όταν ήταν νέος, σκανδάλιζε τους πιο ηλικιωμένους συντηρητικούς επιλέγοντας να μη σφίγγει τη ζώνη του όσο έπρεπε, πράγμα αδιανόητο για την εποχή. Όταν μεγάλωσε, έχασε τα μαλλιά του – κάτι που τον ενοχλούσε πολύ. Κάποιοι, μάλιστα, λένε ότι ήταν ο πρώτος που χένισε τα μαλλιά από τα πλαϊνά μέρη του κεφαλιού του με τέτοιο τρόπο που να καλύπτουν τη φαλάκρα του.

Αν ζούσε στις μέρες μας, εύκολα θα μπορούσε να τον φανταστεί κανείς να βγαίνει με παρέα για ποτό και

να συζητάει τα πάντα, από την πολιτική και τη μόδα, μέχρι τις επιστήμες και τα αθλητικά. Ήταν πολυμαθής, τον ενδιέφεραν τα πάντα, αλλά παρέμενε πάντα πολύ προσεγγίσιμος σε αυτούς που τον περιστοίχιζαν. Οι σύγχρονοί του τον έβρισκαν ακαταμάχητο. Υπήρξαν στιγμές στη σταδιοδρομία του, κατά τις οποίες οι αντίπαλοί του απέφευγαν να βρίσκονται υπό την παρουσία του, από φόβο μήπως δεν καταφέρουν να αντισταθούν στη γοητεία του και καταλήξουν να συμβιβαστούν μαζί του. Αν κάποιος έπαιρνε τον Καίσαρα από τον αρχαίο κόσμο και τον έριχνε στον δικό μας, είναι βέβαιο ότι θα επιβίωνε και θα πετύχαινε. Κατά πάσα πιθανότητα δεν θα του έπαιρνε πολύ χρόνο να ανελιχθεί στην ιεραρχία και να γίνει πρόεδρος ή μάνατζερ κάποιας μεγάλης εταιρείας.

Ο Καίσαρας γεννήθηκε σε μια εποχή κοινωνικής πολυπλοκότητας, τότε που η Ρώμη πραγματοποιούσε τη μετάβαση από ένα είδος πολιτεύματος σε άλλο. Μάλιστα, από πολλές απόψεις, αποτέλεσε τον καταλύτη αυτής της αλλαγής. Η σταδιοδρομία και η ζωή του δεν θα πάψουν ποτέ να μας συναρπάζουν και να μας προσφέρουν πολύτιμα διδάγματα. Για παράδειγμα, τα μαθήματα που μπορούμε να διδαχτούμε από αυτή τη μία λέξη του –πολίτες– είναι βαθιά και πολυεπίπεδα. Γιατί όμως ήταν τόσο αποτελεσματική; Ας το εξετάσουμε.



Επιστρέφουμε στη διήγησή μας, στην εκκωφαντική λέξη του Καίσαρα. Ήταν τόσο απλή που αποδείχθηκε αφοπλιστική. Χρειάστηκε να περάσει λίγη ώρα για να κατανοήσει ο στρατός το βάρος της, και ο αντίκτυπός της δεν μπορεί να γίνει αντιληπτός αν δεν δώσουμε ένα σύντομο ιστορικό περίγραμμα.

Ο Καίσαρας ήταν μέλος της γενιάς των Ιουλίων, μίας από τις παλαιότερες και πιο αξιοσέβαστες οικογένειες της Ρώμης, η οποία ισχυριζόταν ότι οι ρίζες της έφταναν πίσω, στη θεά Αφροδίτη. Όποιος ανήκε στην οικογένεια των Ιουλίων θεωρούνταν κυριολεκτικά απόγονος των θεών. Όσο παράξενο και αν μας φαίνεται αυτό σήμερα, τα στρατεύματα του Καίσαρα το πίστευαν, και ανεξάρτητα αν το πίστευε και ο ίδιος, δεν έχανε ευκαιρία να υπενθυμίζει στους άλλους τη θεϊκή του καταγωγή.

Όμως, παρά την ευγενή καταγωγή του, ο Καίσαρας είχε παρουσιάσει από καιρό στα στρατεύματά του την εικόνα ενός κοινού ανθρώπου. Βημάτιζε δίπλα τους, έτρωγε μαζί τους στα συσσίτια και υπέμεναν σχεδόν τις ίδιες κακουχίες. Οι στρατιώτες καταλάβαιναν ότι αν ήθελε θα μπορούσε να τους συμπεριφέρεται πολύ διαφορετικά και τον λάτρευαν για την εύνοια που τους έδειχνε. Για να τονίσει τον στενό δεσμό μαζί τους, ο Καίσαρας αποκαλούσε τους άντρες τους *συμπολεμιστές* – έννοια με πολύ μεγαλύτερη φόρτιση απ' ό,τι εκείνη του *πολίτη*. Έξω από το στρατόπεδο, η κοινωνική τάξη και η οικογενειακή καταγωγή ήταν το παν,

αλλά στη μάχη, όταν ο ένας ήταν υπεύθυνος για τη ζωή του άλλου, ο Καίσαρας και οι στρατιώτες του ήταν ίσοι, κάτι πρωτόγνωρο μεταξύ των ηγετών της εποχής του. Η επιλογή της λέξης *συμπολεμιστής* ήταν σκόπιμη. Γεννούσε αφοσίωση.

Αντιμέτωπος με τους άντρες του που είχαν στασιάσει, ο Καίσαρας χρησιμοποίησε τη λέξη *πολίτες* για να τους πει ότι δεν ήταν πια ο στρατός τους. Ήταν σαν να τους έλεγε: «Δεν είστε πια στρατιώτες μου. Δεν ανήκετε στον στρατό μου. Δεν σας χρειάζομαι. Είστε απλοί Ρωμαίοι πολίτες». Όταν οι στρατιώτες συνειδητοποίησαν τι τους είχε πει, καταρρακώθηκαν. Έχασαν έναν δεσμό που είχε σφυρηλατηθεί μετά από δεκαπέντε χρόνια πολέμων. Έχασαν το κοινό τους πεπρωμένο. Και, ίσως το σημαντικότερο, έχασαν την ισότητα που απολάμβαναν. Με μία μόνο λέξη, ο Καίσαρας είχε επιβεβαιώσει την κοινωνική, πολιτική και ηθική του ισχύ. Είχε αναφερθεί στο ρωμαϊκό ταξικό σύστημα υπενθυμίζοντάς τους το χάσμα που τους χώριζε από εκείνον.

Για τους στρατιώτες, η ισχύς που άσκησε πάνω τους ο Καίσαρας αποδείχθηκε συντριπτική. Τους έκαμψε την αποφασιστικότητά τους. Άρχισαν να φωνάζουν και να εκλιπαρούν να τους συγχωρέσει. Δεν μπορούσαν να διανοηθούν ότι θα έχαναν το κύρος που απολάμβαναν ως συμπολεμιστές του Καίσαρα, του απογόνου της δοξαμένης θεάς Αφροδίτης.

Όταν οι άντρες του άρχισαν να παρακαλούν, ο Καίσαρας τους πίεσε ακόμη περισσότερο. Όλες οι

κοινότοπες αξιώσεις τους θα εισακούονταν. Θα συγκέντρωνε καινούριο στρατό στον οποίο θα έδινε το χρίσμα της ευγενούς του καταγωγής. Θα έβαζε τέλος στους εμφυλίους πολέμους και θα έφερνε ειρήνη στη Ρώμη, και όλη τη δόξα, την τιμή, τα πλούτη και την αίγλη θα τα κέρδιζε ο καινούριος στρατός.

Η εξέγερση εξέπνευσε και η όποια αντίσταση συντρίφθηκε, εξαλείφθηκε με τη δύναμη μίας μόνο λέξης. Οι στρατιώτες παρακάλεσαν να τους συγχωρέσει και να επιστρέψουν στις προνομιούχες θέσεις τους. Παρακάλεσαν να τους τιμωρήσει. Παρακάλεσαν να επιστρέψουν στη μάχη.

Στην αρχή, ο Καίσαρας έδειξε παγερή αδιαφορία στις κησίες τους. Τελικά, «επέτρεψε» στον εαυτό του να πειστεί. Μία ακόμη εκστρατεία, τους ορκίστηκε, και θα έπαιρναν όλα όσα τους είχε υποσχεθεί και ακόμη περισσότερα: γη, χρήματα και δόξα – και, το σημαντικότερο, θα μπορούσαν να αποστρατευτούν ως βετεράνοι, ως ευνοούμενοί του, ως συμπολεμιστές του. Και ό,τι τους υποσχέθηκε, το έκανε. Λίγο μετά, έπλευσαν στη Βόρεια Αφρική και κατατρόπωσαν την τελευταία σημαντική εστία αντίστασης στον εμφύλιο πόλεμο. Ο Καίσαρας ήταν πλέον ο μόνος και αδιαφιλονίκητος άρχοντας της Ρώμης.

ΗΓΗΘΕΙΤΕ ΚΑΤΑΝΟΩΝΤΑΣ ΤΗΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΗ ΦΥΣΗ

Συχνά, η έννοια της ισχύος παρανοείται. Το μυστικό της ηγετικής ιδιοφυΐας του Καίσαρα ήταν ότι γνώριζε τι είναι πραγματική δύναμη και τι όχι.

Με μία του λέξη, ο Καίσαρας κατέστειλε μια ένοπλη ανταρσία και απέδειξε πόσο ευφυής ηγέτης ήταν. Χωρίς να προσφύγει στη βία, αλλά μόνο μέσω της ισχύος, βρήκε τρόπο να παρακινήσει τους στρατιώτες για να επιλέξουν μόνοι τους να τον ακολουθήσουν. Οποιοσδήποτε άλλος ηγέτης της εποχής θα είχε συγκεντρώσει νέα στρατεύματα και θα είχε επιτεθεί δίχως έλεος στους πρώην στρατιώτες του. Το μόνο όπλο του Καίσαρα ήταν η κατανόηση της ανθρώπινης φύσης και ήταν το μόνο που χρειαζόταν.

Στην αρχαιότητα, η χρήση βίας ήταν ο απλούστερος τρόπος να αναγκάσεις κάποιον να δράσει. Υπό τη θέα του κοφτερού ξίφους που τον απειλούσε, όλα τα άλλα έχαναν το νόημά τους. Η χρήση βίας είναι ένας αποτελεσματικός τρόπος να επηρεάσει κανείς τις αποφάσεις των άλλων. Το ξίφος λέει «Θα κάνεις ό,τι διατάσω ή θα πεθάνεις». Στέλνει ένα πολύ «πειστικό» μήνυμα.

Παρότι οι περισσότεροι δεν θα βρεθείτε ποτέ υπό την απειλή κάποιου όπλου στη διάρκεια της καριέρας σας, υπάρχουν αναμφίβολα αντίστοιχα είδη βίας, όπως ο φόβος να μην πάρετε την αύξηση και την προαγωγή

που τόσο αξίζετε ή, ακόμη χειρότερα, να χάσετε τη δουλειά σας. Με αυτή την έννοια, η απειλή χρήσης βίας είναι αισθητή και στον σύγχρονο κόσμο των επιχειρήσεων και χρησιμοποιείται ακόμη από ηγέτες, στην προσπάθειά τους να εφαρμόσουν τα στρατηγικά τους σχέδια.

Όμως, στην καρδιά της σπουδαίας ηγεσίας βρίσκεται η ισχύς και όχι η απειλή βίας. Ο εξαναγκασμός μπορεί να αποδειχθεί αποτελεσματικός βραχυπρόθεσμα και σε σπάνιες περιπτώσεις ενδεχομένως να είναι απαραίτητος. Συνήθως, ωστόσο, προκαλεί αγανάκτηση και σπέρνει τη διχόνοια. Η χρήση βίας σηματοδότησε το τέλος, κυριολεκτικά και μεταφορικά, πολλών επιφανών ηγετών, λόγω της συλλογικής αγανάκτησης που προκαλεί, και η οποία τελικά οδήγησε σε παλλαϊκές εξεγέρσεις εναντίον τους. Δικτάτορες ανατράπηκαν, διευθυντές απολύθηκαν και αξιωματούχοι εκδιώχθηκαν γιατί δεν κατάφεραν να κατανοήσουν αυτή τη λεπτή αλλά σημαντική διάκριση.

Πρέπει να επισημάνουμε ότι ελάχιστοι ηγέτες στην ιστορία στηρίχτηκαν αποκλειστικά και μόνο στην προσωπική τους ισχύ χωρίς να καταφύγουν ποτέ στον εξαναγκασμό. Ο Μαχάτμα Γκάντι και η Μπέρα Τερέζα ξεχωρίζουν κυρίως γιατί αποτελούν την εξαίρεση. Κατά συνέπεια, δεν θα πρέπει να αντιλαμβανόμαστε τη χρήση ισχύος ως συνώνυμη με την παντελή έλλειψη εξαναγκασμού. Για να είμαστε όμως ακριβείς, το δίδαγμα που πρέπει να αποκομίσουμε είναι πως ο

αποτελεσματικότερος τρόπος για να ηγηθεί κανείς μακροπρόθεσμα είναι μέσα από την καλλιέργεια της ισχύος.

Ο Καίσαρας προσφέρει πολλά επίκαιρα μαθήματα για το πώς να διοικήσει κανείς έναν οργανισμό ή μια ομάδα, ή για το πώς να εισαγάγει αλλαγές στο μάνατζμεντ. Η πραγματική ιστορία του Ιουλίου Καίσαρα ως ηγέτη και ως ανθρώπου είναι πολύ πιο συναρπαστική από τους μύθους που τον περιβάλλουν ή από την εικόνα που μας παρουσιάζει ο Σαίξπηρ στην ομώνυμη τραγωδία του. Τα γεγονότα της ζωής του είναι πράγματι εκπληκτικά και η σταδιοδρομία του πιο επεισοδιακή και φαντασμαγορική από οποιοδήποτε άλλου ηγέτη στην ιστορία. Και όλα αυτά τα κατάφερε χρησιμοποιώντας ισχύ και όχι εξαναγκασμό. Σε αυτό το βιβλίο, θα παραμερίσουμε την αχλή του μύθου για να γνωρίσουμε από κοντά τον εκπληκτικό αυτόν ηγέτη και να τον αφήσουμε να μας διδάξει την πραγματική φύση της δύναμης της ισχύος και την υπεροχή της σε σχέση με τη δύναμη του εξαναγκασμού.