

## Είπαν γι' αυτή τη νέα έκδοση:

«Η άσκηση επιτυχημένης διοίκησης δεν είναι εύκολη υπόθεση. Στις μέρες μας, οι συνθήκες αλλάζουν γρηγορότερα από ποτέ και οι ηγετικές σας δεξιότητες χρειάζονται αντίστοιχη προσαρμογή. Το μοντέλο Εγκεφαλικής Ηγεσίας που αναλύεται στο παρόν βιβλίο παρέχει το κατάλληλο θεωρητικό πλαίσιο και τις απαραίτητες πρακτικές μεθόδους για την αναβάθμιση των ηγετικών σας ικανοτήτων, ώστε να αντεπεξέλθετε με επιτυχία στις επερχόμενες προκλήσεις».

*Patrick De Pauw, CEO, Social Seeder*

«Το βιβλίο του Δόκτορα Δημητριάδη και του Καθηγητή Ψυχογιού είναι επίκαιρο όσο ποτέ, αυτή τη χρονική συγκυρία που ο κόσμος μεταμορφώνεται, αλλάζει το παλιό του «δέρμα». Το παρόν βιβλίο αποτελεί προσκλητήριο σάλπισμα τόσο για τους ηγέτες όσο και για το αναπτυσσόμενο κίνημα της ανθρωποκεντρικής οικονομίας. Προσφέρει καίριες και εφαρμόσιμες προσεγγίσεις για τη διοίκηση ενός βιώσιμου και ουσιαστικού κοινωνικοοικονομικού περιβάλλοντος»

*Siamak Z Salimpour, Ιδρυτής της Alchemy of Work*

«Οι υπεύθυνοι διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού σε όλο τον κόσμο βρίσκονται σε μια διαρκή κούρσα για να ενσωματώσουν νέες ιδέες και καινοτόμες μεθόδους στην εργασία τους. Ταυτόχρονα, η αβεβαιότητα και πολυπλοκότητα του επιχειρηματικού περιβάλλοντος είναι στα ύψη, ενισχύοντας την πεποίθηση ότι η εστίαση στους ανθρώπους είναι ο μόνος ουσιαστικός δρόμος προόδου για όλες τις επιχειρήσεις, ανεξάρτητα από τη κλάδο ή την τοποθεσία στην οποία δραστηριοποιούνται. Η τοποθέτηση των ανθρώπων στο επίκεντρο αυτού που κάνετε απαιτεί εις βάθος κατανόηση της ανθρώπινης φύσης, του τρόπου με τον οποίο παίρνουμε αποφάσεις και των κινήτρων της συμπεριφοράς μας. Η νευροεπιστήμη έρχεται να προσεγγίσει από μια νέα προοπτική αυτά τα ζητήματα και το παρόν βιβλίο συμβάλλει σημαντικά προς αυτήν την κατεύθυνση. Σας το συνιστώ ανεπιφύλακτα!»

*Alexis Doukas, CEO, Optimal HR Group*

# Είπαν για την πρώτη αγγλική έκδοση

«Με την ηγεσία να παραμένει μια συνεχιζόμενη πρόκληση, αυτό το βιβλίο επιτέλους καθιστά σαφές ότι η νοημοσύνη έχει ιδιαίτερη σημασία, καθώς συνδυάζει γνωστικές, συναισθηματικές και διαισθητικές διαστάσεις».

*Έλενα Αντωνακοπούλου, Καθηγήτρια, GNOSIS,  
Σχολή Διοίκησης Πανεπιστημίου του Λίβερπουλ*

«Πιστεύω ακράδαντα ότι τα επιχειρηματικά επιτεύγματα είναι το άμεσο αποτέλεσμα συλλογικών προσπαθειών, καθοδηγούμενων από ένα ισχυρό όραμα και ακόμη πιο ισχυρή ηγεσία. Ωστόσο, η αληθινή φύση της ηγεσίας ήταν μέχρι τώρα δύσκολο να εξηγηθεί, παρά την καθημερινή εμπειρική της εφαρμογή. Ο Δόκτωρ Δημητριάδης και ο Δόκτωρ Ψυχογιός έχουν καταφέρει να ξεμπερδέψουν το μυστήριο της αποτελεσματικής ηγεσίας, αποκαλύπτοντας πώς λειτουργεί ο εγκέφαλος σε πολύπλοκα επιχειρηματικά περιβάλλοντα. Διαβάστε το, κάντε εξάσκηση και γίνετε σπουδαίος ηγέτης!»

*Μαρία Αναργύρου-Nikolic, Γενική Διευθύντρια,  
Coca-Cola HBC Σλοβενίας, Κροατίας και Βοσνίας-Ερζεγοβίνης*

«Έχουν γραφτεί πολλά βιβλία για την ηγεσία· ίσως υπερβολικά πολλά! Ωστόσο, αυτό το βιβλίο αξίζει να το διαβάσετε. Οι συγγραφείς έχουν κάνει πραγματικά πολύ καλή δουλειά, συνενώνοντας τις εξελίξεις στη νευροεπιστήμη και τις γνώσεις μας για την ηγεσία, δημιουργώντας μια θεωρία για την ηγεσία που μας δίνει τροφή για σκέψη. Κατάφεραν να κάνουν το πολύπλοκο πεδίο της νευροεπιστήμης πολύ προσιτό και το χρησιμοποίησαν για να δημιουργήσουν ένα πραγματικά χρήσιμο πλαίσιο ώστε να αναλογιστούμε την ηγεσία υπό μια άλλη οπτική. Επίσης μπόρεσαν να πετύχουν μια λεπτή ισορροπία μεταξύ της επιστημονικής εγκυρότητας των επιχειρημάτων τους και της πρακτικής χρησιμότητας του πλαισίου που έχουν αναπτύξει. Ακόμα κι αν έχετε πολλά βιβλία σχετικά με την ηγεσία στη βιβλιοθήκη σας, σίγουρα θα πρέπει να αφήσετε χώρο και για αυτό εδώ!»

*Malcolm Higgs, Καθηγητής Οργανωσιακής Συμπεριφοράς και Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων, Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων Πανεπιστημίου του Σαουθάμπτον*

«Η νευροεπιστήμη εισβάλλει όλο και περισσότερο σε κάθε επιστημονική, οικονομική και κοινωνική πτυχή της ζωής μας. Αυτό το βιβλίο είναι η λαμπρή επιβεβαίωση ότι η κατανόηση των μηχανισμών, των διαδικασιών και των λειτουργιών του εγκεφάλου μπορεί να μας βοηθήσει να επιλύσουμε προβλήματα, να διακρίνουμε τους πραγματικούς ηγέτες από τους συμβατικούς μάντζερ και να αποκαλύψουμε την πραγματική φόρμουλα για τη δημιουργία ανάπτυξης».

*Matteo Venerucci, Γνωστικός Ψυχολόγος και ιδρυτής του Brain Propaganda*

«Μια καταπληκτική επιτομή που σίγουρα θα βοηθήσει τους διευθυντές και τους επαγγελματίες να προωθήσουν τις ηγετικές τους δεξιότητες. Το βιβλίο είναι μια διεπιστημονική προσέγγιση στην επίλυση πολύπλοκων προβλημάτων υπό δύσκολες συνθήκες. Οι συγγραφείς έχουν συμπεριλάβει πολυάριθμα παραδείγματα υιοθετώντας μια πρακτική και ολιστική οπτική, προκειμένου να δείξουν πώς να δημιουργήσουμε κοινό έδαφος για την εγκεφαλική ηγεσία μας και πώς να εφαρμόσουμε τις ικανότητες του ηγετικού μας εγκεφάλου, με την εφαρμογή του προτεινόμενου μοντέλου BAL. Πρόκειται για ένα συναρπαστικό βιβλίο που θα αλλάξει τη ζωή σας».

**Παναγιώτης Χ. Κετικίδης BSc MSc PhD,**  
*Καθηγητής, Διεθνής Σχολή του Πανεπιστημίου Σέφιλντ, Σίτι Κόλετζ  
και Πρόεδρος του Κέντρου Ερευνών Νοτιοανατολικής Ευρώπης*

«Ηγεσία ως ανθρώπινη στάση; Ναι. Διαβάστε και θα την ανακαλύψετε στον εγκέφαλό σας! Αυτό το βιβλίο θα σας βοηθήσει να κατανοήσετε πώς η νευροεπιστήμη, η ψυχολογία και η ανθρωπολογία μπορούν να βελτιώσουν την απόδοση και να αναπτύξουν τις ηγετικές σας ικανότητες. Οι έννοιες που αναπτύσσονται σε αυτό το βιβλίο είναι εξαιρετικά ευεργετικές».

**Ghaleb A. Al-Ghoutani,**  
*Επικεφαλής Οργανωτικής Ανάπτυξης, Rawabi Holding – KSA*

# Ευχαριστίες

**Θ**α θέλαμε αρχικά να ευχαριστήσουμε την αφοσιωμένη, πεπειραμένη και με υψηλό αίσθημα επαγγελματισμού ομάδα του εκδοτικού οίκου Kogan Page για την ανεκτίμητη υποστήριξη της.

Θέλουμε επίσης να ευχαριστήσουμε όλους τους μαθητές, τους συναδέλφους και τους εταιρικούς πελάτες μας, καθώς και το ευρύ κοινό για την ενθουσιώδη υποδοχή των ιδεών αυτού του βιβλίου και για τη συνεχή προσφορά νέων προκλήσεων, προοπτικών και μαθημάτων. Ο εγκέφαλός μας συνεχίζει να ανθεί χάρη σε εσάς!

Δεν θα μπορούσαμε να παραλείψουμε από τις ευχαριστίες μας τους χιλιάδες ανθρώπους σε όλο τον κόσμο που αγόρασαν την πρώτη αγγλική έκδοση του βιβλίου και υποδέχτηκαν με θέρμη τις έννοιες, τα επιχειρήματα και τις μεθόδους του. Ένα ιδιαίτερο ευχαριστώ σε όλοι όσους μοιράστηκαν μαζί μας τον ενθουσιασμό, τις ιστορίες και τις προτάσεις τους.

Τέλος, είμαστε ευγνώμονες στις οικογένειές μας για την απεριόριστη κατανόηση, υποστήριξη και αγάπη τους.

Η δεύτερη αγγλική έκδοση του βιβλίου είναι αφιερωμένη σε όλους όσους επιθυμούν να γίνουν καλύτεροι ηγέτες μέσω των τεράστιων, και συχνά κρυμμένων, δυνάμεων του ανθρώπινου εγκεφάλου!



## Εισαγωγή: Ο γρίφος της ηγεσίας και ο ανθρώπινος εγκέφαλος

«**Τ**ι είναι αυτό που κάνει έναν ηγέτη πραγματικά σπουδαίο;» Αυτό το εξαιρετικά σημαντικό ερώτημα απασχολεί εδώ και αιώνες το μυαλό επιστημόνων, φιλοσόφων, επιχειρηματιών και απλών ανθρώπων, σε όλο τον κόσμο. Ήταν επίσης το κύριο ερώτημα στο εξώφυλλο του τεύχους Νοεμβρίου 2015 του *Harvard Business Review*, του περιοδικού μάνατζμεντ με την ευρύτερη ίσως αποδοχή, καταδεικνύοντας την εμμονή που έχουν οι επιχειρήσεις και οι κάθε είδους οργανώσεις με την ηγεσία. Παρά τη σημασία του, ωστόσο, η απάντηση σε αυτό το ερώτημα παραμένει ασαφής. Πολλές θεωρίες και μοντέλα έχουν προταθεί ως λύση του προβλήματος, χωρίς κανένα έως τώρα να καταφέρει να κατακτήσει τη βαθύτερη ουσία της ηγεσίας. Όμως, αυτό δεν ισχύει πια! Πιστεύουμε ότι ο γρίφος της ηγεσίας έχει τελικά μια πειστική απάντηση. Μια απάντηση που βασίζεται σε μια συγκεκριμένη και πολύ απτή πηγή: τον εγκέφαλο.

Η ηγεσία δεν είναι αμιγώς επιστήμη. Ούτε είναι αμιγώς τέχνη. Δεν είναι καν ένα σύνολο ξεχωριστών σκέψεων, συναισθημάτων ή ενεργειών. Η ηγεσία είναι μια στάση. Και, όπως συμβαίνει με όλες τις στάσεις στη θεωρία της κλασικής ψυχολογίας, αποτελείται ταυτόχρονα από σκέψεις, συναισθήματα και συμπεριφορές (Rosenberg & Hivland, 1960), σχηματίζοντας ένα σύνολο που είναι μεγαλύτερο από το άθροισμα των συστατικών του. Ως στάση, η ηγεσία είναι πανταχού παρούσα στην κοινωνική ζωή των ατόμων. Δεν ορίζεται από ιεραρχίες. Δεν είναι ένας απονεμημένος τίτλος. Συχνά μας αρέσει να βλέπουμε την ηγεσία ως ένα άγριο λουλούδι. Τα άγρια λουλούδια μπορούν να αναπτυχθούν σε πολλά μέρη, εφόσον υπάρχουν οι κατάλληλες συνθήκες. Ομοίως, η ηγεσία μπορεί να ευδοκιμήσει αν βρει κατάλληλες συνθήκες, εντός και εκτός των οργανισμών.

Η ηγεσία, ως σημαντικό κοινωνικό φαινόμενο, έχει μελετηθεί εκτενώς. Ο κύριος στόχος της μελέτης της ηγεσίας ήταν –κι εξακολουθεί να είναι, να εντοπιστούν οι προαναφερθείσες συνθήκες που την επηρεάζουν. Η σωρευμένη γνώση σχετικά με την ηγεσία πηγάζει από διάφορες επιστήμες, μεταξύ άλλων τη βιολογία, την ψυχολογία, την κοινωνιολογία, την πολιτική επιστήμη, την ανθρωπολογία και την ιστορία. Όπως όμως αναφέρθηκε παραπάνω, ανεξάρτητα από τον όγκο των γνώσεων που έχουμε επί του παρόντος σχετικά με την ηγεσία, απέχουμε ακόμη πολύ από την ολιστική κατανόηση του φαινομένου και ακόμη περισσότερο από το να μάθουμε πώς να αναπτύξουμε μια αποτελεσματική στάση ηγεσίας. Ο λόγος είναι απλός. Η ηγεσία δεν είναι ένα στατικό αλλά ένα ιδιαίτερα ενεργητικό φαινόμενο, που εξελίσσεται συνεχώς. Είμαστε της άποψης ότι η ηγεσία, ως ένα δυναμικό φαινόμενο, χρειάζεται μια εξίσου δυναμική προσέγγιση για την κατανόησή της. Με άλλα λόγια, χρειάζεται να εργαζόμαστε άοκνα προς την ανάπτυ-

ξη της ικανότητάς μας να κατανοούμε την ηγεσία ως στάση, βασιζόμενοι σε νέες μορφές αναδυόμενων γνώσεων. Σε αυτή την κατεύθυνση, η πραγματική πρόοδος σήμερα είναι η ανάπτυξη της νευροεπιστήμης.

Τα τελευταία είκοσι χρόνια, η αλματώδης πρόοδος της τεχνολογίας βοήθησε τους νευροεπιστήμονες να μελετήσουν και να κατανοήσουν τον ανθρώπινο εγκέφαλο καλύτερα από ποτέ άλλοτε. Ρηξικέλευθες γνώσεις άρχισαν να αναδύονται σχετικά με την ανατομία και τη λειτουργία του εγκεφάλου, καθώς και την ανάπτυξη των συνάψεων, οι οποίες επηρέασαν σημαντικά τον τρόπο με τον οποίο κατανοούμε όχι μόνο τις εσωτερικές λειτουργίες του εγκεφάλου, αλλά και τις ατομικές και κοινωνικές μας συμπεριφορές. Κατά συνέπεια, η νευροεπιστήμη βοήθησε σημαντικά στην κατανόηση της ηγεσίας ως στάσης εντός των οργανώσεων. Στην πραγματικότητα, παρόλο που η εμπλοκή της νευροεπιστήμης στις επιχειρήσεις είναι πιο προφανής σε τομείς όπως το μάρκετινγκ και οι επικοινωνίες, υπάρχει μια εμφανώς αυξανόμενη προσοχή στις επιπτώσεις της στην ηγεσία – ή σε αυτό που οι Rock και Ringleb (2009) αποκαλούν *νευροηγεσία*. Αυτοί οι δύο επιστήμονες έχουν ορίσει τη νευροηγεσία ως τη μελέτη των βιολογικών μικρο-θεμελίων των διαπροσωπικών σχέσεων, οι οποίες βασίζονται στην επιρροή μεταξύ των ηγετών και των οπαδών τους. Η νευροηγεσία ισχυρίζεται ότι, κατανοώντας τον τρόπο λειτουργίας του ανθρώπινου εγκεφάλου, οι ηγέτες μπορούν να αποκτήσουν ένα πραγματικό πλεονέκτημα στην παρακίνηση του εαυτού τους και των άλλων προς την ενίσχυση της απόδοσης (Rock & Tang, 2009). Προς επίρρωση αυτής της άποψης, οι Henson και Rossou (2013) υποστήριξαν ότι υπάρχουν ήδη ενδείξεις ότι οι ηγέτες γίνονται πιο αποτελεσματικοί όταν ενθαρρύνουν τον εαυτό τους και τις ομάδες τους να κάνουν καλύτερη χρήση των ικανοτήτων του εγκεφάλου τους. Αυτό επιτυγχάνεται κυρίως με την ενίσχυση της ατομικής δύναμης του εγκεφάλου, την καλλιέργεια υγιών σχέσεων και την ανάπτυξη συλλογικής σκέψης υψηλής ποιότητας (Henson & Rossou, 2013). Οι φωνές που υποδηλώνουν ότι η νευροεπιστήμη ανοίγει νέους δρόμους για την κατανόηση της ηγεσίας και για τη μεταμόρφωση της πολύ σημαντικής ηγετικής στάσης συνεχώς αυξάνονται.

Ενώ όμως υπάρχει πρόοδος σε θεωρητικό επίπεδο, αυτό που φαίνεται να λείπει από τη βιβλιογραφία είναι οι πρακτικές προσεγγίσεις για την ευαισθητοποίηση των ηγετών σχετικά με την ευελιξία και την ικανότητα του εγκεφάλου τους, καθώς και για το πώς ακριβώς αυτοί οι ίδιοι επηρεάζουν τις ηγετικές συμπεριφορές στον πραγματικό κόσμο. Αν και υπάρχει σχετικά μεγάλος αριθμός δημοσιεύσεων για το θέμα, πολύ λίγες παρέχουν μια συγκεκριμένη, βήμα προς βήμα, προσέγγιση για την αξιοποίηση αυτής της νέας γνώσης με απλό, συστηματικό και πρακτικό τρόπο για εκείνους τους επαγγελματίες που τη λατρεύουν περισσότερο: τους διευθυντές επιχειρήσεων και κάθε άλλου είδους οργανισμών.

Υποστηρίζουμε την άποψη ότι η σύγχρονη ηγεσία απαιτεί πρακτική ικανότητα κρίσης – ή αυτό που ο αρχαίος Έλληνας φιλόσοφος Αριστοτέλης ονόμασε *φρόνηση*. Η *φρόνηση*, σύμφωνα με τον Stacey (2012), συνδέεται με την κρίση που προκύπτει από ενέργειες που σχετίζονται με το περιβάλλον και ενσωματώνονται στις καθημερινές, εδώ και τώρα εμπειρίες μας, ενώ, σύμφωνα με την Antonacopoulou (2012), η *φρόνηση* είναι ένας τρόπος σκέψης, γνώσης, δράσης και καθημερινής ζωής. Η φρόνηση αποκτάται μέσω πρακτι-

κής εμπειρίας και μπορεί να γίνει καλύτερα κατανοητή όταν ακολουθούμε μια στοχαστική στάση απέναντι σε αυτή την εμπειρία (Stacey, 2012). Με τη σειρά της, μας βοηθά να διατυπώνουμε κρίσεις και επηρεάζει τον τρόπο συμπεριφοράς μας (Antonacorouliou & Psychogios, 2015). Από αυτή την άποψη, η πρακτική κρίση σχετίζεται με την ικανότητά μας να έχουμε επίγνωση των παραγόντων που μπορούν να επηρεάσουν την κρίση μας. Χωρίς αμφιβολία, ένας από αυτούς τους παράγοντες είναι ο εγκέφαλος. Αυτό το βιβλίο στοχεύει να βοηθήσει όσους ασκούν ηγεσία (όλους μας δηλαδή) να κατανοήσουν καλύτερα τις επιπτώσεις που έχει ο εγκέφαλος στην ηγετική συμπεριφορά. Συγκεκριμένα, ο σκοπός αυτού του βιβλίου είναι να προσφέρει μια πρακτική και ολιστική προσέγγιση στην κατανόηση και εφαρμογή της εγκεφαλικής ηγεσίας. Βασισμένο στην αυξανόμενη γνώση σχετικά με τον εγκέφαλο, που είναι διαθέσιμη από τις νευροεπιστήμες και τις επιστήμες συμπεριφοράς, καθώς και από την παραδοσιακή ηγεσία και την επιχειρηματική σκέψη, αυτό το βιβλίο αποκαλύπτει εφικτούς τρόπους για να ενισχύσετε τον ηγετικό σας εγκέφαλο. Αυτό είναι πολύ σημαντικό, ιδιαίτερα σε όσους δραστηριοποιούνται σε επιχειρηματικά και οργανωτικά περιβάλλοντα γεμάτα προκλήσεις. Χρησιμοποιώντας μια ευρεία και πρωτοποριακή παγκόσμια έρευνα, χτίζουμε μια ολοκληρωμένη, συγκεκριμένη, αλλά ταυτόχρονα απλή στη χρήση προσέγγιση προκειμένου να βοηθήσουμε τους διευθυντές και τους εν γένει επαγγελματίες να βελτιώσουν τις ηγετικές τους ικανότητες. Έχοντας αυτό κατά νου, προτείνουμε την προσέγγιση της προσαρμοσμένης-στον-εγκέφαλο ηγεσίας (Brain Adaptive Leadership, BAL) ή, εν συντομία, Εγκεφαλικής Ηγεσίας, ως τρόπο σκέψης, αίσθησης και δράσης μέσα σε οργανωμένες κοινωνικές οντότητες.

Το μοντέλο BAL αποτελεί μια στάση συμπεριφοράς που μπορούν να υιοθετήσουν τα άτομα στην προσπάθειά τους να μελετήσουν τον εγκέφαλό τους και την επιρροή που έχει αυτός στη συμπεριφορά τους, προκειμένου να διοικήσουν έργα, διαδικασίες και ανθρώπους. Αυτή η προσέγγιση μπορεί να συμπεριληφθεί στο ευρύτερο πεδίο της εφαρμοσμένης νευροεπιστήμης. Η έμφαση δίνεται στη λέξη «εφαρμοσμένη», υποδηλώνοντας ότι αυτό το βιβλίο απευθύνεται σε εκείνους που πρέπει να εφαρμόσουν νέες και αποτελεσματικές προσεγγίσεις ηγεσίας το συντομότερο δυνατόν, απλώς και μόνο επειδή οι υπάρχουσες δεν είναι τόσο αποτελεσματικές.

Είναι σημαντικό να ξεκινήσουμε την ανάλυσή μας εξηγώντας με πιο συγκεκριμένους όρους τα τρία βασικά στοιχεία στα οποία βασίζεται η προσέγγιση BAL, δηλαδή τον εγκέφαλο, τη διαδικασία προσαρμογής και την ηγεσία.

## Ο εγκέφαλος

Ζούμε στον νέο αιώνα του εγκεφάλου. Αυτό τουλάχιστον δήλωνε το *Scientific American* στο εξώφυλλο του τεύχους Μαρτίου 2014. Για περισσότερα από είκοσι χρόνια, η νευροεπιστήμη, τα συμπεριφορικά οικονομικά και άλλοι επιστημονικοί κλάδοι έχουν αποκαθλώσει πολλούς μύθους σχετικά με τη λήψη αποφάσεων και την ανθρώπινη συμπεριφορά, και ιδιαίτερα την ανένδοτη προσήλωση στην άποψη ότι η λογική κυβερνά τις αποφάσεις μας. Αυτή η πεποίθηση γίνεται όλο και πιο παλιομοδίτικη, δεδομένου ότι η ικανότητά

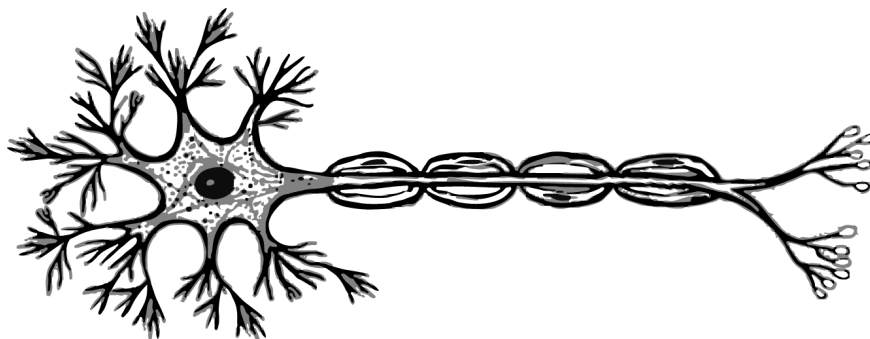


μας για ορθολογική και αναλυτική σκέψη θεωρείται ότι δεν είναι η απόλυτη ανθρώπινη ικανότητα. Είναι σημαντική; Ασφαλώς και ναι. Είναι η πιο σημαντική; Ασφαλώς και όχι. Η θέση της νευροεπιστήμης, όπως λεπτομερώς συζητάμε, είναι ξεκάθαρη: οι άνθρωποι δεν είναι και δεν πρέπει να είναι αμιγώς ορθολογικά πλάσματα. Η αντικατάσταση του ορθολογισμού με μια πιο περίπλοκη, βαθιά και, τολμούμε να πούμε, ολιστική άποψη και κατανόηση των εσωτερικών λειτουργιών του ανθρώπινου εγκεφάλου και του τρόπου με τον οποίο επηρεάζει τη ζωή μας είναι ζωτικής σημασίας για τη βελτίωση της ανθρώπινης συμπεριφοράς. Κατά συνέπεια, τις τελευταίες δύο δεκαετίες, έχουν δημοσιευτεί πολλές μελέτες και βιβλία για τη νευροεπιστήμη, τον εγκέφαλο και τις κρυμμένες δυνάμεις που διαμορφώνουν τη συμπεριφορά. Ταυτόχρονα, υπάρχει αυξανόμενο ενδιαφέρον από ανθρώπους, που προέρχονται από ποικίλα επαγγέλματα και τομείς δραστηριότητας, να μάθουν αυτούς τους κανόνες της ανθρώπινης συμπεριφοράς που εδράζονται στον εγκέφαλο.

Από αυτή την άποψη, οι εξελίξεις στην ιατρική τεχνολογία έχουν αποδειχθεί εξαιρετικά χρήσιμες. Τεχνολογίες απεικόνισης (όπως η λειτουργική απεικόνιση μαγνητικού συντονισμού – fMRI), καθώς και άλλες νευρολογικές, βιομετρικές και τεχνολογίες μέτρησης των εγκεφαλικών κυμάτων έχουν συμβάλει σημαντικά στον τρόπο μελέτης του εγκεφάλου (Gorgiev & Dimitriadis, 2016). Ως αποτέλεσμα, έχουμε αποκτήσει πολλές νέες γνώσεις σχετικά με τις διεργασίες του νευρικού συστήματος, την ανάπτυξη και τη συνδεσιμότητα μέσα στον εγκέφαλο. Αυτά τα ευρήματα επηρεάζουν όχι μόνο τον τρόπο με τον οποίο κατανοούμε τη λειτουργία του εγκεφάλου αυτή καθαυτήν, αλλά, το πιο σημαντικό, έχουν μεγάλο αντίκτυπο στην αποκάλυψη των τρόπων με τους οποίους οι λειτουργίες του εγκεφάλου επηρεάζουν την ατομική και συλλογική μας λήψη αποφάσεων και, κατά συνέπεια, την προσωπική και κοινωνική μας συμπεριφορά. Με άλλα λόγια, αυτές οι εξελίξεις διευρύνουν δραστικά την κατανόηση των κοινωνικών φαινομένων, όπως η ηγεσία και η οργανωσιακή αλλαγή. Ας εξετάσουμε τώρα, χρησιμοποιώντας όσο μπορούμε απλούστερους όρους, τι είναι ο εγκέφαλός μας από βιολογικής σκοπιάς.

Ο εγκέφαλός μας δεν είναι ένα μεμονωμένο κι ενιαίο όργανο. Αντίθετα, είναι μια ιδιαίτερα περίπλοκη σύνθεση διαφορετικών τμημάτων που εξελίσσονται παράλληλα και δυναμικά μέσα στις χιλιετίες. Ο εγκέφαλος (όχι μόνο των ανθρώπων), αποτελείται από έναν τεράστιο αριθμό νευρώνων (Εικόνα 1) που συνδέονται μεταξύ τους με εκατομμύρια επαφές που ονομάζονται συνάψεις. Οι νευροεπιστήμονες ισχυρίζονται ότι οι άνθρωποι έχουν περίπου 86 δισεκατομμύρια νευρώνες και κάθε νευρώνας έχει περίπου 1.000 συνάψεις (New Scientist, 2017). Κατά συνέπεια, ο συνολικός αριθμός συνάψεων που ενεργοποιούνται στον εγκέφαλό μας είναι τεράστιος, αποδεικνύοντας την περίπλοκη φύση του. Για να γίνει κατανοητή αυτή η δικτυωτή δομή, φανταστείτε ένα αχανές δίκτυο αποτελούμενο από αλληλοσυνδεδεμένα κύτταρα νευρώνων, όπως αυτά που εικονίζονται στην Εικόνα 1.

Οι νευρώνες επικοινωνούν μεταξύ τους μέσω ηλεκτρικών σημάτων που ονομάζονται «δυναμικά ενεργείας», τα οποία μεταφέρουν μόλις 0,1 βολτ και μπορούν να ταξιδέψουν σε μεγάλες αποστάσεις, με ταχύτητα 120 μέτρα ανά δευτερόλεπτο (O'Shea, 2005). Αυτή η ηλεκτρική διέγερση (ώση) του νευρώνα φτάνει σε μια σύναψη, προκα-



**EIKONA 1** Το νευρικό κύτταρο (νευρώνας)

λώντας την έκλυση νευροδιαβιβαστών,<sup>1</sup> που με τη σειρά τους προκαλούν μεταβολές στη διαφορά δυναμικού του επόμενου νευρώνα. Στις συνάψεις, δηλαδή, οι ηλεκτρικές ώσεις του προσυναπτικού νευρώνα μετατρέπονται σε χημικά σήματα, τα οποία μεταφράζονται πάλι σε ηλεκτρικές ώσεις στον μετασυναπτικό νευρώνα και με αυτόν τον μηχανισμό μεταδίδονται οι πληροφορίες από το νευρικό σύστημα. Οι νευροδιαβιβαστές μπορούν να διεγείρουν ή να αναστείλουν τη δραστηριότητα των νευρώνων. Γενικά, γνωρίζουμε ότι η δραστηριότητα των νευροδιαβιβαστών είναι απαραίτητη για τη λειτουργία του εγκεφάλου μας, καθώς επιτρέπει στον εγκέφαλο να αλλάζει συνεχώς και να προσαρμόζεται στα ερεθίσματα του εξωτερικού και του εσωτερικού κόσμου. Συνολικά, ένας εγκέφαλος είναι ένα δίκτυο νευρώνων που ακολουθεί μια δαιδαλώδη οργάνωση και μια πολύ εξελιγμένη μορφή δράσης.

Εκτός από την παραπάνω σύντομη περιγραφή των νευρώνων στον εγκέφαλο, είναι σημαντικό να έχουμε επίσης μια σαφή εικόνα της ανατομίας του. Από τη γέννηση και μετά, ο εγκέφαλος αναπτύσσει διάφορες μορφές, που όλες μοιάζουν μεταξύ τους. Ωστόσο, για να γίνει καλύτερα κατανοητή η δομή του, μπορούμε, για λόγους απλούστευσης, να τον διαιρέσουμε σε τρία κύρια μέρη, τα οποία είναι πάντα διασυνδεδεμένα μεταξύ τους. Αυτό είναι το δημοφιλέστερο μοντέλο του τριαδικού εγκεφάλου που θα συζητηθεί σε σχέση με την πειθώ στο Κεφάλαιο 8. Παρότι αυτή η θεωρία έχει δεχτεί έντονη επίκριση ως υπεραπλουστευτική, παραμένει πολύ χρήσιμη ως εκπαιδευτικό και εισαγωγικό μοντέλο για την κατανόηση της δομής και της λειτουργίας του εγκεφάλου.

Ο πρώτος εγκέφαλος είναι γνωστός ως εγκεφαλικό στέλεχος ή οπίσθιος εγκέφαλος ή, απλά, ερπετοειδής εγκέφαλος, καθώς μπορεί να βρεθεί και σε ερπετά, μεταξύ άλλων οργανισμών. Βρίσκεται στη βάση του οστού του κρανίου, πάνω από τον τράχηλο. Στον άνθρωπο, αυτός ο εγκέφαλος έχει τρεις δομές: τον *προμήκη μυελό*, τη *γέφυρα* και την *παραγκεφαλίδα* (Sapolsky, 2017).

1. Νευροδιαβιβαστές είναι χημικές ουσίες (π.χ ντοπαμίνη, αδρεναλίνη) που χρησιμεύουν στη μεταβίβαση πληροφοριών από έναν νευρώνα στον επόμενο. (Σ.τ.Μ.)

Ο ερπετοειδής εγκέφαλος είναι υπεύθυνος για όλες τις αυτόματες λειτουργίες που μας κρατούν ζωντανούς. Η αναπνοή, ο καρδιακός παλμός, η αρτηριακή πίεση, η κατάποση και ο ύπνος είναι ζωτικές λειτουργίες που συνδέονται με αυτό το μέρος του εγκεφάλου. Οι πρόσφατες εξελίξεις στην επιστήμη του εγκεφάλου διαπίστωσαν ότι επηρεάζει επίσης τις συναισθηματικές και γνωστικές μας ικανότητες (*New Scientist*, 2017).

Το δεύτερο μέρος του εγκεφάλου καλείται λιμπικό ή μεταιχμιακό σύστημα ή συγκινησιακός εγκέφαλος κι είναι επίσης γνωστό ως εγκέφαλος των θηλαστικών. Αυτός ο εγκέφαλος είναι υπεύθυνος για τις κοινωνικές μας συμπεριφορές, συμπεριλαμβανομένων των συναισθημάτων, των σωματικών κινήσεων και των αποφάσεων, αλλά και των βασικών μας ενστίκτων, καθώς εκεί εδράζεται η αμυγδαλή (*Barry et al.*, 2017), τι κέντρο φόβου και διέγερσης, καθώς και ο επικληνής πυρήνας (*Goto & Grace*, 2008), που είναι το κέντρο ανταμοιβής μας. Το λιμπικό σύστημα συνδέεται με άλλες ανθρώπινες λειτουργίες, όπως η ακοή, η επεξεργασία οπτικών πληροφοριών και, φυσικά, οι διαθέσεις μας (*O'Shea*, 2005). Σε αυτό το σημείο θα πρέπει να επισημάνουμε ότι, αν και ο συγκινησιακός εγκέφαλος συνδέεται με τα συναισθήματα, αυτό δεν σημαίνει ότι τα συναισθήματα «υπάρχουν» και είναι ενεργά μόνο σε αυτό το μέρος του εγκεφάλου. Αντ' αυτού, τα συναισθήματα πρέπει να γίνουν κατανοητά ως σύνθετες ψυχικές καταστάσεις που σχετίζονται με το νευρικό σύστημα και προκαλούνται από χημικές αλλαγές που συνδέονται με σκέψεις και συναισθήματα (*Panksepp*, 2005).

Το τελευταίο μέρος ονομάζεται νεοφλοιός ή πρόσθιος εγκέφαλος ή, απλά, ορθολογικός εγκέφαλος. Ο νεοφλοιός σχετίζεται με την προηγμένη επεξεργασία πληροφοριών, με τις ανώτερες γνωστικές δεξιότητες, καθώς και με τον σχηματισμό αναμνήσεων. Για παράδειγμα, ο εγκεφαλικός φλοιός σχετίζεται με την ικανότητά μας να συνδυάζουμε λέξεις και να μιλάμε μια γλώσσα, καθώς και να είμαστε δημιουργικοί, να φανταζόμαστε πράγματα και να παράγουμε ιδέες (*New Scientist*, 2017). Οι γνωστικές ικανότητες που σχετίζονται με την επεξεργασία πληροφοριών και την αποθήκευση πληροφοριών είναι επίσης βασικές λειτουργίες του ορθολογικού εγκεφάλου (*Kaas & Herculano-Houzel*, 2017). Ο τρίτος εγκέφαλος μπορεί να διαιρεθεί περαιτέρω σε τέσσερις κύριους λοβούς, δηλαδή τον μετωπιαίο, τον ινιακό, τον κροταφικό και το βρεγματικό λοβό, όπου εδράζονται οι παραπάνω λειτουργίες.

Για εμάς, όλα είναι θέμα εγκεφάλου. Ο εγκέφαλος καθορίζει τη συμπεριφορά μας, συμπεριλαμβανομένων των συναισθημάτων, των σκέψεων και των ενεργειών μας. Δεδομένου ότι, όπως είπαμε στην αρχή αυτού του κεφαλαίου, η ηγεσία είναι μια στάση, μπορούμε να υποστηρίξουμε ότι η ηγεσία καθορίζεται επίσης από τη λειτουργία του εγκεφάλου μας. Η έρευνα και η πρακτική της ηγεσίας θα πρέπει να αρχίζουν και να τελειώνουν με τον εγκέφαλο: τόσο με τον εγκέφαλο των μεμονωμένων ατόμων όσο και με τον συλλογικό εγκέφαλο, εντός και εκτός οργανισμών. Η μελέτη της ηγεσίας χωρίς γνώσεις από τη νευροεπιστήμη, αλλά και την ψυχολογία, την ανθρωπολογία και τα συμπεριφορικά οικονομικά δεν είναι μόνο ανεπαρκής, αλλά μπορεί να είναι επιπλέον και ιδιαίτερα παραπλανητική. Τα πρότυπα σκέψης μας, οι αναλυτικές μας ικανότητες, οι διαθέσεις, οι συναισθηματικές μας αντιδράσεις, οι συνήθειες, οι δεξιότητες επικοινωνίας και οικοδόμησης σχέσεων, η ικανότητά μας να αλλάζουμε και να μαθαίνουμε γρήγορα,

να κατανοούμε τους άλλους αλλά και να τους επηρεάζουμε, να εξασκούμε τη δύναμη της πειθούς, καθώς και σχεδόν στιδήποτε άλλο μπορούμε να σκεφτούμε που να σχετίζεται με την ηγεσία μπορεί να εντοπιστεί στον εγκέφαλο. Ο εγκέφαλός σας μπορεί να σας κάνει σπουδαίο ηγέτη. Θα του δώσετε την ευκαιρία;

## Προσαρμοστικότητα

Αν υπάρχει μια λέξη που να μπορεί να περιγράψει τις σύγχρονες κοινωνίες και τις συλλογικές οντότητες μέσα σε αυτές αυτή είναι η πολυπλοκότητα. Οι κοινωνίες όπως κι οι οργανώσεις, ως συστήματα απεριορίστης ανθρώπινης αλληλεπίδρασης, μπορούν να θεωρηθούν εγγενώς περίπλοκες. Ζητάμε συχνά από τους φοιτητές στις διαλέξεις μας να ορίσουν την πολυπλοκότητα με τον πιο εύκολο και πρακτικό τρόπο που μπορούν. Έπειτα από εκτενή συζήτηση και διάφορους ορισμούς που προτείνουν οι φοιτητές, καταλήγουμε συχνά στο συμπέρασμα ότι η πολυπλοκότητα αντικατοπτρίζει μια κατάσταση, οποιαδήποτε κατάσταση που δεν μπορεί να γίνει πλήρως κατανοητή. Με άλλα λόγια, πολύπλοκο είναι κάτι που δεν μπορούμε εύκολα να κατανοήσουμε και τελικά να ελέγξουμε. Είναι σημαντικό να σημειωθεί εδώ ότι υπάρχει μια κρίσιμη διάκριση μεταξύ *περίπλοκότητας* και *πολυπλοκότητας*. Το *περίπλοκο* είναι κάτι που εξαρτάται από πολλούς παράγοντες που συχνά απαιτούν εξειδικευμένες γνώσεις για να το εξηγήσουν και να το θέσουν υπό έλεγχο. Το *πολύπλοκο* είναι κάτι που εξαρτάται επίσης από πολλούς παράγοντες, οι οποίοι ωστόσο είναι σχεδόν αδύνατο να προβλεφθούν, να εντοπιστούν και να τεθούν τελικά υπό τον ανθρώπινο έλεγχο.

Η επιστήμη της πολυπλοκότητας (complexity science) εμφανίστηκε τα τελευταία πενήντα χρόνια και άλλαξε δραστικά τον τρόπο με τον οποίο κατανοούμε τα φυσικά φαινόμενα. Η θεωρία της πολυπλοκότητας και του χάους επηρέασε επίσης τις κοινωνικές επιστήμες, συμπεριλαμβανομένων του μάνατζμεντ και της ηγεσίας, κυρίως τις τελευταίες τρεις δεκαετίες. Σε αυτό το πλαίσιο, η θεωρία της πολυπλοκότητας εξετάζει τις κοινωνίες και τους οργανισμούς ως σύνθετα προσαρμοστικά συστήματα (complex adaptive systems) που αποτελούνται από πολλούς αυτόνομους παράγοντες, οι οποίοι αλληλοπλέκονται σε μη γραμμική, απρόβλεπτη και εξελισσόμενη συμπεριφορά (McMillan, 2006· Psychogios & Garev, 2012). Αυτά τα συστήματα διαθέτουν μια έμφυτη ικανότητα αυτοοργάνωσης, καθώς οι σχέσεις μέσα τους καθοδηγούνται από συνεχείς βρόχους ανατροφοδότησης (Kaufmann, 1993· Stacey, 2004). Παρομοίως, η θεωρία του χάους υπαινίσσεται ότι τα κοινωνικά συστήματα εξελίσσονται συνεχώς με την πάροδο του χρόνου, καθώς είναι ευαίσθητα σε μικρές αλλαγές που μπορούν να κάνουν ολόκληρο το σύστημα να παρουσιάζει απρόβλεπτες διακυμάνσεις (Wheatley, 1999· Cilliers, 2000).

Η πολυπλοκότητα στις κοινωνικές επιστήμες έχει γίνει ένα ιδεολογικό υπόδειγμα. Η συνειδητοποίηση ότι ζούμε σε έναν ασταθές, αβέβαιο, πολύπλοκο και διφορούμενο κόσμο (VUCA<sup>2</sup> σύμφωνα με τους Horney *et al.*, 2010) είναι ευρέως διαδεδομένη. Για να γίνει

---

2. VUCA=volatile, uncertain, complex and ambiguous (ρευυστός, αβέβαιος, πολύπλοκος και διφορούμενος). (Σ.τ.Μ.)

καλύτερα κατανοητός ο κόσμος VUCA στον οποίο ζούμε, σκεφτείτε μια ημέρα της καθημερινής σας ζωής. Σκεφτείτε για μια στιγμή πόσες πληροφορίες λαμβάνετε καθημερινά που σχετίζονται άμεσα ή έμμεσα με τη δουλειά σας. Σκεφτείτε την καθημερινή ροή επικοινωνίας σας, πόσα email στέλνετε και λαμβάνετε, ανεξάρτητα από το αν είναι όλα σχετικά και, ακόμη πιο σημαντικό, αν είναι χρήσιμα· πόσες φορές αλληλεπιδράτε με άλλους ανθρώπους σε καθημερινή βάση, είτε μέσω προσωπικής επικοινωνίας είτε μέσω τηλεφώνων ή μέσω τηλεδιασκέψεων, π.χ. στο Skype· πόσο χρόνο ξοδεύετε για να διαβάσετε ειδήσεις που σχετίζονται με τη δουλειά σας, να επισκεφθείτε σχετικούς ιστοτόπους κ.λπ· και πόσο καιρό κάθε ημέρα ξοδεύετε σε επαγγελματικά κοινωνικά δίκτυα. Τέλος, εξετάστε τις συνολικές πληροφορίες που λαμβάνετε από το ευρύτερο τοπίο των μέσων ενημέρωσης. Τώρα, θυμηθείτε ότι το ίδιο συμβαίνει και στα περισσότερα άτομα, με τον έναν ή τον άλλον τρόπο, σε αυτόν τον πλανήτη. Ο ιστός αλληλεπιδράσεων που προκύπτει είναι εντυπωσιακός. Αυτή είναι μια μικρή άσκηση σκέψης για τον κόσμο στον οποίο ζούμε.

Ο κόσμος μας χαρακτηρίζεται από δυναμισμό, γρήγορη εξέλιξη, απροβλεψιμότητα, τεράστια αβεβαιότητα και, φυσικά, ατελείωτες πληροφορίες. Χωρίς αμφιβολία, ο κόσμος VUCA είναι ένας *πληροφοριοκρατικός (infocratic)* κόσμος. Εάν το προηγούμενο υπόδειγμα κοινωνικής οργάνωσης ήταν η *γραφειοκρατία*, το νέο παράδειγμα είναι η *πληροφοριοκρατία (infocracy)* (Clawson, 2011). Αυτό το υπόδειγμα ισχυρίζεται ότι η πηγή εξουσίας δεν κρύβεται πλέον μέσα σε θέσεις ιεραρχίας και γραφεία, αλλά, λόγω της έκρηξης πληροφοριών που βιώνουμε, αναδιανέμεται σε όλες τις οργανωμένες κοινωνικές μας οντότητες. Η πληροφοριοκρατία απαιτεί μια νέα προσέγγιση, προσανατολισμένη προς τη συνεχή προσαρμογή σε νέες συνθήκες και όχι προς ένα μοναδικό βέλτιστο αποτέλεσμα, όπως ίσχυε στο γραφειοκρατικό παράδειγμα. Η πληροφοριοκρατία διατείνεται ότι όλα όσα συμβαίνουν γύρω μας με κάποιον τρόπο συν-δημιουργούνται από όλους μας, ακόμη και αν δεν έχουν όλοι τον ίδιο βαθμό συμβολής στο αποτέλεσμα (Stacey, 2010). Με άλλα λόγια, το νέο υπόδειγμα αναδεικνύει τους ανθρώπους ως το πιο κρίσιμο συστατικό κάθε κοινωνικού συστήματος. Οι άνθρωποι, και ειδικά οι ηγέτες, πρέπει να καταλάβουν ότι παίζουν κρίσιμο ρόλο στη διαμόρφωση του κόσμου VUCA γύρω μας και δεν είναι παθητικοί θεατές. Ωστόσο, για να το κάνουν αυτό, πρέπει επειγόντως να αναπτύξουν νέες δεξιότητες προσαρμογής.

Η επιστήμη του εγκεφάλου έρχεται να μας φέρει εδώ ένα μήνυμα ελπίδας. Αυτή η ελπίδα ονομάζεται *νευροπλαστικότητα*. Ο εγκέφαλός μας δεν παραμένει αμετάβλητος κατά τη διάρκεια της ζωής μας. Αντίθετα, αλλάζει συνεχώς, μέρα παρά μέρα. Η νευροπλαστικότητα είναι η αποδεδειγμένη ικανότητα του εγκεφάλου να αλλάζει, να εκπαιδεύεται, να προσαρμόζεται, να αναπτύσσει νέες νευρικές συνδέσεις ή να υποβαθμίζει τις υπάρχουσες. Όλα αυτά εξαρτώνται αφενός από τα γονίδιά μας κι αφετέρου από το περιβάλλον στο οποίο ζούμε και από τον τρόπο με τον οποίο αλληλεπιδρούμε με αυτό. Είναι τώρα πια γνωστό ότι ακόμα και στη μέση ή στην τρίτη ηλικία της ζωής μας ο εγκέφαλός μας αλλάζει συνεχώς (Hood, 2014). Κατά συνέπεια, ο εγκέφαλος είναι το κλειδί για το νέο είδος ηγεσίας που απαιτείται για τη συνεχή προσαρμογή μας στον περίπλοκο κόσμο στον οποίο ζούμε. Αυτός είναι ο λόγος για τον οποίο η περιώνυμη επιστημονική επιθεώρηση *Harvard Business Review* κυκλοφόρησε στις αρχές του 2019 με τίτλο «Η

επιστήμη του εγκεφάλου πίσω από τις επιχειρήσεις», αφιερώνοντας ένα ολόκληρο ειδικό τεύχος στο θέμα που συζητάμε.

## Ηγεσία

Η ηγεσία είναι ένας εξαιρετικά δημοφιλής όρος, με σημαντικό αντίκτυπο στις κοινωνίες και τους οργανισμούς μας. Ενδεικτικό αυτού του γεγονότος είναι ότι, αν κάνουμε μια αναζήτηση στο Google για τον όρο «ηγεσία», θα λάβουμε περίπου 4.380.000.000 αποτελέσματα, ενώ εάν αναζητήσουμε «ηγεσία στην επιχείρηση», θα λάβουμε περίπου 1.730.000.000 αποτελέσματα. Η ηγεσία έχει σημασία. Από τις απαρχές του ανθρώπινου είδους και την ανάπτυξη πρωτόγονων κοινοτήτων στους πρώτους πολιτισμούς, οι ηγέτες έπαιξαν σημαντικό ρόλο. Αλλά γιατί οι άνθρωποι πιστεύουν τόσο πολύ στην ηγεσία; Μια τεκμηριωμένη απάντηση μπορεί να βρεθεί στην ψυχολογία. Σύμφωνα με τον Maccooby (2004), οι άνθρωποι επιθυμούν να ακολουθήσουν έναν ηγέτη τόσο για εκούσιες όσο και για ακούσιες αιτίες. Οι πρώτες έχουν να κάνουν με την αντιμετώπιση του άγνωστου, που συνήθως χαρακτηρίζει το μέλλον των ανθρώπων. Οι ηγέτες μπορούν να εμψυχήσουν σταθερότητα και σιγουριά όταν αντιμετωπίζουμε καταστάσεις αβεβαιότητας. Μπορούν να δώσουν ελπίδα και να ορίσουν ένα σαφές μονοπάτι μπροστά μας. Ωστόσο, οι ακούσιες αιτίες φαίνεται να είναι ακόμα πιο κρίσιμες. Οι άνθρωποι ακολουθούν έναν ηγέτη, συχνά χωρίς καν να γνωρίζουν γιατί το κάνουν, ως μια αυθόρμητη απάντηση σε δύσκολες καταστάσεις. Αυτή η αυτόματη προθυμία να ακολουθήσουμε ηγέτες προκύπτει από συναισθήματα και εικόνες που είναι εδραιωμένες στο ασυνείδητο μυαλό μας και προβάλλονται στις σχέσεις μας με τους ηγέτες (Maccooby, 2004). Η ηγεσία είναι ένα εξελιγμένο στάδιο στον εγκέφαλό μας.

### Η ΔΙΚΗ ΜΑΣ ΑΠΟΨΗ ΓΙΑ ΤΟ ΠΟΙΟΣ ΕΙΝΑΙ Ο ΗΓΕΤΗΣ

Είναι σημαντικό να ξεκαθαρίσουμε ότι, όταν χρησιμοποιούμε τον όρο «ηγέτης» σε αυτό το βιβλίο, αναφερόμαστε ως επί το πλείστον σε όλους εκείνους που βρίσκονται σε επίσημες διευθυντικές θέσεις διαφορετικών επιπέδων, σε διάφορους τύπους οργανισμών. Ωστόσο, είναι σημαντικό να θυμόμαστε ότι και οι άτυποι «ηγέτες» μπορούν επίσης να αντλήσουν χρήσιμα μαθήματα από αυτό το βιβλίο. Δεν είναι απαραίτητο να έχουμε επίσημη ιεραρχική εξουσία για να παρακινήσουμε τους άλλους, να τους κατευθύνουμε προς έναν συγκεκριμένο προορισμό και να τους υποστηρίξουμε κατά τη διάρκεια αυτής της διαδικασίας. Ναι, αναφερόμαστε σε όλους εσάς, μητέρες, πατέρες, φίλους και πολλούς άλλους, που σκέφτεστε και ενεργείτε ως ηγέτες χωρίς απαραίτητα να το συνειδητοποιείτε. Αυτό το βιβλίο απευθύνεται και σε εσάς!

Υπάρχουν κυριολεκτικά χιλιάδες μελέτες που προσπαθούν να κατανοήσουν, να εξηγήσουν και, μάλλον παραδόξως, να «θέσουν υπό έλεγχο» το φαινόμενο της ηγεσίας.

Όσοι έχουν διερευνήσει τη βιβλιογραφία για την ηγεσία (Pierce & Newstrom, 2014· Obolensky, 2014· Western, 2013· Stacey, 2012· Psychogios, 2007) την κατηγοριοποιούν σε τέσσερις κύριες προσεγγίσεις ή στιλ ηγεσίας:

1. Η *προσέγγιση αυταρχισμού-ελέγχου*, όπου ο ηγέτης αναζητά και ελέγχει πόρους για την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας.
2. Η *προσέγγιση κινητοποίησης-δέσμευσης*, όπου ο ηγέτης επικεντρώνεται στις σχέσεις και στην παρακίνηση των άλλων προκειμένου να βελτιώσει τα αποτελέσματα.
3. Η *μετασχηματιστική προσέγγιση*, όπου ο ηγέτης στοχεύει να μεταμορφώσει την κουλτούρα ενός οργανισμού, προσπαθώντας να επιτύχει καλύτερα αποτελέσματα.
4. Η *προσαρμοστική προσέγγιση*, όπου ο ηγέτης βλέπει τις οργανώσεις ως σύνθετα συστήματα που εξελίσσονται και προσπαθούν συνεχώς να προσαρμόζονται.

Υπάρχει ένα εξελικτικό μοτίβο στις παραπάνω σχολές. Η ηγεσία ξεκίνησε με έλεγχο, μετακινήθηκε προς τα κίνητρα, μετά σε μετασχηματισμό και τελικά σε προσαρμογή. Η προσέγγισή μας, όπως εξηγείται στο βιβλίο, δεν ανήκει απλώς στο τέταρτο στιλ. Προσπαθεί να το επεκτείνει. Η προσαρμοστική ηγεσία ασχολείται σε μεγάλο βαθμό με τα συστήματα και τα τοποθετεί στο κέντρο της ανάλυσης (Obolensky, 2014). Τα ίδια τα συστήματα είναι προσαρμοστικά και οι ηγέτες πρέπει να λειτουργούν σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον μέσα σε αυτά τα συστήματα. Η προσέγγισή μας δεν εστιάζει στα συστήματα, δηλαδή στον εξωτερικό κόσμο, αλλά στον εγκέφαλο, δηλαδή στον εσωτερικό κόσμο. Για εμάς, ο εγκέφαλος είναι επίσης προσαρμοστικός, όπως και τα συστήματα. Και αυτή η εκπληκτική ικανότητα του εγκεφάλου να αλλάζει είναι που φέρνει την ηγεσία στην πρώτη γραμμή της δημιουργίας καλύτερων οργανισμών και ενός καλύτερου μέλλοντος για όλους.

Για να γίνουμε πιο συγκεκριμένοι, η προσέγγισή μας ακολουθεί μια εξελικτική και βιολογική προοπτική. Θεωρούμε την ηγεσία σύμφυτη στον εγκέφαλό μας και εξελισσόμενη παράλληλα με άλλες εγκεφαλικές ιδιότητες, σε όλη την ιστορία του ανθρώπινου είδους. Πολλά επιχειρήματα βασίζονται σε μια σχετικά νέα προοπτική για την ηγεσία που ονομάζεται εξελικτική θεωρία ηγεσίας (Evolutionary Leadership theory, θεωρία EvoL) (Vugt & Ronay, 2014). Η θεωρία EvoL ακολουθεί τη Δαρβινική λογική και προσπαθεί να εξηγήσει τον τρόπο με τον οποίο διαμορφώθηκε η ηγεσία μέσω «πιέσεων φυσικής επιλογής που ασκήθηκαν στους ανθρώπους σε προγονικά περιβάλλοντα» (Vugt, 2018, σελ. 192). Αυτή η προσέγγιση ισχυρίζεται ότι η ανθρώπινη συμπεριφορά, συμπεριλαμβανομένης της ηγεσίας, είναι αποτέλεσμα φυσιολογικών, νευρολογικών και ψυχολογικών διαδικασιών που επηρεάζονται από τη βιολογική εξέλιξη. Επίσης, είναι σημαντικό να γίνει κατανοητό ότι αυτές οι βιολογικές διεργασίες λειτουργούν αυτόματα (Kahneman, 2011), και πάντα σε συνάρτηση με το γενικότερο πλαίσιο, καθώς είναι ιδιαίτερα ευαίσθητες στις περιβαλλοντικές επιδράσεις (Tooby & Cosmides, 2005). Η θεωρία EvoL χρησιμοποιεί διάφορες προσεγγίσεις για τη μελέτη της ηγετικής συμπεριφοράς και των αποτελεσμάτων της. Για παράδειγμα, η οργανωσιακή γνωστική νευροεπιστήμη (Lee *et al.*, 2012), η νευροοργανωσιακή συμπεριφορά (Beugré, 2018) και η οργανωσιακή νευροεπιστήμη (Becker *et al.*, 2011) εφαρμόζουν εργαλεία και τεχνικές της νευροεπιστήμης για τη διερεύνηση οργανωσιακών φαινομένων, συμπεριλαμβανομένης της ηγεσίας. Επίσης, άλλοι επιστήμονες

μελετούν ατομικές ηγετικές διαφορές, εστιάζοντας στις ορμόνες και τους νευροδιαβιβαστές και τον τρόπο με τον οποίο επηρεάζουν τελικά την ηγετική συμπεριφορά (Van der Meij *et al.*, 2016· Grouda *et al.*, 2019), ενώ άλλοι εστιάζουν στο γονιδιακό υπόβαθρο των ηγετικών ρόλων (De Neve *et al.*, 2013). Τέλος, ορισμένοι από αυτούς επικεντρώθηκαν στη μελέτη των εκφράσεων του προσώπου και άλλων σημείων μη λεκτικής επικοινωνίας στη διαμόρφωση αντιλήψεων για την ηγεσία και τους ηγέτες (Vugt & Grabo, 2015).

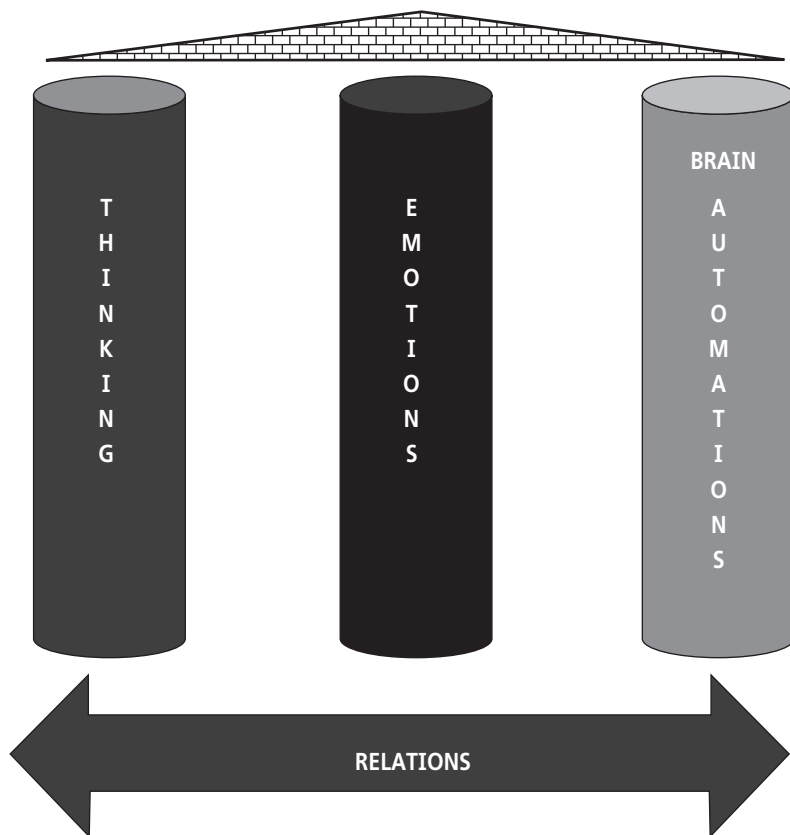
Πέρα από τις παραπάνω εξελίξεις στη θεωρία EnoL, υπάρχουν δύο ακόμη πτυχές που είναι εξαιρετικά σημαντικές στη μελέτη των βιολογικών επιδράσεων στη συμπεριφορά της ηγεσίας. Η πρώτη είναι ο ρόλος των οπαδών. Η θεωρία EnoL υπογραμμίζει τόσο τη σημασία του ηγέτη όσο και τη σημασία των οπαδών (Brown, 2018) και δεδομένου ότι η ηγεσία υπάγεται στη διαδικασία της εξέλιξης, το ίδιο ισχύει και για τους ακόλουθούς της. Με άλλα λόγια, οι οπαδοί είναι βασικοί παράγοντες και η συμβολή τους στη διαδικασία ηγεσίας είναι πρωτίστως προϊόν βιολογικής εξέλιξης. Η δεύτερη πτυχή είναι ο ρόλος του περιβάλλοντος. Η θεωρία EnoL ισχυρίζεται ότι τα διαφορετικά στη ηγεσία είναι αποτέλεσμα διαφορετικών περιστάσεων που συμβαίνουν σε διαφορετικά περιβάλλοντα (Little *et al.*, 2007). Με παρόμοιο τρόπο, η θεωρία EnoL ισχυρίζεται ότι τα χαρακτηριστικά της ηγεσίας είναι επίσης πολιτισμικά ευαίσθητα, εξελισσόμενα σε συνάρτηση με το εκάστοτε πολιτισμικό πλαίσιο (Boyd & Richerson, 2006).

Από τα παραπάνω γίνεται φανερό ότι η προσέγγισή μας στην ηγεσία βασίζεται σε τρία στοιχεία: στον ηγέτη, στους οπαδούς και στο περιβάλλον. Υποστηρίζουμε ότι η ηγεσία ως κοινωνικό φαινόμενο πρέπει να γίνει κατανοητή εντός του πλαισίου που διαμορφώνεται από αυτά τα τρία στοιχεία. Αν διαχωρίσουμε αυτά τα στοιχεία και τα μελετήσουμε μεμονωμένα, μπορούμε να πετύχουμε μια αποσπασματική μόνο κατανόηση της ηγεσίας. Ο κοινός παρονομαστής αυτών των τριών στοιχείων είναι ο ανθρώπινος εγκέφαλος. Εστιάζοντας στον εγκέφαλο και κατανοώντας την επίδρασή του στη συμπεριφορά μας, θα μπορούσαμε να αυξήσουμε την αυτεπίγνωσή μας ως ηγέτες και να κατανοήσουμε καλύτερα τους περιορισμούς και τις ικανότητές μας, να βελτιώσουμε την κατανόηση για τους άλλους (οπαδούς) αποκωδικοποιώντας τους τρόπους κινητοποίησης και λήψης αποφάσεων και, τέλος, να βελτιώσουμε την αντίληψή μας σχετικά με το περιβάλλον, κατανοώντας τα ειδικά χαρακτηριστικά του χρόνου, του χώρου και των περιστάσεων υπό τα οποία εκδηλώνεται η ηγεσία. Συνολικά, πιστεύουμε ακράδαντα ότι, με την κατανόηση του τρόπου λειτουργίας του εγκεφάλου και με την αποδοχή της ικανότητάς μας να αλλάξουμε τον τρόπο με τον οποίο ο εγκέφαλος αντιδρά στα ερεθίσματα, είμαστε σε πολύ καλύτερη θέση να επεξεργαστούμε τις εμπειρίες μας και να λαμβάνουμε αποφάσεις και, ως εκ τούτου, να βελτιώσουμε την προσαρμογή της συμπεριφοράς τόσο ως προς τον εαυτό μας όσο και ως προς τους άλλους. Η προσέγγιση BAL είναι πρωταρχικής σημασίας για να το επιτύχουμε αυτό.

## **Σύντομη παρουσίαση της προσέγγισης BAL**

Η προσέγγιση BAL αποτελείται από τέσσερις πυλώνες. Αυτές είναι οι τέσσερις κύριες συστάδες ιδεών, επιστημονικών γνώσεων και προτεινόμενων πρακτικών που έχουμε





**ΕΙΚΟΝΑ 2** Η προσέγγιση BAL

συγκεντρώσει, οργανώσει και χρησιμοποιήσει σε ένα ολοκληρωμένο μοντέλο ηγεσίας βασισμένο στον εγκέφαλο, με πρακτική εφαρμογή στην επιχειρηματική, επαγγελματική, εκπαιδευτική και προσωπική μας ζωή. Στη δημιουργία αυτής της προσέγγισης, αξιοποιήσαμε έναν μεγάλο όγκο επιστημονικής και επιχειρηματικής βιβλιογραφίας, εστιάζοντας στις πιο πρόσφατες ανακαλύψεις, τις οποίες συνδυάσαμε με την εδραιωμένη επιστημονική γνώση. Έχουμε χρησιμοποιήσει ακαδημαϊκές μελέτες, παραδείγματα, μελέτες περιπτώσεων, προσωπικές ιστορίες, επαγγελματικές απόψεις και πρακτικές συμβουλές από όλο τον κόσμο. Αλλά, το πιο σημαντικό, έχουμε επίσης χρησιμοποιήσει την προσωπική μας εμπειρία, ως συμβούλων, ερευνητών, εκπαιδευτών, καθοδηγητών, επιχειρηματιών και μάντζερ. Μια συνοπτική απεικόνιση της προσέγγισης BAL φαίνεται στο Σχήμα 2.

### **ΠΥΛΩΝΑΣ 1: Σκέψη**

Αυτός ο πρώτος πυλώνας αντικατοπτρίζει τη γνωστική λειτουργία του εγκεφάλου μας. Η ανάπτυξη αυτού του πυλώνα καταλαμβάνει τη μεγαλύτερη έκταση του βιβλίου σε σύ-

γκριση με τους υπόλοιπους, επειδή η συνειδητή ανάπτυξη της σκέψης είναι πρωταρχικής σημασίας για τους ηγέτες και τις επιχειρήσεις. Εάν το καταφέρουν αυτό, μπορούν να απελευθερώσουν την πραγματική δύναμη της αναλυτικής σκέψης τους και να επιτύχουν σπουδαία αποτελέσματα. Το να γίνεις ηγέτης βασιζόμενος στον εγκέφαλό σου σημαίνει πρωτίστως εξάσκηση και βελτίωση της δύναμης της θέλησης. Ο λόγος είναι απλός: η ηγεσία έχει να κάνει κυρίως με την ικανότητα να κρατάς το μυαλό σου καθαρό και δυνατό, ικανό να διαχειρίζεται αποδοτικά και αποτελεσματικά τις απαιτητικές καταστάσεις. Εάν σπαταλάτε άσκοπα την ενέργεια του εγκεφάλου σας, οι σκέψεις και οι αποφάσεις σας δεν θα είναι ποτέ σαφείς, συναφείς, χρήσιμες και εμπνευσμένες. Μάθετε πώς να εξοικονομείτε και να αξιοποιείτε τη δύναμη της θέλησης, αποφεύγοντας τις παγίδες της εξάντλησης του εγώ (ego depletion), της εργασιακής εξουθένωσης (burnout) και της πολυδιεργασίας (multitasking). Η συνειδητοποίηση των πιο συχνών γνωστικών προκαταλήψεων είναι εξίσου σημαντική. Οι οικονομολόγοι, οι ψυχολόγοι, οι συγγραφείς βιβλίων διοίκησης και οι επιχειρηματικοί σύμβουλοι θεωρούν τις προκαταλήψεις την πηγή του κακού της μη ορθολογικής σκέψης. Ένας ισχυρός εγκέφαλος που είναι γεμάτος θέληση αλλά είναι επίσης γεμάτος από αυταπάτες δεν είναι χρήσιμος σε κανέναν. Έτσι, οι ηγέτες πρέπει να γνωρίζουν ανά πάσα στιγμή τις γνωστικές προκαταλήψεις τους, ώστε να μπορούν να αποφασίζουν συνειδητά πότε αυτές οι προκαταλήψεις είναι χρήσιμες (ναι, υπάρχει και αυτό το ενδεχόμενο) και πότε είναι επιβλαβείς. Προσοχή λοιπόν στις προκαταλήψεις και χρησιμοποιήστε τις προς όφελός σας, όταν χρειάζεται. Ομοίως, προσοχή στην αυτόματη αναγνώριση προτύπων που μπορεί να είναι παραπλανητική και θυμηθείτε να κάνετε ουσιώδεις ερωτήσεις για να αποκαλύψετε τα σημεία-κλειδιά σε κάθε κατάσταση. Η αναζήτηση της αλήθειας είναι μια θεμελιώδης ικανότητα ηγεσίας. Επιπλέον, η υιοθέτηση ενός ανώτερου και ουσιαστικού προσωπικού σκοπού βοηθά τους ηγέτες να διατηρήσουν τις σκέψεις τους σε καλό δρόμο. Παράλληλα, η ικανότητα επίτευξης και διατήρησης της βέλτιστης ψυχικής κατάστασης που ονομάζεται «ροή» θα επιτρέψει στους ηγέτες να ενισχύσουν τη σαφήνεια, την αποτελεσματικότητα και την παραγωγικότητα της σκέψης τους. Η δημιουργική σκέψη εμφανίζεται ως ο πιο σημαντικός τύπος σκέψης, καθώς η αντιμετώπιση προβλημάτων με ευφάνταστες λύσεις είναι άκρως απαραίτητη στην ταραχώδη και συνεχώς μεταβαλλόμενη εποχή μας. Τέλος, οι ηγέτες πρέπει να μάθουν επίσης πώς να εξασκούν και να χρησιμοποιούν αποτελεσματικά τη μνήμη τους. Η μνήμη εμφανίζεται συχνά σε έρευνες ως η πρώτη γνωστική ικανότητα που θέλουν να βελτιώσουν οι άνθρωποι, δεδομένου ότι μια δυνατή και μακροχρόνια μνήμη εντυπωσιάζει πάντα τους ανθρώπους γύρω μας και συχνά βοηθά να κερδίσουμε μια διένεξη. Μαζί με τη μνήμη, οι ηγέτες πρέπει επίσης να βελτιώσουν το γενικό πλαίσιο σκέψης τους, υιοθετώντας μια ανοιχτή, θετική και προοδευτική νοοτροπία που θα ακονίσει την οξυνοιά τους και την ικανότητά τους να κρατάνε γερά το τιμόνι σε δύσκολες καταστάσεις.

## **ΠΥΛΩΝΑΣ 2: Συναισθήματα**

Ο δεύτερος πυλώνας αναφέρεται στον συναισθηματικό κόσμο του εγκεφάλου μας. Οι άνθρωποι δεν είναι πάντα σε θέση να κατανοήσουν και να εκφράσουν τα συναισθή-

ματά τους και αυτό δημιουργεί μια τεράστια πρόκληση για τους ηγέτες, δεδομένου ότι τα συναισθήματα είναι πιο ισχυρή κινητήριος δύναμη σε σύγκριση με τις σκέψεις. Στο βιβλίο αυτό παρέχουμε χειροπιαστά μοντέλα για το πώς μπορούμε να ορίσουμε και να εντάξουμε σε κατηγορίες τα βασικά μας συναισθήματα, καθώς επίσης και πώς μπορούμε να τα αναγνωρίσουμε στον εαυτό μας και σε άλλους. Το να μπορείς να εντοπίζεις το σωστό συναίσθημα εγκαίρως και να το αντιμετωπίζεις αναλόγως είναι το κλειδί για καλύτερη ηγεσία. Επίσης, η επίκληση του σωστού συναισθήματος τη σωστή στιγμή είναι εκ των ουκ άνευ για τη σύγχρονη ηγεσία. Η γνώση των συναισθηματικών εξισώσεων και η συναισθηματική ευκινησία μπορούν να κάνουν θαύματα για τους ηγέτες όταν χρησιμοποιούνται σωστά. Στον δεύτερο πυλώνα θα μάθουμε πώς να εξετάζουμε τα συναισθηματικά στίλ και πώς να αναγνωρίζουμε τους καθιερωμένους τρόπους συναισθηματικής αντίδρασης στα ερεθίσματα, αλλά, το πιο σημαντικό, θα μάθουμε πώς να αλλάζουμε τις συναισθηματικές μας αντιδράσεις ώστε να συνάδουν με το σύγχρονο μοντέλο ηγεσίας. Οι ηγέτες πρέπει επίσης να είναι σε θέση να ελέγχουν τις διαθέσεις τους ή αλλιώς τις ημι-μόνιμες συναισθηματικές καταστάσεις του μυαλού τους, επειδή μια κακή διάθεση μπορεί να καταστρέψει το ομαδικό πνεύμα μιας ομάδας, ενός τμήματος ή ενός ολόκληρου οργανισμού. Αποκτώντας επίγνωση κι έλεγχο του συναισθηματικού σας κόσμου, θα μπορέσετε να αναπτυχθείτε, να καλλιεργήσετε τη θετική σας διάθεση σας και να τη μεταδώσετε σε αυτούς που βρίσκονται γύρω σας. Και είναι σίγουρο ότι αυτές οι ικανότητες θα σας προσφέρουν άμεσες ανταμοιβές.

### **ΠΥΛΩΝΑΣ 3: Εγκεφαλική αυτοματισμοί**

Ο τρίτος πυλώνας αναφέρεται στα πρότυπα αυτοματοποιημένων αντιδράσεων του εγκεφάλου μας. Δεδομένου ότι οι αποφάσεις και οι ενέργειές μας βασίζονται κυρίως σε εγκεφαλικές διεργασίες που εδράζονται σε βαθύτερες δομές του εγκεφάλου και πέρα από τον συνειδητό μας έλεγχο, είναι επιτακτική ανάγκη για τους ηγέτες να κατανοήσουν και να χρησιμοποιήσουν αυτές τις διαδικασίες προς όφελός τους. Για παράδειγμα, ο «γνωστικός προΐδεασμός» (priming) είναι μια διαδικασία με την οποία οι ηγέτες μπορούν να κατευθύνουν τον εγκέφαλό τους και τον εγκέφαλο των άλλων προς μια συγκεκριμένη απόφαση ή συμπεριφορά.<sup>3</sup> Εφαρμόζοντας καθημερινά τον γνωστικό προΐδεασμό, οι ηγέτες μπορούν να βελτιώσουν την παραγωγικότητα, τη δημιουργικότητα και την κοινωνική συνδεσιμότητα. Ομοίως, οι συνήθειες, ο πιο αποτελεσματικός μηχανισμός εξοικονόμησης ενέργειας του εγκεφάλου, θα πρέπει να γίνουν στρατηγικά όπλα για την ενίσχυση της ηγετικής μας ικανότητας. Ως πρότυπα επαναλαμβανόμενης συμπεριφοράς, οι συνήθειες στο εργασιακό περιβάλλον είναι αντιπροσωπευτικές της κουλτούρας του οργανισμού και χρειάζονται προσεκτικό χειρισμό. Η πρόσφατη βιβλιογραφία δείχνει ότι, εάν ακολουθήσουμε τα σωστά βήματα, δεν είναι δύσκολο να αλλάξουμε τις συνήθειές μας και να τις κάνουμε ευεργετικές για εμάς και για τους άλλους. Καταστρέψτε λοιπόν τις

3. Ο γνωστικός προΐδεασμός ή γνωστική προετοιμασία είναι μια συνειρμική διαδικασία, με την οποία μπορούμε να αναγνωρίσουμε ευκολότερα μια λέξη ή μια κατάσταση, εάν έχει προηγηθεί κάποια άλλη, με συνειρμική συγγένεια. (Σ.τ.Μ.)

αρνητικές συνήθειες και δημιουργήστε θετικές για να ενισχύσετε τα αποτελέσματα της ηγεσίας σας. Επιπλέον, ο εγκέφαλός μας έχει εξελιχθεί εδώ και εκατομμύρια χρόνια για να αντιμετωπίζει τις προκλήσεις και τις ευκαιρίες του φυσικού μας περιβάλλοντος. Έτσι, έχει αναπτύξει μοναδικούς τρόπους αυτόματων αλληλεπιδράσεων και αντιδράσεων σε εξωτερικές αλλαγές. Υπό αυτό το πρίσμα, προτείνουμε ότι οι συνθήκες του φυσικού περιβάλλοντος έχουν μια υποσυνείδητη, αλλά ευρεία επίδραση στη λήψη αποφάσεων και στην ηγετική συμπεριφορά. Ο σύγχρονος ηγέτης πρέπει να κατανοήσει την αλληλεπίδραση μεταξύ του εγκεφάλου και του φυσικού κόσμου και να χρησιμοποιήσει τεχνικές για να ενθαρρύνει τις επιθυμητές συμπεριφορές.

#### **ΠΥΛΩΝΑΣ 4: Σχέσεις**

Αυτός ο τέταρτος και τελευταίος πυλώνας αντικατοπτρίζει την κοινωνική πτυχή της ηγετικής μας ζωής. Τον θεωρούμε τον σημαντικότερο πυλώνα, καθώς είναι ο χώρος όπου πραγματώνεται η ηγεσία ως κοινωνική αλληλεπίδραση. Αυτός ο πυλώνας δεν πρέπει να θεωρείται ξεχωριστή λειτουργία του εγκεφάλου, αλλά είναι ο κρίκος που συνδέει όλους τους άλλους πυλώνες. Κανένας ηγέτης δεν μπορεί να εμπνεύσει δράση εάν τα άλλα άτομα δεν συνδέονται μαζί του με βαθύ και ουσιαστικό τρόπο. Και για να συνδεθούν, οι ηγέτες πρέπει να εκτιμήσουν πλήρως τις κοινωνικά ριζωμένες απαρχές της συνείδησης και να υιοθετήσουν μια στάση του τύπου «πρώτα συνεργάσου και μετά ανταποκρίσου» στις επιχειρηματικές αλληλεπιδράσεις. Γι' αυτόν τον λόγο δίνουμε αναλυτικές συμβουλές σχετικά με το τι να κάνετε και τι να αποφύγετε κι ενθαρρύνουμε τους σύγχρονους ηγέτες να αναπτύξουν το δικό τους ραντάρ σχέσεων για να ανιχνεύουν και να συνδέονται με τους ανθρώπους γύρω τους. Αυτή η ικανότητα και μόνο είναι ικανή να αυξήσει δραματικά την ηγετική σας αποτελεσματικότητα. Μπορείτε να ενισχύσετε το ηγετικό σας κύρος αξιοποιώντας την τάση του εγκεφάλου για μίμηση, προκειμένου να δημιουργήσετε και να διατηρήσετε μια αποτελεσματική εταιρική κουλτούρα ή να διαχειριστείτε εκτεταμένα ανθρώπινα δίκτυα, αξιοποιώντας τόσο τους ισχυρούς όσο και τους αδύναμους δεσμούς. Επιπλέον, το να μάθετε πώς να «δένετε» με άλλους ανθρώπους επιδεικνύοντας παρουσία, ζεστασιά και δύναμη θα σας βοηθήσει να δημιουργήσετε ισχυρή σύνδεση με σημαντικά άτομα εντός και εκτός της οργάνωσής σας. Ωστόσο, εάν δεν βεβαιωθείτε ότι οι σχετικές χημικές ουσίες του εγκεφάλου είναι συμβατές μεταξύ τους, δεν θα μπορείτε να προσαρμόσετε τον εγκέφαλό σας στην άσκηση συνεργατικής ηγεσίας.

Οι σχέσεις χτίζονται και καλλιεργούνται μέσω της επικοινωνίας. Και η επικοινωνία αφορά τη δημιουργία μιας επιθυμητής συμπεριφοράς απόκρισης. Έτσι, η πειθώ είναι μια βασική ικανότητα ηγεσίας, επειδή οι σύγχρονοι ηγέτες πρέπει να είναι σε θέση να επηρεάζουν τις συμπεριφορές για να επιτύχουν τους στόχους της οργάνωσής τους. Σε αυτή την κατεύθυνση, πρέπει να μάθουμε να «μιλάμε» και στις τρεις κύριες λειτουργίες του εγκεφάλου –στη σκέψη, στη δράση και στο συναίσθημα–, εάν θέλουμε να προκαλέσουμε ουσιαστική αλλαγή συμπεριφοράς. Πρέπει λοιπόν να μάθουμε να κατευθύνουμε τον ορθολογισμό, να διαχειριζόμαστε τα έντονα συναισθήματα και να διορθώνουμε τις εξωτερικές συνθήκες για να δημιουργούμε επιθυμητές συνήθειες. Προκειμένου να