

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

ΣΤΟ ΒΙΒΛΙΟ ΑΥΤΟ συγκέντρωσα διάφορα δοκίμια και άρθρα μου σχετικά με την ηγεσία και γενικότερα την οργάνωση και διοίκηση επιχειρήσεων και οργανισμών. Τα δοκίμια αυτά αρχικά παρουσιάστηκαν σε ημερίδες και δημόσιες εκδηλώσεις, δημοσιεύτηκαν στον περιοδικό ελληνικό Τύπο ή συμπεριλήφθηκαν σε βιβλία τα τελευταία οκτώ χρονιά. Για το σκοπό της παρούσας έκδοσης, τα περισσότερα από τα δοκίμια αυτά τα ξαναδούλεψα -επεκτάθηκα σε μερικά σημεία- και τα εμπλούτισα βιβλιογραφικά (ιδιαίτερα τα πρώτα τρία, που είναι τα εκτενέστερα).

Όπως θα δει ο προσεκτικός αναγνώστης, είμαι ένας αθεράπευτος εκλεκτικιστής, αφού οι επιρροές στη σκέψη μου προέρχονται κυρίως από πέντε διαφορετικές κατευθύνσεις: Πρώτον, από την ερμηνευτική μετα-αναλυτική φιλοσοφία, ιδιαίτερα στην κοινοτιστική της εκδοχή, στην οποία μάλιστα εν πολλοίς χρωστάω την ανακάλυψη εκ μέρους μου της σκέψης του Αριστοτέλη. Δεύτερον, από τους Αυστριακούς οικονομολόγους, ιδιαίτερα τον Φρίντριχ φον Χάγιεκ, οι οποίοι πρώτοι συνέλαβαν το οικονομικό πρόβλημα με γνωσιολογικούς όρους, καθώς και από τους μελετητές της θεωρίας των παιγνίων, για τους οποίους επίσης ο κοινωνικός συντονισμός είναι, εν μέρει τουλάχιστον, ένα γνωσιολογικό θέμα. Τρίτον, από τους κοινωνιολόγους της ύστερης νεωτερικότητας, ιδιαίτερα τον Άντονι Γκίντενς και τον Ούλιαμ Μπεκ, οι οποίοι μας έδωσαν μερικά βασικά εννοιολογικά εργαλεία για να κατανοήσουμε την υφή των σημερινών μεταμοντέρνων κοινωνιών. Τέταρτον, από τους κυβερνητικολόγους, όπως ο Ρος Άσμπυ, ο Χάιντς φον Φέρστερ, ο αείμνηστος Στάφορντ Μπιρ (πρώην καθηγητής στο Πανεπιστήμιο του Μάντσεστερ), καθώς και από τους θεωρητικούς του χάους και της πολυπλοκότητας, χάρη στους οποίους μπορούμε πλέον να σκεφτούμε τα κοινωνικά φαινόμενα με συνθετικούς όρους, δίχως τις αναγωγιστικές απλουστεύσεις του παρελθόντος.

Και, πέμπτον, η έμφαση που δίνω αφενός μεν στην ανθρώπινη δημιουργικότητα, αφετέρου δε στην ανθρωπολογική συνθήκη του *χάους* από το οποίο αναβλύζει η δημιουργικότητα, οφείλει πολλά στη ρηζικέλευση σκέψης του Κορνήλιου Καστοριάδη. Οι πέντε αυτές θεωρητικές κατευθύνσεις, παρά τις αναμφίβολες διαφορές τους, έχουν κοινά σημεία, κυρίως στην έμφαση που δίνουν στον κοινωνικό χαρακτήρα του Λόγου, στην πρακτικο-ποιητική φύση της ανθρώπινης δράσης και στον ατελή χαρακτήρα της ανθρώπινης γνώσης.

Αν και στο βιβλίο αυτό δεν διατυπώνεται μια συνεκτική θεωρία για την ηγεσία, την οργάνωση και τη διοίκηση, εντούτοις τολμώ να ισχυριστώ ότι ένα σκαρίφημα θεωρίας -μια πρωτο-θεωρία- είναι ορατό.

Εν ολίγοις, η πρωτο-θεωρία αυτή έχει ως εξής: Η θεμελιώδης πρόκληση σε ένα οργανωμένο κοινωνικό σύστημα (από μια επιχείρηση μέχρι μια ποδοσφαιρική ομάδα) είναι πώς θα διασφαλιστεί η *αυθόρμητη συνεργασία* των μελών του σε συνθήκες εξουσιαστικών σχέσεων μεταξύ τους. Αυτό ήταν ανέκαθεν σημαντικό, αν και ο αυτιοκρατικά προσανατολισμένος παραδοσιακός τρόπος σκέψης στη διοίκηση -το νευτώνειο κοσμοείδωλο- το παρέβλεπε, υπογραμμίζοντας κυρίως τις σχέσεις εξουσίας σε μια οργάνωση. Η αυθόρμητη συνεργασία -η έλλογη αυτενέργεια- είναι εξόχως σημαντική στη σημερινή κυβερνο-οικονομία -την παγκοσμιοποιημένη, ψηφιακή οικονομία- δεδομένου ότι μειώνει το κόστος του συντονισμού και αυξάνει την ευελιξία και την αποκρισμότητα του συστήματος σε εξωτερικά ερεθίσματα. Επιπλέον η αυτενέργεια διαφυλάσσει την αξιοπρέπεια των ατόμων και αναδεικνύει την εν δυνάμει δημιουργική δράση τους, όρος απαραίτητος για την αυτοκατανόηση του ανθρώπου ως τέτοιου.

Ένα κοινωνικό σύστημα που έχει κεντρικό άξονα της οργάνωσής του την ενθάρρυνση της αυθόρμητης συνεργασίας των μελών του είναι πιο σύνθετο (πολύπλοκο) από ένα σύστημα που βασίζεται απλώς στη γραφειοκρατική οργάνωση, και άρα είναι καταρχήν σε καλύτερη θέση να ανταποκριθεί στη δυναμική πολυπλοκότητα του σημερινού επιχειρηματικού περιβάλλοντος. Η πολυπλοκοποίηση της οργάνωσης μιας επιχείρησης είναι μια διαρκής διαδικασία, η οποία κυρίως επιτυγχάνεται με την αυτενεργό ανθρώπινη δράση, τη συνεχή αναστοχαστικότητα, τις θεσμοποιημένες διαδικασίες μάθησης, επικοινωνίας και συνδυασμού της προσωπικής γνώσης των ατόμων, καθώς και την αναγνώριση των θεμελιωδών παραδόξων που διαπερνούν

την ανθρώπινη συμπεριφορά. Όσο πιο *ιδιόμορφα πολύπλοκη* είναι η οργάνωση μιας επιχείρησης, τόσο περισσότερο δύσκολο είναι να α-ντιγράφει από τους ανταγωνιστές της.

Η αυθόρμητη συνεργασία πραγματοποιείται όταν τα άτομα δεν ε-λαύνονται από τις εγωκεντρικές επιδιώξεις τους, αλλά από την επι-διώξη του *κοινού καλού*, για την επίτευξη του οποίου τα άτομα πρέ-πει να ενεργούν «φρόνιμα». Η φρόνηση ασκείται καλά όταν μαζί με το «καθ' όλου» (τους καθολικούς σκοπούς) λαμβάνει υπόψη το «καθ' έκαστα», κι αυτό απαιτεί όχι μόνον «εθισμό» στις ηθικές αξίες της κοινότητας και διανοητική οξύνοια, αλλά και συναισθηματική πλη-ρότητα και αυτογνωσία. Η αίσθηση του κοινού καλού -το *sensus communis* του Βίκο- αναπτύσσεται όσο δυναμώνει το αίσθημα της κοινότητας μεταξύ των ατόμων και καλλιεργείται η συν-αντίληψή τους. Αυτό επιτυγχάνεται όταν οι ηγέτες οι ίδιοι καθίστανται τα πρό-τυπα της φρόνιμης συμπεριφοράς - όταν συμπεριφέρονται με γνώ-μονα το κοινό καλό, αυτοπεριορίζονται, πασχίζουν να κερδίζουν την εκτίμηση των υφισταμένων τους, λειτουργούν παιδαγωγικά και υπά-γουν τη συμπεριφορά τους σε καθολικά αποδεκτούς θεσμοποιημέ-νους κανόνες. Για να ηγηθείς αποτελεσματικά, πρέπει να μάθεις να υ-πηρετείς.

Ο ηγέτης είναι αυτός που *ex officio* επιβάλλει τον τυπικό συντονι-σμό των ατόμων για την επιδίωξη του κοινού καλού στο εγχείρημα που έχουν αναλάβει. Πρόκειται για έναν εξουσιαστικά επιβεβλημένο συντονισμό. Ο συντονισμός όμως αυτός αποφέρει τα μέγιστα οφέλη μόνο αν υπερβεί τον εξουσιαστικό του χαρακτήρα και καταστεί αυτο-υποκινούμενος. Για να συμβεί αυτό, ο συντονισμός πρέπει να ριζώσει σε ένα κλίμα εμπιστοσύνης και συνεργασίας, το οποίο απαιτεί χρόνο, κόπο και εξουσιαστικό αυτοπεριορισμό για να δημιουργηθεί. Η εμπι-στοσύνη και η συνεργατική κουλτούρα αναπτύσσονται όσο περισσό-τερο η επιχείρηση μειώνει τον εργαλειακό της χαρακτήρα (που στο-χεύει στην επίτευξη στενά οικονομικών-τεχνικών σκοπών), αναπτύσ-σει μια διακριτή ταυτότητα και καθίσταται *θεσμός* - μια ηθική κοινο-πολιτεία συνεργαζόμενων ατόμων.

Το κοινό καλό της επιχειρηματικής οργάνωσης δεν μπορεί να νοη-θεί ξέχωρα από το κοινό καλό της ευρύτερης κοινωνίας. Η επιχείρη-ση υπάρχει στο μέτρο που ικανοποιεί κοινωνικές ανάγκες, και η συ-μπεριφορά της κρίνεται με γνώμονα τα κριτήρια τελειότητας που ο-ρίζουν την ικανοποίηση των κοινωνικών αναγκών. Αν τα αμιγώς οι-

κονομικά κριτήρια κυριαρχούν έναντι των κοινωνικών, η επιχείρηση συμπεριφέρεται ως *ιδιώτης* (με την αρχαιοελληνική σημασία του όρου) όχι ως *πολίτης*, και αργά ή γρήγορα θα επισύρει την κοινωνική κατακραυγή. Όπως τα μέλη της επιχείρησης μεριμνούν για το κοινό καλό της επιχείρησής τους, έτσι και η επιχείρηση, στο μέτρο που δραστηριοποιείται στο ευρύτερο πλαίσιο της κοινωνίας, από την οποία αντλεί τη νομιμοποίησή της και, κυριολεκτικά, την άδεια να υπάρχει, μεριμνά για το κοινό καλό της κοινωνίας. Οι ατομικές μονάδες, είτε πρόκειται για άτομα είτε για επιχειρήσεις, ορίζονται από το ευρύτερο πλαίσιο της κοινότητας στην οποία λειτουργούν.

Οι κοινωνίες της ύστερης νεωτερικότητας, με την ισχύ των ΜΜΕ, την άμεση διασπορά των πληροφοριών παγκοσμίως, τη διάχυση της εξειδικευμένης γνώσης και τη δράση της πλουραλιστικής κοινωνίας των πολιτών στο πλαίσιο της φιλελεύθερης δημοκρατίας, διαμορφώνουν ένα νέο περιβάλλον, στο οποίο οι επιχειρήσεις όλο και περισσότερο υποχρεώνονται να λειτουργούν μέσα σε μια δημόσια σφαίρα - μια *αγορά* αρχαιοελληνικού τύπου. Σε αυτή τη διαρκώς διευρυνόμενη και παγκοσμιοποιούμενη δημόσια σφαίρα, οι επιχειρήσεις λογοδοτούν, ή τουλάχιστον οι πολιτικές τους και οι πράξεις τους καθίστανται όλο και περισσότερο δημοσίως ορατές και συζητήσιμες, ωθούνμενες (οι επιχειρήσεις) να ενεργούν ως υπεύθυνοι πολίτες, σύμφωνα με τα κάθε φορά πρότυπα που η δημόσια σφαίρα καθιστά αποδεκτά.

Στα επόμενα κεφάλαια επεκτείνονται στα θέματα αυτά, τα αναλύω περισσότερο με τη βοήθεια αρκετών παραδειγμάτων και περιγράφω τις πρακτικές συνέπειες για την οργάνωση και διοίκηση των επιχειρήσεων.

Τελειώνοντας, θα ήθελα να ευχαριστήσω τη Σοφία Τζαγκαράκη για την πολύτιμη βοήθειά της στην προετοιμασία του χειρογράφου, και τον Θανάση Καστανιώτη για την προθυμία με την οποία αγκάλιασε τη σειρά «Διοίκηση», στο πλαίσιο της οποίας εκδίδεται αυτό το βιβλίο.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1
ΑΝ Ο ΑΡΙΣΤΟΤΕΛΗΣ ΗΤΑΝ ΔΙΕΥΘΥΝΩΝ
ΣΥΜΒΟΥΛΟΣ*

Το βασικό πρακτικό-ηθικό πρόβλημα στη ζωή δεν είναι τι να
κάνεις, αλλά τι είδους άνθρωπος να είσαι,
JOHN SHOTIER, *Conversational Realities: Constructing Life
through Language*, Sage, London 1993, p. 118

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Είναι αλήθεια ότι ακούγεται κάπως παράξενο να διατυπώνεται το φανταστικό ενδεχόμενο να ήταν ο Αριστοτέλης διευθύνουν σύμβουλος. Αυτό διότι στην εποχή του όχι μόνο δεν υπήρχαν διευθύνοντες σύμβουλοι, αφού δεν υπήρχαν επιχειρήσεις με τη μορφή που τις γνωρίζουμε τους τελευταίους τρεις αιώνες, αλλά και διότι ο Αριστοτέλης θα αποστρεφόταν βαθιά την ιδέα ότι μπορεί να διοικούσε μια καπιταλιστική επιχείρηση.*¹ Τούτο γιατί όχι μόνον εκτιμούσε ιδιαίτερα το «θεωρητικό βίο», αλλά και γιατί υποτιμούσε την κερδοσκοπική οικονομική δραστηριότητα. Αν και από μια άποψη ήταν ο πρώτος οικονομολόγος, ο Αριστοτέλης καταδίκασε το κίνητρο του κέρδους και αποκαλούσε αυτούς που ασχολούνταν με το εμπόριο και το δανεισμό «παράσιτα». Για τον Σταγειρίτη φιλόσοφο το κέρδος ήταν μια μορφή κλοπής και το εμπόριο ένα είδος εκμετάλλευσης. Η απαξίωτική για το εμπόριο άποψή του επηρέασε έντονα τους χριστιανούς θεολόγους του Μεσαίωνα, ιδιαίτερα τον επιφανέστερο εξ αυτών, τον Θωμά Α-

* Προγενέστερη εκδοχή του κειμένου αυτού αποτέλεσε κείμενο ομιλίας σε εκδήλωση της Εταιρείας Ανωτάτων Στελεχών Επιχειρήσεων (ΕΑΣΕ), στις 29 Μαρτίου 2004 στην Αθήνα. Σε συντετμημένη μορφή η ομιλία αυτή δημοσιεύτηκε στον *Οικονομικό Ταχυδρόμο*, 29/4/2004.

1. R. Solomon, *Ethics and Excellence: Cooperation and Integrity in Business*, Oxford University Press, New York 1992, pp. 101-102 · S. Meikle, *Aristotle's Economic Thought*, Clarendon Press, Oxford 1995.

κινάτη, και τροφοδότησε την ιστορική καχυποψία της Καθολικής Εκκλησίας έναντι του κέρδους και των επιχειρήσεων. Ακόμα και για τον προάγγελο της νεωτερικότητας, τον Λούθηρο, η κερδοσκοπική επιχείρηση ήταν τουλάχιστον ύποπτη. Με ποια έννοια λοιπόν θα μπορούσαμε να σκεφτούμε το ενδεχόμενο ο Αριστοτέλης να ήταν διευθύνων σύμβουλος; Τι θα μας πρόσφερε ένα τέτοιο πείραμα σκέψης;

Ας αποφύγουμε τον πειρασμό να δώσουμε μια αφηρημένη απάντηση στο ερώτημα αυτό. Ας δοκιμάσουμε κάτι χειροπιαστό. Ένα εύκολο θέμα θα ήταν να συζητήσουμε τα εταιρικά σκάνδαλα που τάλανισαν τις ΗΠΑ και την Ευρώπη τα τελευταία τρία χρόνια. Γνωρίζουμε τώρα πόση ζημιά μπορούν να κάνουν σε μια εταιρεία και τι σοβαρές επιπτώσεις μπορούν να έχουν στη ζωή χιλιάδων ανθρώπων οι αποφάσεις διεφθαρμένων ανώτερων στελεχών επιχειρήσεων, και ιδιαίτερα προέδρων και διευθυνόντων συμβούλων. Σίγουρα δεν περιποιεί τιμή στην αμερικανική βιομηχανία να οδηγούνται με χειροπέδες στον εισαγγελέα μερικοί από τους μέχρι χτες διακεκριμένους «βαρόνους» της, όπως ο Μπέρναρντ Έμπερς (πρώην πρόεδρος της WorldCom), ο Κένεθ Λέυ (πρώην πρόεδρος της Enron), ο Ντένις Κοζλόφσκι (πρώην διευθύνων σύμβουλος της Tyco International) ή ο Τζων Ρήγας (πρώην διευθύνων σύμβουλος της Adelphia Communications). Ακόμα και για μια χώρα που μαστίζεται από συστηματική διαφθορά, όπως η Ιταλία, είναι σίγουρα ένα ισχυρό σοκ να βλέπει κανείς τον Καλίστο Τάνζι, πρώην πρόεδρο της Parmalat, προβεβλημένο βιομήχανο κι εκλεκτό του Βατικανού, να οδηγείται στη φυλακή.

Θα ήταν επίσης εύκολο να στηλιτεύσουμε τις γνωστές περιπτώσεις «θεσμοποιημένης» διαπλοκής στις ΗΠΑ, όπως λόγου χάρη το ρόλο της διαβόητης Halliburton (διευθύνων σύμβουλος της οποίας διέτελεσε ο νυν αντιπρόεδρος των ΗΠΑ Ντικ Τσέινυ) στις αναθέσεις έργων στο Ιράκ από το αμερικανικό Πεντάγωνο ή των εταιρειών που χρηματοδοτούν τα δύο μεγάλα κόμματα, και την ισχυρή επιρροή των επιχειρήσεων στο πολιτικό σύστημα.² Δεν χρειάζεται να είναι κανείς ειδικός για να συνειδητοποιήσει τις δυσμενείς οικονομικές, πολιτικές και ηθικές συνέπειες της ελληνικής διαπλοκής, όπου επιχειρήσεις στήθηκαν και διέπρεψαν όχι τόσο χάρη στην επιχειρηματική ευφυΐα, όσο στις ευνοιοκρατικές σχέσεις των ιδιοκτητών τους με το κράτος.

2. K. Philips, *Wealth and Democracy Part III*, Broadway Books, New York 2002.

Τα παραπάνω είναι «εύκολοι» στόχοι και δεν χρειάζεται να προσφύγει κανείς στην αριστοτελική σκέψη για να τα κατανοήσει. Απαιτείται απλώς κοινή λογική και ένα στοιχειώδες αίσθημα ευπρέπειας.

Ας πάρουμε όμως μια πιο «δύσκολη» περίπτωση, όπου δεν είναι προφανές τι είναι ορθό. Το Νοέμβριο του 2002 δημοσιοποιήθηκε η επιθυμία του Ζαν-Πιερ Γκαρνιέ, διευθύνοντος συμβούλου της Glaxo-SmithKline (GSK), της δεύτερης σε μέγεθος φαρμακευτικής εταιρείας στον κόσμο, να διπλασιάσει το συνολικό πακέτο των αποδοχών του στα 20 εκατομμύρια δολάρια περίπου.³ Η επιτροπή αμοιβών της GSK υιοθέτησε το αίτημα αυτό, το οποίο ωστόσο προκάλεσε τη δημόσια οργή των θεσμικών επενδυτών και των μετόχων της εταιρείας και τελικά καταψηφίστηκε στη γενική συνέλευση της GSK την άνοιξη του 2003.⁴

Δεν μπορούμε να πούμε ότι ο κύριος Γκαρνιέ κακοπερνούσε με την τρέχουσα συνολική αμοιβή των 10 εκατομμυρίων δολαρίων περίπου, ούτε ότι δεν αμειβόταν καλά σε σχέση με άλλους ομολόγους του στη βιομηχανία - ήταν ο τρίτος κατά σειράν καλύτερα αμειβόμενος διευθύνων σύμβουλος εταιρειών στη λίστα FTSE-100.⁵ Η αλήθεια βέβαια είναι ότι οι Αμερικανοί ομόλογοί του στη φαρμακευτική βιομηχανία αμείβονταν αρκετά καλύτερα. Αυτό ήταν άλλωστε και το επιχείρημα με το οποίο η GSK αιτιολόγησε την απόφασή της να εισηγηθεί το διπλασιασμό των αποδοχών του κύριου Γκαρνιέ: «Η εταιρεία δεσμεύεται να ευθυγραμμίσει το σύστημα κινήτρων της με αυτό της υπόλοιπης φαρμακευτικής βιομηχανίας».⁶

Λύο πράγματα αξίζει να προσέξουμε στην υπόθεση Γκαρνιέ. Πρώτον, η χρονική στιγμή στην οποία επιχειρήθηκε η δραστική αναπροσαρμογή των αποδοχών του δεν ήταν η καλύτερη δυνατή. Από το 2000, οπότε ο Γκαρνιέ ανέλαβε τα ηνία της νέας GSK, προϊόν συγχώ-

3. Βλ. *Financial Times*, 30/11/2002 · *Guardian*, 18/11/2002.

4. Φευ, αυτό συνέβη το 2003. Στη γενική συνέλευση των μετόχων το 2004 ο πρόεδρος της GSK σερ Κρίστοφερ Χογκ έπεισε τους μετόχους να εγκρίνουν το αναθεωρημένο πακέτο αμοιβών για τον Γκαρνιέ, ύψους 18 εκατομμυρίων στερλινών. Την αμοιβή αυτή όμως ο Γκαρνιέ θα μπορέσει να την εισπράξει μόνον αν η απόδοση της εταιρείας είναι μεγαλύτερη από την απόδοση κάθε άλλης φαρμακευτικής εταιρείας επί τρία συναπτά έτη. Για να κατευνάσει τους μετόχους, η GSK απάλειψε το λεγόμενο «χρυσό αλεξίπτωτο», δηλαδή την αστρονομική αποζημίωση που θα έπρεπε να εισπράξει ο Γκαρνιέ σε περίπτωση απόλυσής του (*Καθημερινή*, 6/6/2004).

5. *Guardian*, 18/11/2002.

6. *Guardian*, 27/11/2002.

νευσης της Glaxo Welcome με τη SmithKline Beecham, η τιμή της μετοχής της εταιρείας μειώθηκε κατά 30% και η κερδοφορία της κατά 25%. Ήταν κοινώς γνωστό ότι η συγχώνευση αντιμετώπιζε προβλήματα και το ηθικό των εργαζομένων ήταν χαμηλό: Ο επικεφαλής επιστήμονας της GSK εξέφρασε επιφυλάξεις για το κατά πόσον η γιγάντωση της εταιρείας που επέφερε η συγχώνευση θα ενίσχυε την ερευνητική της ικανότητα να επινοήσει νέα φάρμακα. Τέσσερα από τα δώδεκα ανώτερα στελέχη στα Τμήματα Έρευνας και Ανάπτυξης εγκατέλειψαν την εταιρεία από τότε που ανακοινώθηκε η συγχώνευση, ενώ αρκετοί επιστήμονες της GSK πίστευαν ότι ο κύριος Γκαρνιέ «έχει πάρει διαζύγιο από την πραγματικότητα».⁷

Το δεύτερο αξιοπρόσεκτο σημείο είναι ο τρόπος με τον οποίο ο Γκαρνιέ είδε το ρόλο του ως ηγέτη της GSK. Ο επιχειρηθείς διπλασιασμός των αμοιβών του αιτιολογήθηκε με βάση τη συναλλακτική γλώσσα της αγοράς: Δουλεύω σκληρά για την εταιρεία και απαιτώ η αμοιβή μου να εναρμονίζεται με αυτήν της φαρμακευτικής βιομηχανίας. Δεδομένου ότι η GSK είναι μια μεγάλη και επιτυχημένη εταιρεία, και δεδομένου ότι η αγορά υψηλόβαθμων στελεχών είναι πράγματι ανταγωνιστική και παγκοσμιοποιημένη, είναι ευλογοφανές το επιχείρημα του εκπροσώπου της GSK ότι «η GSK στοχεύει να έχει εκείνες τις πολιτικές αμοιβών που θα της επιτρέψουν να προσλάβει, να κρατήσει και να υποκινήσει τα εξαιρετικά υψηλόβαθμα talenta που χρειάζεται».⁸ Πολύ απλά: Αν θες τους καλύτερους στον κόσμο, τότε θα πρέπει να τους πληρώσεις τιμές αγοράς. Λογικό δεν ακούγεται;

Είναι όμως τόσο απλό; Η συναλλακτική γλώσσα -η γλώσσα της αγοράς- είναι η πλέον κατάλληλη για να κατανοήσει ένας επιχειρηματικός ηγέτης το ρόλο του; Τι μήνυμα στέλνει ένας ηγέτης που με τόσο αποκάλυπτο τρόπο, και σε μια όχι ιδιαίτερα καλή στιγμή για την εταιρεία, προβάλλει και υπερασπίζεται το στενό οικονομικό του συμφέρον; Προς Θεού, δεν υπαινίσσομαι ότι η γλώσσα της αγοράς είναι περιττή - στο κάτω κάτω μια εταιρεία η οποία δεν λαμβάνει υπόψη της την αγορά δεν θα μακροημερεύσει. Η γλώσσα της αγοράς όμως δημιουργεί προβλήματα όταν θεωρείται η *κυρίαρχη* γλώσσα με την οποία καλούμαστε να κατανοήσουμε το πώς λειτουργεί μια επιχείρηση.

Οι επιχειρήσεις υποχρεωτικά κινούνται σε δύο πεδία συγχρόνως -

7. *Financial Times*, 30/11/2002.

8. *Guardian*, 18/11/2002.

του ανταγωνισμού και της συνεργασίας. Για να ανταγωνιστούν επιτυχούς με άλλες επιχειρήσεις, πρέπει να αναπτύξουν τις σχέσεις συνεργασίας στο εσωτερικό τους: Ως οργάνωση, η επιχείρηση είναι πρωτίστως ένα σύστημα θεσμοποιημένης συνεργασίας, το οποίο παράγει αξία χάρη στη συνεργατική συμπεριφορά των μελών του. Η συνεργασία βέβαια δεν είναι κάτι το αυτονόητο, ούτε δεδομένο: Πρέπει διαρκώς να αναπτύσσεται, να καλλιεργείται και να εκλεπτύνεται. Αν και σε ένα ιεραρχικά οργανωμένο σύστημα όπως η επιχείρηση η τυπική συνεργασία ως ένα βαθμό επιβάλλεται, εντούτοις η *αυθόρμητη (αυτό-υποκινούμενη) συνεργασία* -η οποία τελικά είναι αυτή που μετράει- πρέπει να αναδυθεί, να προκύψει από τα κάτω δεν μπορεί να επιβληθεί από τα πάνω.

Με άλλα λόγια, η επίτευξη της αυθόρμητης συνεργασίας είναι το πρώτιστο μέλημα του ηγέτη, και αυτό με τη σειρά του μας παραπέμπει στο ερώτημα: Πώς πρέπει να συμπεριφέρεται ένας ηγέτης για να επιτύχει την αυθόρμητη συνεργασία των εργαζομένων και την προσήλωσή τους στην επιχείρηση; Περαιτέρω, πώς μπορεί ένας ηγέτης να λαμβάνει καλές αποφάσεις; Τι είναι καλές αποφάσεις; Γιατί εργάζονται οι άνθρωποι; Σε τι αποσκοπεί η επιχειρηματική δραστηριότητα; Σε μια δημοκρατική κοινωνία, πώς θα εξασφαλίσει η επιχείρηση την ενεργό αποδοχή της κοινής γνώμης για το έργο της; Σε αυτά τα ερωτήματα ο Αριστοτέλης ίσως μπορεί να μας βοηθήσει.

Η ΗΘΙΚΗ ΤΟΥ

ΑΡΙΣΤΟΤΕΛΗΣ

Οι αρετές

Ένα κύριο μέλημα του Αριστοτέλη ήταν να διερευνήσει ένα αρχέγονο ερώτημα: Ποιος είναι ο άριστος βίος για τον άνθρωπο; Γιατί ζούμε; Το συμπέρασμα στο οποίο καταλήγει είναι ΟΙΛ το ύψιστο αγαθό είναι η «ευδαιμονία».⁹ Όπως όλα τα άλλα είδη, ο άνθρωπος έχει μια συγκεκριμένη φύση, η οποία όμως, σε αντίθεση με τα άλλα είδη, τον

9.Σε όλο το κείμενο οι λέξεις και φράσεις που εμφανίζονται εντός εισαγωγικών είναι στο πρωτότυπο και προέρχονται από το έργο του Αριστοτέλη *Ηθικά Νικομάχεια*.

νίσταται στην ικανοποίηση εκείνων των επιθυμιών που είναι απαραίτητες προκειμένου ο άνθρωπος να διάγει έναν ενάρετο βίο. Η ευδαιμονία «είναι ένα είδος ενέργειας της ψυχής που γίνεται σύμφωνα με την αρετή».^{10 11}

Οι αρετές είναι καταστάσεις της ψυχής, και η απόκτησή τους θα καταστήσει έναν άνθρωπο ικανό να βιώσει την ευδαιμονία. Αντίθετα, η απουσία των αρετών θα απομακρύνει τον άνθρωπο από την εγγενή κίνησή του προς το «τέλος» της ευδαιμονίας. Η αρετή για τον Αριστοτέλη και τους αρχαίους Έλληνες είναι η αναζήτηση της τελειότητας σε μια δραστηριότητα: «... η αρετή του ανθρώπου θα πρέπει να είναι η συνήθεια [«έξις»] με βάση την οποία γίνεται καλός ο άνθρωπος κι αποκτά τη δυνατότητα να εκτελέσει αποδοτικά το έργο του».¹¹

Υπάρχουν δύο ειδών αρετές - διανοητικές και ηθικές. Οι πρώτες μας βοηθούν να γνωρίσουμε την αλήθεια, ενώ οι δεύτερες μας βοηθούν να δρούμε σωστά σε πρακτικές περιστάσεις. Η σημαντικότερη από τις διανοητικές αρετές είναι η «φρόνησις», διότι, σε αντίθεση με τις άλλες διανοητικές αρετές (π.χ., επιστήμη, σοφία), η φρόνηση ασχολείται με τα «ενδεχόμενα» (με πράγματα δηλαδή που υπόκεινται σε μεταβολή) και αφορά το πώς πρέπει να συμπεριφερόμαστε σε συγκεκριμένες περιστάσεις. Η φρόνηση είναι η διανοητική αρετή χωρίς την οποία καμία ηθική αρετή δεν μπορεί να ασκηθεί.

Η αρετή συνίσταται στη μεσότητα μεταξύ δύο άκρων - της υπερβολής και της έλλειψης. Για κάθε αρετή δηλαδή υπάρχουν δύο αντίστοιχα ελαττώματα. Παραδείγματος χάριν, μετριοφροσύνη είναι η μεσότητα μεταξύ μικροπρέπειας και αλαζονείας, το θάρρος η μεσότητα μεταξύ δειλίας και θράσους.¹² Το τι όμως θεωρείται κάθε φορά ως ελάττωμα δεν μπορεί να προσδιοριστεί εκ των προτέρων, ανεξάρτητα από τις περιστάσεις. Λόγου χάρη, η ίδια πράξη, για παράδειγμα η απόσυρση οπλικών συστημάτων από μια χώρα (όπως στην περίπτωση της Κύπρου με τους S-300) ή η αποφυγή της σύρραξης με αντίπαλη χώρα (όπως στην περίπτωση της ελληνο-τουρκικής διαμάχης στα Ίμια), μπορεί σε μια περίπτωση να είναι έκφραση δειλίας, σε

10. *Ηθικά Νικομάχεια* 1099b 27. Οι μεταφράσεις είναι από την έκδοση: Αριστοτέλης, *Ηθικά Νικομάχεια*, Κάκτος, Αθήνα 1993.

11. *Ηθικά Νικομάχεια* 1106a 22-24.

12. Θ. Πελεγρίνης, *Οι πέντε εποχές της φιλοσοφίας*, Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα 1997, σ. 87.

μιαν άλλη όμως να είναι πράξη θάρρους. Η κρίση κατά συνέπεια είναι ένα αναπόσπαστο γνώρισμα του ενάρετου ανθρώπου, ενώ αυτό δεν συμβαίνει με τον άνθρωπο που απλώς υπακούει το νόμο ή ακολουθεί κανόνες.¹³

Μπορούμε να ορίσουμε κανόνες συμπεριφοράς σύμφωνα με τις ηθικές αρετές; Όχι, δεν μπορούμε, λέει ο Αριστοτέλης. Η ηθική συμπεριφορά δεν είναι ένα είδος ηθικού ηλεκτρονικού υπολογιστή τον οποίο μπορούμε να τροφοδοτήσουμε με πληροφορίες από τη μια πλευρά, προσδοκώντας οδηγίες συμπεριφοράς από την άλλη.¹⁴ Αν χρειαστούμε βοήθεια σχετικά με το τι πρέπει να κάνουμε, πρέπει να αναζητήσουμε την κρίση ενός καλού ανθρώπου, με πείρα, διότι αυτός πιθανότατα θα έχει διαμορφώσει καλή κρίση. Επειδή ακριβώς η ηθική συμπεριφορά δεν απαρτίζεται από ένα σύνολο κανόνων, δεν ωφελεί να κάνει κανείς διαλέξεις περί ηθικής. Οι νέοι δεν ωφελούνται με διαλέξεις, αλλά με παραδειγματικές πράξεις. Η γνώση περί ηθικής είναι επωφελής μόνο γι' αυτούς που είναι ήδη ενάρετοι.¹⁵ Για τον κακό άνθρωπο μια ενάρετη πράξη φαίνεται ακατανόητη, επώδυνη ή ανόητη. Για τον ανώριμο άνθρωπο, η ψυχή του οποίου δεν έχει ακόμα σχηματιστεί έτσι ώστε να επιδιώκει τον ενάρετο βίο, μια ενάρετη πράξη δεν εκτιμάται. «Σε εκείνους όμως που κατευθύνουν τις ορέξεις και τις πράξεις τους σύμφωνα με το λόγο, η γνώση αυτών των πραγμάτων θα τους ήταν ιδιαίτερα ωφέλιμη», λέει ο Αριστοτέλης.¹⁶

Οι αρετές δεν είναι απλώς ένα μέσο για την επίτευξη της ευδαιμονίας. Για την ακρίβεια, η ανθρώπινη ευτυχία -η ευδαιμονία- δεν μπορεί να κατανοηθεί εξωγενώς. Δεν μπορούμε δηλαδή να πάρουμε ένα εγχειρίδιο ευτυχίας, να ακολουθήσουμε τις οδηγίες του και αυτό να μας οδηγήσει στην ευτυχία - μόνον οι αφελείς θα έκαναν κάτι τέτοιο. Η ευτυχία βιώνεται μέσα από τη συμμετοχή μας σε δραστηριότητες, δεν παράγεται ως τελικό αποτέλεσμα, όπως ένας καφές ή ένα αυτοκίνητο. Μετέχουμε σε εκείνες τις δραστηριότητες που συνιστούν την ευτυχία, και αυτή η συμμετοχή μάς κάνει ευτυχισμένους.

Υπάρχουν βέβαια σκοποί που είναι ξεχωριστοί από τις δραστη-

13. A. MacIntyre, *After Virtue*, Duckworth, London 1985², p. 154.

14. J. Lear, *Aristotle: The Desire to Understand*, Cambridge University Press, Cambridge 1988, p. 158.

15. J. Lear, *Aristotle: The Desire to Understand*, *ibid*, pp. 157-159.

16. *Ηθικά Νικομάχεια* 1095a 9-12.

ριότητες (τα μέσα) που οδηγούν στην επίτευξή τους. Παραδείγματος χάριν, η κατασκευή ενός αυτοκινήτου -η διαδικασία- είναι διαφορετική από το αυτοκίνητο αυτό καθαυτό. Αντίθετα όμως η υγιεινή διατροφή που αποσκοπεί στην καλή υγεία αποτελεί μέρος της καλής υγείας. Η υγεία δεν είναι μια τελική κατάσταση η οποία παράγεται *μετά* την καλή διατροφή, τη γυμναστική, τον καλό ύπνο κτλ. Το να είσαι υγιής συνίσταται ακριβώς στο να πράττεις οτιδήποτε είναι απαραίτητο για την καλή υγεία - η τελευταία είναι η κατάσταση εκείνη στην οποία λαμβάνουν χώρα οι συναφείς δραστηριότητες. Η διαδικασία και το αποτέλεσμα, τα μέσα και ο σκοπός, είναι αλληλένδετα και αμοιβαίως οριζόμενα. Αντίστοιχα, για τον Αριστοτέλη η ενάρετη δράση δεν είναι ένα μέσο για την επίτευξη της ευδαιμονίας, αλλά συνιστά την ίδια την ευδαιμονία.

«Φρόνιμης» καί «πράξης»

Η φρόνηση είναι η πρακτική γνώση του ενάρετου ανθρώπου. Η φρόνηση είναι διαφορετική από την «επιστήμην», διότι η τελευταία αποσκοπεί μόνο στην καθολική γνώση - τη γνώση γενικών αρχών για πράγματα που δεν μπορεί να είναι διαφορετικά. Είναι επίσης διαφορετική από την «τέχνην», διότι η τελευταία ενδιαφέρεται μόνο για την πρακτική γνώση - πώς θα παραχθεί κάτι. Η φρόνηση συνίσταται στην ανεπτυγμένη ικανότητα αφενός μεν να γνωρίζει κανείς τους καλούς τελικούς σκοπούς για τους ανθρώπους («προς τέλος τι σπουδαίον ευ λογισώνται»),¹⁷ αφετέρου δε να υλοποιεί τους τελικούς σκοπούς σε συγκεκριμένες και μεταβαλλόμενες κάθε φορά περιστάσεις. Με τα λόγια του Αριστοτέλη, «ούτε και η φρόνηση είναι άλλωστε γνώση μόνο των γενικών αρχών, αλλά πρέπει να γνωρίζει και τα επιμέρους, δεδομένου ότι αποβλέπει στην πράξη, και η πράξη έχει να κάνει με τα επιμέρους πράγματα».¹⁸

Ο Αριστοτέλης διαχωρίζει την *παραγωγή* από την *πράξη*, κι αυτό έχει ιδιαίτερο ενδιαφέρον για τα στελέχη επιχειρήσεων. «Ο τελικός σκοπός της παραγωγικής εργασίας», λέει, «διαφέρει απ' αυτή την ίδια, της πρακτικής όμως δεν μπορεί να διαφέρει, διότι αυτή η ίδια η

17. *Ηθικά Νικομάχεια* 1140a 30.

18. *Ηθικά Νικομάχεια* 1141b 14-16.

καλή πράξη είναι και ο τελικός σκοπός».¹⁹ Αν κανείς παράγει, λόγου χάρη, αυτοκίνητα, το τελικό προϊόν είναι διαφορετικό από τη διαδικασία της παραγωγής του - ο σκοπός διαφέρει από τη διαδικασία. Όταν όμως κάποιος δρα πρακτικά, τότε η καλή πράξη -η «ευπραξία»- είναι αυτοσκοπός. Αυτό που διακρίνει τον καλό άνθρωπο της πράξης -τον φρόνιμο- είναι ακριβώς η ικανότητά του να διακρίνει τι είναι καλό για τον ίδιο και τους άλλους. «Γι' αυτό θεωρούμε τον Περικλή και τους όμοιούς του φρόνιμους», λέει ο Αριστοτέλης, «επειδή μπορούν να διακρίνουν τα πράγματα που είναι καλά για τους ίδιους και για όλους τους ανθρώπους. Τέτοιους θεωρούμε τους ειδικούς σε θέματα οικονομίας και τους πολιτικούς».²⁰ Ενώ η «τέχνη», η γνώση δηλαδή της παραγωγής, αναζητά τρόπους με τους οποίους θα παραχθεί το προϊόν, η φρόνηση μελετά πώς η «τέχνη» μπορεί να χρησιμοποιηθεί χάριν της ευδαιμονίας. Η φρόνηση, με άλλα λόγια, μετατρέπεται την «τέχνη» σε «ευπραξία».

Στις «παραγωγικές» δραστηριότητές μας σκεφτόμαστε και αποφασίζουμε για πράγματα των οποίων η έκβαση είναι ακαθόριστη· δεν σκεφτόμαστε όμως για τους σκοπούς στους οποίους αποβλέπουμε (αυτούς τους θεωρούμε δεδομένους), αλλά για τα μέσα με τα οποία θα τους επιτύχουμε. «Ο γιατρός», λέει ο Αριστοτέλης, «δεν σκέφτεται αν θα θεραπεύσει τον ασθενή, ούτε ο ρήτορας αν θα πείσει τους ακροατές, ούτε ο πολιτικός αν θα εξασφαλίσει την καλή λειτουργία των νόμων. Ούτε και κανείς από τους άλλους σκέφτεται για το σκοπό στον οποίο αποβλέπει με την εργασία του. Όλοι πάντως, αφού θέσουν και προσδιορίσουν κάποιο σκοπό, εξετάζουν με ποιον τρόπο και με ποια μέσα μπορεί αυτός να επιτευχθεί».²¹

Η ιατρική είναι μια «τέχνη» η οποία μελετά ορισμένα «ενδεχόμενα» προκειμένου να ικανοποιήσει ένα σκοπό, την υγεία. Ο γιατρός δεν σκέφτεται για το αν θα θεραπεύσει τον ασθενή, διότι ως γιατρός, με την ιδιότητα δηλαδή του ασκούντος το επάγγελμα της ιατρικής, κατ' ανάγκην προσπαθεί να θεραπεύσει. Αν εγερθεί το ερώτημα για το αν πράγματι πρέπει να θεραπεύσει έναν ασθενή, προκειμένου λόγου χάρη να αποφύγει τη μόλυνση ο ίδιος, τότε το ερώτημα αυτό δεν είναι πλέον ιατρικό - ανήκει σε εκείνα τα «ενδεχόμενα» με τα οποία

19. *Ηθικά Νικομάχεια* 1140b

20. *Ηθικά Νικομάχεια* 1140b

21. *Ηθικά Νικομάχεια* 1112b

ασχολείται η «φρόνησις», όχι η «τέχνη» της ιατρικής.²² Αυτό που ισχύει για το γιατρό ισχύει και για το δικαστή, το δάσκαλο, το μάνατζερ κ.ο.κ. Ως παραγωγικοί άνθρωποι, αναπόφευκτα εδράζουμε την πράξη μας σε σκοπούς τους οποίους θεωρούμε αυτονόητους, αφού αυτοί οι σκοποί αποτελούν την προϋπόθεση (την κινητήριου δύναμη) για τη δραστηριότητά μας και διαμορφώνουν την ταυτότητά μας. Ως «φρόνιμοι» πρακτικοί άνθρωποι όμως σκεφτόμαστε τόσο τους σκοπούς μας όσο και τα μέσα με τα οποία θα τους επιτύχουμε. Η «φρόνησις» υπερτερεί της «τέχνης».

Για τον Αριστοτέλη, αλλά και για την κλασική παράδοση γενικότερα, οι διανοητικές και ηθικές αρετές δεν μπορούν να διαχωριστούν. Η ιδέα ότι μπορεί κάποιος να είναι πρακτικά ευφυής και ανήθικος είναι αδιανόητη για το φιλόσοφο: «... δεν μπορούμε να είμαστε φρόνιμοι αν δεν είμαστε αγαθοί».²³ Ο φρόνιμος άνθρωπος ενεργεί για το καλό και βρίσκει τρόπους να το πραγματοποιεί: «... η αρετή κάνει σωστό το σκοπό ενός έργου και η φρόνηση καθορίζει τα μέσα που οδηγούν στην επίτευξη του σκοπού».²⁴ Αν είμαστε ενάρετοι άνθρωποι, τότε έχουμε τους σωστούς σκοπούς - να νοιαζόμαστε, λόγου χάρη, για τους άλλους. Απαιτείται ωστόσο η διανοητική ικανότητα να γνωρίζουμε τα μέσα που πρέπει να χρησιμοποιήσουμε προκειμένου να τους υλοποιήσουμε - πώς, λόγου χάρη, να νοιαζόμαστε για τους άλλους. Είναι δυνατόν να έχουμε τις σωστές αξίες, χωρίς όμως να γνωρίζουμε πώς να τις θέσουμε σε εφαρμογή - να υποφέρουμε δηλαδή από ηθική αδεξιότητα. Παρόμοια, είναι δυνατόν να υλοποιούμε επιμέρους στόχους χωρίς να τους θέτουμε στην υπηρεσία των σωστών αξιών - να είμαστε δηλαδή έξυπνοι, αλλά όχι σοφοί. Είναι προτιμότερο να έχουμε γνωστική παρά αφελή αρετή· και είναι καλύτερα να έχουμε ενάρετη κρίση παρά αμοραλιστική εξυπνάδα.²⁵

Η ιδέα κατά συνέπεια ότι μια επιχείρηση μπορεί να αναπτύξει «δυναμικές ικανότητες»,²⁶ οι οποίες της αποφέρουν ανταγωνιστικό

22. C. D. C. Reeve, *Practices of Reason: Aristotle's Nicomachean Ethics*, Clarendon Press, Oxford 1995, pp. 83-84. Βλ. επίσης H. G. Gadamer, *Truth and Method*, Sheed & Ward, London 2001^R, pp. 312-324.

23. *Ηθικά Νικομάχεια* 1144a37.

24. *Ηθικά Νικομάχεια* 1143b 9-10.

25. D. S. Hutchinson, «Ethics», in J. Barnes (ed.), *The Cambridge Companion to Aristotle*, Cambridge University Press, Cambridge 1995, p. 208.

26. G. Hamel & C. K. Prahalad, *Competing for the Future*, Harvard Business

το επάγγελμα του...
δηγούς ταξί στην Α...
αν τους παίρνει, πως...
σα αν ήθελα», είπε...

School Press, Cambridge
«Untangling the Organ...
21, 2000, pp. 1123-114...
the Firm: Knowledge...
Strategic Management...
University Press, Oxfo...
27. *Ηθικά Νικομά...*
28. Οι έννοιες...
dards of excellence...

πλεονέκτημα, χωρίς αυτές οι ικανότητες να εμπεριέχουν την αρετή, είναι αδιανόητη από μια αριστοτελική σκοπιά. Το να είσαι καλός σε κάτι εμπεριέχει απαραίτητως το σκοπό στον οποίο αποβλέπεις - να ζεις τη ζωή σου σύμφωνα με τις ηθικές αρετές. Δεν ενεργείς «κατά τον ορθόν λόγον»²⁷ αν απλώς βελτιστοποιείς τα μέσα με τα οποία θα παραχθεί ένα δεδομένο προϊόν ή αν μεγιστοποιείς τα οφέλη σου από τις συναλλαγές στις οποίες εμπλέκεσαι. Αντίθετα, ενεργείς «κατά τον ορθόν λόγον» αν, παράλληλα με τα μέσα, εξετάζεις και το σκοπό που τα μέσα υπηρετούν, ο οποίος σκοπός, δεδομένης της φύσης του ανθρώπου, δεν μπορεί παρά να είναι ο ενάρετος βίος.

Από αριστοτελικής άποψης, μια φαρμακευτική εταιρεία, παραδείγματος χάριν, δεν αναπτύσσει απλώς ικανότητες επινόησης, παραγωγής και εμπορίας φαρμάκων, αλλά συγχρόνως καλλιεργεί την «έξιν» της ενάρετης επιχειρηματικής δραστηριότητας - αποσκοπεί όχι μόνο σε τεχνικοοικονομική αποτελεσματικότητα, αλλά και σε ηθική τελειότητα. Αυτό ίσως ακούγεται ανυπόφορα ιδεαλιστικό, πλην όμως δεν είναι. Κάθε σύνθετη, κοινωνικά θεσμοθετημένη δραστηριότητα εμπεριέχει μερικά «ενδογενή αγαθά», τα οποία δεν μπορούν να υλοποιηθούν με κανέναν άλλο τρόπο παρά μόνο μέσα από την ενεργό συμμετοχή των εμπλεκόμενων στην αντίστοιχη δραστηριότητα, στην προσπάθειά τους να συμμορφωθούν με τα «κριτήρια τελειότητας» που αναπόφευκτα ορίζουν τη δραστηριότητα.²⁸

Κουβέντιαζα τις προάλλες με έναν οδηγό ταξί στην Αθήνα και μου έκανε εντύπωση ο φιλοσοφημένος τρόπος με τον οποίο έβλεπε το επάγγελμά του. Συζητούσαμε για τους ανέντιμα καιροσκοπούς οδηγούς ταξί στην Αθήνα που επιλέγουν επιβάτες και μερικές φορές, αν τους παίρνει, τους χρεώνουν υπερβολικό κόμιστρο. «Θα μπορούσα αν ήθελα», είπε ο οδηγός, «να πάρω μια γριούλα και να τη χρεώ-

School Press, Cambridge, Mass., 1994· I. M. Cockburn, R. M. Henderson & S. Stern, «Untangling the Origins of Competitive Advantage», *Strategic Management Journal* 21,2000, pp. 1123-1146· K. R. Conner & C. K. Prahalad, «A Resource-based Theory of the Firm: Knowledge versus Opportunism», in C. W. Choo & N. Bontis (eds), *The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge*, Oxford University Press, Oxford 2002, pp. 103-132.

27. *Ηθικά Νικομάχεια* 1138b 25.

28. Οι έννοιες *ενδογενή αγαθά* (intrinsic goods) και *κριτήρια τελειότητας* (standards of excellence) είναι του Μάκινταϊρ (βλ. A. MacIntyre, *After Virtue*, ibid, pp. 187-189).

σω παραπάνω απ' αυτό που γράφει το ταξίμετρο. Θα μπορούσα να ψάχνω για τέτοιες περιπτώσεις - και πίστεψε με, υπάρχουν αρκετές καθημερινά. Τότε όμως θα σταματούσα να είμαι οδηγός ταξί, δεν θα ήμουν επαγγελματίας ταξιτζής του οποίου η δουλειά είναι να μεταφέρει επιβάτες, αλλά η δουλειά μου θα ήταν να εξαπατώ τους επιβάτες. Θα ήταν δηλαδή σαν να άλλαζα δουλειά».

Ο συλλογισμός είναι λεπτεπίλεπτος. Μπορούμε να τον κατανοήσουμε αν σκεφτούμε ότι κάθε επάγγελμα που διεξάγεται στο πλαίσιο μια κοινωνικά θεσμοθετημένης δραστηριότητας εμπεριέχει μερικά «ενδογενή αγαθά» -στην προκειμένη περίπτωση η μεταφορά επιβατών με ταξί- η υλοποίηση των οποίων εξαρτάται από την προσπάθεια να επιτευχθούν εκείνα τα κριτήρια τελειότητας που ορίζουν τη δραστηριότητα (π.χ., να μεταφέρει κανείς επιβάτες με ασφάλεια, ευγένεια και εντιμότητα). Αυτό που ισχύει για τον ταξιτζή ισχύει βεβαίως και για το δάσκαλο, το γιατρό, το μάνατζερ κ.ο.κ. Κάθε οργανωμένη κοινωνική δραστηριότητα, συμπεριλαμβανομένων φυσικά των εταιρικών, εμπεριέχει ενδογενή αγαθά και κριτήρια τελειότητας. Μερικά ενδογενή αγαθά άλλωστε υπονοούνται όταν οι ίδιες οι εταιρείες (και οι οργανώσεις γενικότερα) στη διαφημιστική τους αυτοπροβολή τονίζουν το κοινωνικά επωφελές έργο που επιτελούν με το να «συνδέουν τους ανθρώπους» («connecting people», Nokia), να εργάζονται για την προστασία της υγείας («Η ζωή είναι το έργο της ζωής μας», Pfizer), να υιοθετούν ως αποστολή τους την προτροπή προς τους καταναλωτές των προϊόντων τους «κάντε περισσότερα, αισθανθείτε καλύτερα, ζήστε περισσότερο» («Do more, feel better, live longer», GSK) ή να «αναπτύσσουν ηγέτες, οι οποίοι αναπτύσσουν ανθρώπους, οι οποίοι αναπτύσσουν επιχειρήσεις» («we develop leaders who develop people who develop business», INSEAD).

Μια φαρμακευτική εταιρεία κατά συνέπεια δεν παράγει απλώς φάρμακα, όπως ένας οδηγός ταξί δεν μεταφέρει απλώς επιβάτες ή ένας δάσκαλος δεν εκπαιδεύει απλώς μαθητές, αλλά, παράγοντας φάρμακα, *μεταφέροντας* επιβάτες, *εκπαιδύοντας* μαθητές, οι εμπλεκόμενοι στις αντίστοιχες δραστηριότητες υλοποιούν μερικά ενδογενή αγαθά του επαγγέλματος τους με τέτοιον τρόπο ώστε να επιτυγχάνονται τα κριτήρια τελειότητας που ορίζουν την αντίστοιχη δραστηριότητα. Ο οδηγός ταξί που εξαπατά τους επιβάτες του δεν υλοποιεί ουσιαστικά το ενδογενές αγαθό της μεταφοράς επιβατών, αφού δεν υπάγει τη συμπεριφορά του στα κριτήρια τελειότητας του επαγγέλμα-

τός του (εν προκειμένω, εντιμότητα), συμπεριφέρεται ως *ιδιώτης* (ως ένας ακοινώνητος άνθρωπος). Η φαρμακευτική εταιρεία που με στενά εμπορικά κριτήρια παράγει φάρμακα κυρίως για τους πλούσιους Δυτικούς, ενώ οι περισσότεροι απειλητικές ασθένειες μαστίζουν τις χώρες του Τρίτου Κόσμου,²⁹ αποκλίνει από το ενδογενές αγαθό της βελτίωσης της ανθρώπινης υγείας («Η ζωή είναι το έργο της ζωής μας», Pfizer). Κάθε κοινωνικά θεσμοθετημένη δραστηριότητα καλλιεργεί και προϋποθέτει την αρετή.

Η ενάρετη δραστηριότητα δημιουργεί τις προϋποθέσεις για τη δημιουργία μιας σφριγηλής κοινότητας στο εσωτερικό της επιχείρησης. Η κοινότητα αυτή βασίζεται στην εμπιστοσύνη και στον αμοιβαίο σεβασμό, και συγχρόνως συμβάλλει στην ευδαιμονία της ευρύτερης κοινωνίας, άρα και στην αύξηση του συμβολικού κεφαλαίου της επιχείρησης, το οποίο με τη σειρά του ενισχύει τη φήμη της και την καθιστά πόλο έλξης πελατών και υποψήφιων εργαζομένων. Αυτή η διαδικασία προϋποθέτει ότι, όπως οι φρόνιμοι πολιτικοί, οι επικεφαλής της επιχείρησης θέτουν τις βάσεις για την ενάρετη δραστηριότητα με το να δίνουν το καλό παράδειγμα - να αυτοπεριορίζονται και να μεριμνούν λιγότερο για το ατομικό τους συμφέρον και περισσότερο για το κοινό καλό της επιχείρησης.

Ο Αριστοτέλης θα χαιρόταν ιδιαίτερα σήμερα με τη βαρύτητα που έχει αποκτήσει η έννοια της «εταιρικής κοινωνικής ευθύνης» και οι εξ αυτής απορρέουσες επιχειρηματικές πρακτικές, αν και θα τις δικαιολογούσε διαφορετικά απ' ό,τι οι περισσότεροι σύγχρονοι υποστηρικτές τους. Θα διαφωνούσε ριζικά με εκείνους τους οικονομολόγους οι οποίοι αναγορεύουν την αναζήτηση του κέρδους στη μοναδική αποστολή των επιχειρήσεων (κατά τη γνωστή ρήση του Μίλτον Φρίλμαν: «The business of business is just business»). Αν το τελικό κριτήριο επιτυχίας είναι η ευδαιμονία, τότε οι δραστηριότητες μιας επιχείρησης κατατείνουν στην τελειότητα όταν προωθούν τον ενάρετο βίο, τόσο για τα μέλη της επιχείρησης όσο και για την περιβάλλουσα κοινωνία. Για να το πω διαφορετικά, η εσωτερική ζωή της επιχείρησης και η εξωτερική της συμπεριφορά διέπονται από την προσπάθεια

29. Μεταξύ 1975 και 1999, από τα 1.393 φάρμακα που εμφανίστηκαν στην αγορά μόνο τα 16 ήταν για την αντιμετώπιση τροπικών ασθενειών (*Guardian Weekly*, 1/2004).

για την εφαρμογή των ηθικών αρετών (κυρίως της δικαιοσύνης, του θάρρους, της εντιμότητας).³⁰ Από αυτή την άποψη, η ενάρετη επιχείρηση κατατείνει, όσο είναι δυνατόν, στην εσωτερικευση των «εξωτερικοτήτων» που οι δραστηριότητες της προκαλούν, καθώς και στην αυτοδέσμευσή της να ακολουθεί πρακτικές οι οποίες προάγουν την ευδαιμονία της κοινωνίας εντός της οποίας λειτουργεί. Με λίγα λόγια, η ενάρετη επιχείρηση συμπεριφέρεται όπως ο ενάρετος πολίτης - συνεισφέρει στο κοινό καλό.

Εθισμός

Στην αριστοτελική σκέψη δεν υπάρχει αντίθεση μεταξύ πραγματολογικών και αξιολογικών προτάσεων. Όταν, λόγου χάρη, ρωτάμε «Τι κάνει έναν καλό ηγέτη;», δεν απαριθμούμε τα κοινά γνωρίσματα των καλών ηγετών (όπως συνήθως κάνουν οι σύγχρονοι ψυχολόγοι), αλλά επισημαίνουμε τις συγκεκριμένες πράξεις εκείνων που αναγνωρίζονται ως καλοί ηγέτες. Από αυτή την άποψη οι έννοιες δεν ορίζονται με αφηρημένο και ανιστορικό τρόπο, και δεν διαχωρίζονται από τα κοινωνικά συμφραζόμενά τους.³¹ Όταν χαρακτηρίζουμε μια πράξη καλή, αποτελεσματική ή δίκαιη, αυτό που κάνουμε είναι να υπογραμμίζουμε αυτό που θα έκανε ένας καλός ηγέτης στη συγκεκριμένη περίπτωση. Οι αξιολογικές κρίσεις ταυτίζονται με τις πραγματολογικές αποφάνσεις.³² Το αληθεύειν συμπίπτει με το κοινωνείν.³³

Η κατάργηση της διάκρισης μεταξύ αξιολογικών και πραγματολογικών προτάσεων συνεπάγεται ότι μια κοινότητα εκπαιδεύει τους νέους της να γίνουν καλοί μάνατζερ, καλοί πολιτικοί, καλοί δάσκαλοι ή καλοί δικαστές όχι αφηρημένα (in abstracto), αλλά συγκεκριμένα (in concreto) - με τη συμμετοχή των νέων στις πρακτικές που έχουν ιστορικά αναπτυχθεί στην αντίστοιχη κοινότητα. Όταν λοιπόν διδάσκει κανείς πρακτικές δεξιότητες, δεν διδάσκει αφηρημένους κανόνες, ούτε απλώς τεχνικά εργαλεία για την επίτευξη εξωγενών σκο-

πών, αλλά μιν διδάσκει
– τους διδάσκει τι είναι
του.³⁴ Οι νεότεροι πρ
πό τους παλιότερους
κριτήρια τελειότητας
αυτά στα οποία πρ
διαίτερα σημαντική
ντίθεση με τις διακο
τέλη δεν διδάσκονται
θική εξ έθους περιφ

Οι ηθικές αρετές
κτούμε με το να πρ
πό τον «εθισμό», δη
«τις αρετές τις αποκο
νει και στις άλλες πρ
να κάνουμε τα μαθή
ται κανείς οικοδόμος
ζει κιθάρα. Με τον
καιες πράξεις, σώφρ
δρείοι με το να κάνο
τυπο λειτουργίας τ
η «πόλις». Εκείνα μ
δεν καταφέρνουν να
Λέει ο φιλόσοφος: «Ο
εθισμό. Κι αυτή είναι
τους πολίτες, κι όσοι
αυτό διαφέρει το κα

Πώς είναι όμως
ρίζουμε τι είναι αρε
δασκάλων μας και γ
ντίας μάς μυούν στη

30. A. MacIntyre, *After Virtue*, ibid, p. 191.

31. P. Feyerabend, *Farewell to Reason*, Verso, London 1987, p. 113.

32. A. MacIntyre, *After Virtue*, ibid, pp. 57-59.

33. Χ. Γιανναράς, *Ορθός λόγος και κοινωνική πρακτική*, Δόμος, Αθήνα 1984, σ. 185-198 και 206-207.

34. R. Solomon, *Ethics and*

πών, αλλά μυσί τους διδασκόμενους στην παράδοση της κοινότητας - τους διδάσκει το συλλογικό καλό και τα μέσα για την επίτευξή του.³⁴ Οι νεότεροι σε μια επιχείρηση μαθαίνουν πώς να εργάζονται από τους παλιότερους. Αν δούμε την επιχείρηση ως μια κοινότητα, τα κριτήρια τελειότητας που ιστορικά υπάρχουν σε μια κοινότητα είναι αυτά στα οποία πρέπει να μνηθούν οι νέοι εργαζόμενοι. Αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό στην περίπτωση των ηθικών αρετών, διότι, σε αντίθεση με τις διανοητικές, οι ηθικές αρετές σύμφωνα με τον Αριστοτέλη δεν διδάσκονται, αλλά «προέρχονται από τον εθισμό» («η δ' ηθική εξ έθους περιγιγνεται»).³⁵

Οι ηθικές αρετές είναι καταστάσεις του χαρακτήρα και τις αποκτούμε με το να πράττουμε σαν να τις είχαμε. Η αρετή προκύπτει από τον «εθισμό», όχι από τη διδασκαλία. Όπως λέει ο Αριστοτέλης, «τις αρετές τις αποκτούμε αφού πρώτα τις ασκήσουμε, όπως συμβαίνει και στις άλλες τέχνες. Διότι τα πράγματα που πρέπει να μάθουμε να κάνουμε τα μαθαίνουμε κάνοντάς τα, όπως για παράδειγμα γίνεται κανείς οικοδόμος με το να οικοδομεί και κιθαριστής με το να παίζει κιθάρα. Με τον ίδιο τρόπο γινόμαστε δίκαιοι με το να κάνουμε δικαιοπραξίες, σώφρονες με το να επιτελούμε σώφρονα έργα και ανδρείοι με το να κάνουμε ανδραγαθήματα».³⁶ Για τον Αριστοτέλη πρότυπο λειτουργίας του «εθισμού» για την απόκτηση των αρετών είναι η «πόλις». Εκείνα μάλιστα τα πολιτεύματα στα οποία οι νομοθέτες δεν καταφέρνουν να κάνουν «αγαθούς» τους πολίτες είναι «φαύλα». Λέει ο φιλόσοφος: «Οι νομοθέτες κάνουν καλούς τους πολίτες με τον εθισμό. Κι αυτή είναι η επιθυμία κάθε νομοθέτη, το να κάνει καλούς τους πολίτες, κι όσοι δεν το καταφέρνουν αποτυγχάνουν, και ως προς αυτό διαφέρει το καλό πολίτευμα από το κακό».³⁷

Πώς είναι όμως δυνατόν να γίνουμε ενάρετοι αν πρώτα δεν γνωρίζουμε τι είναι αρετή; Γινόμαστε ενάρετοι όταν, με τη βοήθεια των δασκάλων μας και γενικότερα των ανθρώπων που από θέση αυθεντίας μάς μυούν στην πρακτική δραστηριότητα που ασκούμε, μαθαί-

34. R. Solomon, *Ethics and Excellence: Cooperation and Integrity in Business*, ibid, ch. 11' J. Dobson, «Theory of the Firm: Beyond the Sirens», *Economics and Philosophy* 10, 1994, pp. 73-89.

35. *Ηθικά Νικομάχεια* 1103a 17.

36. *Ηθικά Νικομάχεια* 1103a 31-34 και 1103b 1-3.

37. *Ηθικά Νικομάχεια* 1103b 3-6.

νουμε να εκτελούμε ενάρετες πράξεις. Στην αρχή γνωρίζουμε μόνον ότι πρέπει να κάνουμε αυτό ή εκείνο, και γι' αυτό κατ' ανάγκην εμπιστευόμαστε τους δασκάλους μας. Αργότερα όμως, με την κατάλληλη διδασκαλία, μαθαίνουμε το διότι - γιατί πρέπει να το κάνουμε. Αυτό που στην αρχή εμπιστευτήκαμε, αργότερα θα συνειδητοποιήσουμε ότι είναι αληθές, και κατόπιν θα κατανοήσουμε γιατί είναι αληθές.³⁸ Ο Αριστοτέλης επισημαίνει εδώ μια χαρακτηριστική περίπτωση «ενάρτου κύκλου»: Αποκτούμε τις αρετές όταν κοινωνικοποιούμαστε σε αυτές· και έχοντας εσωτερικεύσει τις αρετές, πράττουμε ενάρετες πράξεις. «Επειδή απέχουμε από τις ηδονές, γινόμαστε σώφρονες, κι αφού γίνουμε σώφρονες μπορούμε σε μεγαλύτερο βαθμό να απέχουμε από αυτές».³⁹

Ένας ακόμα λόγος για τον οποίο η αρετή αποκτάται μέσω εθισμού είναι ότι δεν υπάρχουν κανόνες για το πώς ένας ενάρτεος άνθρωπος πρέπει να συμπεριφέρεται. Όπως προαναφέρθηκε, το τι συνιστά «θάρρος» δεν μπορεί να οριστεί εκ των προτέρων, ανεξάρτητα από τις συγκεκριμένες συνθήκες στις οποίες καλείται να δράσει ένας άνθρωπος. Όταν εθιζόμαστε στις ηθικές αξίες, αποκτάμε όχι μόνο μια διάθεση να ενεργούμε με συγκεκριμένο τρόπο, αλλά και μια *ευαισθησία* στο να διαγιγνώσκουμε τις ιδιαίτερες κάθε φορά συνθήκες που αντιμετωπίζουμε, έτσι ώστε να μπορούμε να κρίνουμε αν στη συγκεκριμένη συγκυρία πρέπει να δείξουμε, λόγου χάρη, «ανδρεία» ή να υποχωρήσουμε.

Αν και επιμένει να τονίζει πόσο σημαντικό είναι για το φρόνιμο άνθρωπο να σκέφτεται και να αποφασίζει «κατά τον ορθόν λόγον», ο Αριστοτέλης αρνείται να διατυπώσει διαδικασίες και κανόνες ορθολογικής σκέψης. Γνωρίζει ότι τα «πρακτά» (οι πρακτικές υποθέσεις) είναι ευμετάβολα («ουδέν εστηκός έχει»),⁴⁰ «αόριστα» και μοναδικά, και γι' αυτό, προαναγγέλλοντας ήδη απόψεις μετα-ρασιοναλιστών φιλοσόφων του 20ού αιώνα (κυρίως του Βιτγκενστάιν, του Μπεργκσόν και του Τζέιμς), παραμερίζει το (θεωρητικό) «νου» και προκρίνει την αντίληψη («αίσθησιν»);⁴¹ Η αντίληψη δεν είναι απα-

38. M. F. Burnyeat, «Aristotle on Learning to be Good», in N. Sherman (ed.), *Aristotle's Ethics*, Rowman & Littlefield, Lanham, Maryland, 1999, pp. 205-230.

39. *Ηθικά Νικομάχεια* 1104a 33-35.

40. *Ηθικά Νικομάχεια* 1104a 5.

41. *Ηθικά Νικομάχεια* 1142a 27.

γωγική, ούτε αναγωγιστική, αλλά *διαισθητική*: Είναι η ικανότητα να σκέφτεται κανείς πρακτικά, με το να συλλαμβάνει ταυτόχρονα μια σύνθετη κατάσταση στην ολότητά της και να ξεχωρίζει τις κύριες όψεις της.⁴² Η ικανότητα αυτή αποκτάται έπειτα από μακρά εμπειρία, τη συναντάμε δε συνήθως στο μουσικό ή στο θεατρικό αυτοσχεδισμό, όπου αυτό που εκτιμάται είναι η ευελιξία, η ταχεία απόκριση και η ανεπτυγμένη ικανότητα πρόσληψης ερεθισμάτων, παρά στην απαγωγική σκέψη που καλλιεργεί η επιστήμη. Ο φρόνιμος άνθρωπος λοιπόν είναι ανοικτός στην εμπειρία, την οποία χρησιμοποιεί ως οδηγό για τα «καθ' ἑκαστα» που κάθε φορά αντιμετωπίζει και τα οποία πασχίζει να αντιλαμβάνεται σωστά ως έχουν.

Η «πόλις» και το κοινό καλό

Για τον Αριστοτέλη οι άνθρωποι γίνονται φρόνιμοι όχι με το να ασκούν απλώς την ατομική τους διάνοια (αυτή είναι η νεωτερική αντίληψη περί νόησης),⁴³ αλλά με το να μαθαίνουν να ζουν τον ενάρετο βίο στην κοινότητά τους. Για τον Αριστοτέλη αυτή η κοινότητα ήταν η «πόλις» - είναι αδύνατον να είναι κανείς ενάρετος παρά μόνο μέσα στο πλαίσιο της «πόλεως». Αυτό άλλωστε προκύπτει από τον ορισμό της αρετής ως της αναζήτησης της τελειότητας (να ζει δηλαδή κανείς σύμφωνα με τις διανοητικές και ηθικές αρετές στις δραστηριότητες που ασκεί). Για να είναι ο βίος «αγαθός» (ενάρετος, ευδαίμων), πρέπει να κατευθύνεται από τη φρόνηση· η καλύτερη εφαρμογή της φρόνησης είναι στην προαγωγή του κοινού καλού της κοινότητας στην οποία μετέχει ο φρόνιμος.⁴⁴ Ο καλός άνθρωπος λοιπόν είναι ο «φρόνιμος», και ο ιδεώδης φρόνιμος είναι ο «πολιτικός», αφού αυτός είναι κατεξοχήν επιφορτισμένος με την προαγωγή του κοινού καλού.⁴⁵ Η μέριμνα του κοινού καλού σε μια επιχείρηση είναι πρωτίστως υ-

42. M. Nussbaum, «The Discernment of Perception: An Aristotelian Conception of Private and Public Rationality», in N. Sherman (ed.), *Aristotle's Ethics*, ibid, pp. 145-182-1. Berlin, *The Sense of Reality*, Pimlico, London 1996, pp. 40-53.

43.X. Γιανναράς, *Ορθός λόγος και κοινωνική πρακτική*, ό.π., σ. 189, 196· P. Fe-
yerabend, *Conquest of Abundance: A Tale of Abstraction versus the Richness of Being*,
Chicago University Press, Chicago 1999.

44.C. C. W. Taylor, «Politics», in J. Barnes (ed.), *The Cambridge Companion to
Aristotle*, ibid, p. 242.

45. *Ηθικά Νικομάχεια* 1278b 1-5.

πόθεση του επικεφαλής της - του ανθρώπου που *ex officio* οφείλει κατεξοχήν να ενσαρκώνει τη φρόνηση. Από αριστοτελικής άποψης η επιχείρηση δεν είναι ένα άθροισμα ατόμων, αλλά μια ιστορική κοινότητα, μια ζώσα παράδοση. Τα μέλη μιας επιχείρησης αναπτύσσουν τη φρόνηση όταν με τη δράση τους συμβάλλουν στο κοινό καλό της επιχείρησης, πέρα και πάνω από το ατομικό τους συμφέρον. Όπως ανέφερα στην αρχή, το θεμελιώδες εσωτερικό πρόβλημα για μια επιχείρηση είναι η διασφάλιση της αυθόρμητης συνεργασίας μεταξύ των μελών της. Αυτό είναι το λεγόμενο *πρόβλημα των κοινών*.⁴⁶

Φανταστείτε ένα χωριό με ένα μεγάλο δημόσιο λιβάδι, στο οποίο βόσκουν τα πρόβατα των χωρικών. Ο καθένας από αυτούς έχει και το δικό του λιβάδι. Αν έχεις πρόβατα, τότε είναι προς το συμφέρον σου να τα βόσκεις στο κοινό λιβάδι του χωριού παρά στο δικό σου. Αν όμως όλοι σκεφτούν όπως εσύ, τότε το κοινό λιβάδι θα υπερβοσκηθεί και τελικά θα καταστραφεί. Το πρόβλημα είναι ότι είναι καλύτερο για όλους αν οι περισσότεροι χωρικοί επιδείξουν αυτοσυγκράτηση, αλλά είναι καλύτερο για τον καθένα από αυτούς να φανεί ατομιστής.

Παρόμοιο είναι το πρόβλημα σε μια επιχείρηση, και γενικότερα σε οποιαδήποτε συλλογική προσπάθεια.⁴⁷ Αν, εγωιστικά σκεπτόμενος, το κύριο μέλημά μου είναι η δική μου προαγωγή κι ο δικός μου μισθός, τότε έχω κάθε συμφέρον να συνεισφέρω όσο το δυνατόν λιγότερο σε πράγματα που δεν με ευνοούν ατομικά (π.χ., να βοηθάω νεότερους συναδέλφους ή να μοιράζομαι πληροφορίες και να ανταλλάσσω σκέψεις με άλλους). Μπορεί να αντιληχθεί ότι όλα είναι θέμα κινήτρων: Αν τα οικονομικά κίνητρα είναι τέτοια που διευκολύνουν συνεργατικές συμπεριφορές, τότε δεν υφίσταται πρόβλημα. Η άποψη αυτή όμως προϋποθέτει ότι ο κοινός βίος που μοιραζόμαστε σε μια επιχείρηση μπορεί, πρώτον, να οριστεί επακριβώς· και, δεύτερον, να μετατραπεί σε μαθηματικές φόρμουλες οικονομικών κινήτρων.

Τούτο είναι αδύνατον να συμβεί πλήρως. Πρώτον, διότι δεν μπορούμε να ορίσουμε επακριβώς τι συνιστά τον κοινό βίο. Η επιμονή μερικών μηχανικών της Thiokol (προμηθεύτριας της NASA) να μην εκτοξευθεί το Challenger στις 28 Ιανουαρίου 1986, καθώς υπήρχε κίν-

46. E. M. Hartman, *Organizational Ethics and the Good Life*, Cambridge University Press, Cambridge 1996, pp. 75-78.

47. G. J. Miller, *Managerial Life: The Political Economy of Hierarchy*, Cambridge University Press, Cambridge 1992.

δυνος αστοχίας μερικών υλικών λόγω υπερβολικά χαμηλής θερμοκρασίας το πρωινό της εκτόξευσης, ήταν συνεισφορά ή εμπόδιο στον κοινό βίο της εταιρείας;⁴⁸ Πότε η διαφωνία είναι δημιουργική και προάγει το κοινό καλό, και πότε το υπονομεύει;

Δεύτερον, αυτά για τα οποία ενδιαφερόμαστε, αυτά που στ' αλήθεια μας συγκινούν, μπορούν πάντοτε να μετατραπούν σε οικονομικά κίνητρα; Όχι βέβαια. Αν αισθάνομαι όμορφα με τους συναδέλφους μου στη δουλειά, αν με ικανοποιεί η αίσθηση ευθύνης και αυτονομίας που έχω, αυτά τα συναισθήματά μου δεν είναι οι λόγοι για τους οποίους με ανταμείβει ο εργοδότης μου. Τουναντίον, όπως δείχνει η σχετική έρευνα, σε μερικές περιπτώσεις, αν κάποιος απολαμβάνει αυτό που κάνει και πληρώνεται γι' αυτό, το απολαμβάνει λιγότερο - η αμοιβή μειώνει την αίσθηση ότι αυτή είναι η δουλειά μου, την οποία εγώ ελέγχω.⁴⁹ Σε κάθε συλλογική προσπάθεια υπάρχει κάτι πέρα και πάνω από τα άτομα -μας συνέχουν αόρατοι δεσμοί- και αυτό είναι το συλλογικό καλό.

Η μέριμνα για το κοινό καλό προϋποθέτει ΟΤΙ τα άτομα αυτοκατανοούνται ως μέλη μιας κοινότητας και ότι, φρονίμως σκεπτόμενα, θεωρούν αυτονόητη υποχρέωσή τους να συνεισφέρουν στο κοινό καλό. Η ατομική τους ευδαιμονία είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την ευδαιμονία της κοινότητάς τους. Γίνονται φρόνιμοι γιατί μετέχουν στην ενάρετη ζωή της κοινότητάς τους· και, αντίστροφα, η κοινότητα γίνεται ενάρετη γιατί απαρτίζεται από ενάρετους ανθρώπους.⁵⁰ Παρόμοια, όπως ο κοινός βίος μιας επιχείρησης διατηρεί την απερισταλτη φύση του και υπάρχει στο μέτρο που όλοι συνεισφέρουμε σε αυτόν, ο κοινός βίος της «πόλεως» υπάρχει στο μέτρο που όλοι οι μετέχοντες συνεισφέρουν σε αυτόν, συμπεριλαμβανομένων φυσικά των επιχειρήσεων. Η ευδαιμονία του ατόμου, της επιχείρησης και της «πόλεως» είναι άρρηκτα συνδεδεμένες.

Αν πάρει κανείς στα σοβαρά την κοινοτιστική αντίληψη του Αριστοτέλη, θα οδηγηθεί στο συμπέρασμα ότι ένα κύριο μέλημα του διευ-

48. D. Vaughan, *The Challenger Launch Decision: Risky Technology, Culture, and Deviance at NASA*, University of Chicago Press, Chicago 1996, ch. 6.

49. R. E. Lane, «The Joyless Market Economy», in A. Ben-Ner & L. Putterman (eds), *Economics, Values, and Organization*, Cambridge University Press, Cambridge 1988, p. 480.

50. P. Selznick, *The Moral Commonwealth: Social Theory and the Promise of Community*, University of California Press, Berkeley 1992, ch. 16.

θύνοντας συμβούλου είναι η επιχείρηση που διευθύνει να συμπεριφέρεται ως ένας καλός πολίτης στο περιβάλλον που δραστηριοποιείται, και συγχρόνως να διατηρεί ενεργή την αίσθηση του κοινού καλού στα μέλη της. Αυτό με τη σειρά του συνεπάγεται εκ μέρους του τον αυτοπεριορισμό, τη γενναιοδωρία, τη δικαιοσύνη, την ύπαρξη συλλογικών διαδικασιών και μηχανισμών διαβούλευσης, καθώς και τη θέσπιση κανόνων στους οποίους υπάγεται η συμπεριφορά όλων, και φυσικά αυτού του ίδιου. Όπως η «πόλις» δεν είναι απλώς μια κοινότητα η οποία υπάρχει για να προστατεύει τα μέλη της, αλλά παρέχει το πλαίσιο για την άσκηση του ενάρετου βίου,⁵¹ έτσι και η επιχείρηση δεν υπάρχει απλώς για να εξυπηρετεί εργαλειακές ανάγκες, αλλά συνιστά, κατά την εύστοχη έκφραση του Φίλιπ Σέλζνικ, μια «ηθική κοινοπολιτεία»⁵² - παύει να είναι απλώς μια μηχανή για την παραγωγή προϊόντων και υπηρεσιών και καθίσταται «θεσμός»· εμποτίζεται με αξίες οι οποίες τροφοδοτούν τον ενάρετο βίο των μελών της.⁵³

Συναισθήματα

Όπως είπαμε παραπάνω, ουσιώδες γνώρισμα του φρόνιμου ανθρώπου είναι να κατανοεί τα «καθ' ἑκάστα» - τις συγκεκριμένες ιδιαιτερότητες της περίπτωσης που αντιμετωπίζει. Αυτή η κατανόηση δεν είναι μόνο νοητική, αλλά και συναισθηματική. Οι αρετές δεν εκφράζουν μόνο διαθέσεις να σκέφτεται κανείς με συγκεκριμένους τρόπους, αλλά και να *αισθάνεται* με συγκεκριμένους τρόπους. Η ενάρετη δράση δεν είναι δράση χωρίς ή ενάντια στα συναισθήματα, αλλά δράση με βάση τα επεξεργασμένα συναισθήματα. Έχουμε εκ φύσεως συναισθηματική δεκτικότητα, αλλά, προκειμένου τα συναισθήματά μας να είναι χρήσιμα, πρέπει να τελειοποιούνται μέσα από τον εθισμό και το στοχασμό («τελειούμενοι δε διὰ τοῦ ἐθους»)⁵⁴. Ο φρόνιμος άνθρωπος έχει ανεπτυγμένη προσληπτική ικανότητα, γιατί το *σύνολο* της προσωπικότητάς του (όχι μόνο η διάνοιά του) μετέχει στη γνώση της συγκεκριμένης κατάστασης που αντιμετωπίζει. Από αυτή

51. C. C. W. Taylor, «Politics», *ibid.*, p. 248.

52. P. Selznick, *The Moral Commonwealth: Social Theory and the Promise of Community*, *ibid.*

53. J. Collins, *Good to Great: Why some Companies Make the Leap... and others Don't*, HarperBusiness, New York 2001.

54. *Ηθικά Νικομάχεια* 1103α 25.

την άποψη, ο διευθύνων σύμβουλος που χαρακτηρίζει τις απολύσεις μερικών εκατοντάδων ή χιλιάδων εργαζομένων από την επιχείρησή του ως «αναπόφευκτες λόγω του σκληρού ανταγωνισμού» δίχως να αισθάνεται πόνο στερείται μέρος της αριστοτελικής αρετής. Ο πρωθυπουργός που παραπέμπει υπηρεσιακά όποιον καταγγέλλει τη διαφθορά στον εισαγγελέα, δίχως να αισθάνεται βαθιά μέσα του το αίσθημα της αηδίας και της απογοήτευσης, στερείται μέρος της αριστοτελικής αρετής.

Γιατί η συναισθηματική ακηδία είναι ένα δείγμα ότι κάποιος στερείται μέρος της αρετής; Δύο είναι οι κύριοι λόγοι:

Πρώτον, διότι δείχνει ιεράρχηση αξιών διαφορετική από αυτήν της κοινότητάς του. Όταν η ανεργία είναι στο 14% κι ο υπουργός Οικονομικών ανακοινώνει ότι «η ανεργία είναι ένα τίμημα που οπωσδήποτε πρέπει να καταβάλουμε»,⁵⁵ τότε δεν συντονίζεται με το κοινό αίσθημα. Δεν συμπάσχει με τους ανέργους, δεν κατανοεί τις αγωνίες της κοινωνίας την οποία υποτίθεται ότι υπηρετεί. Τα συναισθήματα που νιώθουμε δείχνουν τι πραγματικά μετράει για μας και καθοδηγούν τη δράση μας. Όταν βιώνουμε συγκεκριμένα συναισθήματα, αυτό μας βοηθά να εντοπίζουμε τι είναι σημαντικό στα «καθ' έκαστα» που αντιμετωπίζουμε.

Δεύτερον, τα συναισθήματα έχουν πληροφοριακή αξία - για μας και για τους άλλους.⁵⁶ Όταν βιώνουμε συγκεκριμένα συναισθήματα, γνωρίζουμε οι ίδιοι καλύτερα τον εαυτό μας. Με τα συναισθήματα που βιώνουμε σηματοδοτούμε στους άλλους τι πραγματικά μας ενδιαφέρει. Μπορεί, λόγου χάρη, να νομίζουμε ότι είμαστε ανοικτοί σε νέες ιδέες και προτάσεις, και να ανακαλύπτουμε πως, όταν γίνονται προτάσεις οι οποίες δεν μας αρέσουν ιδιαίτερα, θυμώνουμε. Ή μπορεί να πιστεύουμε ότι η επιχείρησή μας ενθαρρύνει την ανάληψη πρωτοβουλιών και ευθυνών από τα στελέχη και τους εργαζόμενους, όταν όμως αυτό συμβαίνει να νιώθουμε ότι η εξουσία μας απειλείται και να ενεργούμε αμυντικά.

55. Η διαβόητη αυτή δήλωση έγινε στη Βουλή των Κοινοτήτων της Μεγάλης Βρετανίας στις αρχές της δεκαετίας του 1990, από τον τότε υπουργό Οικονομικών της Συντηρητικής κυβέρνησης κύριο Λαμόντ.

56. N. Sherman, *Making a Necessity of Virtue: Aristotle and Kant on Virtue*, Cambridge University Press, Cambridge 1997, pp. 39-74, 248-254 · R. H. Frank, *Passions Within Reason: The Strategic Role of the Emotions*, W. W. Norton, New York 1988, ch. 3.

Τα συναισθήματα που βιώνουμε μας αποκαλύπτουν αυτά για τα οποία νοιαζόμαστε και μας οδηγούν προς αυτά για τα οποία νοιαζόμαστε.⁵⁷ Αν, για παράδειγμα, είμαι ικανός να νιώθω συμπόνια, τότε θα δώσω μεγαλύτερη προσοχή στην ταλαιπωρία που υφίστανται οι ηλικιωμένοι στις ουρές του ΙΚΑ. Αν είμαι ικανός να νιώθω θυμό, θα εξαγριωθώ με τα «φακελάκια» των διεφθαρμένων γιατρών στα νοσοκομεία. Αν είμαι ικανός να νιώθω πόνο, θα κατανοήσω καλύτερα τον ηθικό και υλικό εξευτελισμό του μετανάστη. Τα συναισθήματά μας έχουν γνωστική αξία: Δεν γνωρίζουμε κάτι καλά αν δεν νιώσουμε μέσα μας και τα αντίστοιχα συναισθήματα.⁵⁸ Τα συναισθήματα είναι μορφές γνώσης: Αποκτούμε εναργέστερη εικόνα της κατάστασης που αντιμετωπίζουμε και κατανοούμε τα «καθ' έκαστα» σε βάθος όταν είμαστε συναισθηματικά ευφυείς.⁵⁹ Η συναισθηματική νοημοσύνη, με τη σειρά της, οδηγεί σε εν δυνάμει δημιουργική δράση.

Ας πάρουμε ως παράδειγμα την περίπτωση του Μάθιου, στελέχους κρατικής αμερικανικής εταιρείας η οποία παράγει προϊόντα ουρανίου για τις αμερικανικές ένοπλες δυνάμεις.⁶⁰ Εξαιτίας περικοπών από την κυβέρνηση, η εταιρεία έπρεπε να μειώσει το προσωπικό της. Ο Μάθιου ανέλαβε να υλοποιήσει το σχέδιο αυτό. Από την αρχή ένωθε άβολα. Ήταν στην τρομερά δύσκολη θέση να πρέπει να συναντήσει ομάδες εργαζομένων και να τους ανακοινώσει την απόλυσή τους. Ιδού πώς περιγράφει τα συναισθήματά του:

Είχα αγωνία; Σίγουρα. Διότι είναι άνθρωποι που δούλεψαν σε αυτό το εργοστάσιο -μερικοί για είκοσι οκτώ χρόνια- και οι οποίοι απείχαν κυριολεκτικά μερικές εκατοντάδες μέρες από τη σύνταξη, πλήρη σύνταξη - και τους ειπώθηκε ότι είτε θα φύγουν εθελοντικά είτε θα απολυθούν. Υπήρχαν άνθρωποι που είχαν άρρωστα παιδιά στο νοσοκομείο, που εί-

57. Πα την αναγκαιότητα της καλλιέργειας των συναισθημάτων στους λήπτες αποφάσεων, και ιδιαίτερα στους φοιτητές της νομικής, βλ. Χ.-Α. Έσσε, «Περί του ρόλου του συναισθήματος στην άσκηση των νομικών επαγγελμάτων και την εκπαίδευση των νομικών», μτφρ. Π. Κ. Τσούπας και Ο. Νικολαράκου-Μαυρομιχάλη, *Ελληνική Δικαιοσύνη* 45/2, 2004, σ. 349-362.

58. M. Nussbaum, «The Discernment of Perception: An Aristotelian Conception of Private and Public Rationality», *ibid*, p. 171.

59. D. Goleman, *Emotional Intelligence*, Bloomsbury, London 1995.

60. Το παράδειγμα αυτό έχει ληφθεί από το κείμενο των F. Cooren & G. T. Fairhurst «The Leader as a Practical Narrator: Leadership as the Art of Translating», in D. Holman & R. Thorpe, *Management & Language*, Sage, London 2003, pp. 85-103.

χαν άρρωστες γυναίκες, που είχαν άντρες που είχαν χάσει τις δουλειές τους. Ήταν μια πολύ απειλητική περίοδος. Ήταν πιθανότατα η πιο οπαρακτική περίοδος της ζωής μου [...] Το να βλέπεις αυτούς τους ανθρώπους, ιδιαίτερα σε μικρές ομάδες [...] και αυτό που μου έσκιζε την καρδιά ήταν ότι τους περισσότερους τους ήξερα [...] Ήταν άνθρωποι ποιότητας. Δούλεψαν καλά για την εταιρεία [...] Πήγα στο σπίτι με τα σωθικά μου δεμένα κόμπους [...] Έκλαψα μόνος μου. Αποφάσισα ότι, για όνομα του Θεού, πρέπει να υπάρχει ένας καλύτερος τρόπος να χειριστούμε το θέμα αυτό. Δεν μπορούμε να προχωρήσουμε έτσι.⁶¹

Προσέξτε τη συναισθηματική νοημοσύνη του Μάθιου: Συναισθάνεται την απογοήτευση των εργαζομένων, τρέφει σεβασμό για τη δουλειά τους και κατανοεί βαθιά μέσα του τα προβλήματα επιβίωσης-ου θα δημιουργήσει η απόλυσή τους. Δεν επαφίεται σε μια βολική, γραφειοκρατική δικαιολογία του τύπου «Εγώ δεν φταίω σε τίποτα, τη δουλειά μου κάνω. Άλλοι, η κυβέρνηση, παίρνουν τις αποφάσεις». Συμπονά και συμπάσχει, και αυτά ακριβώς τα συναισθήματα τον ωθούν να υπερβεί το δίλημμα «απολύσεις ή εργασιακή ασφάλεια». Στρώθηκε λοιπόν στη δουλειά για να δει τι περιθώρια του άφηναν οι κυβερνητικές οδηγίες σχετικά με τη μείωση προσωπικού και τα κίνητρα που τη συνόδευαν. Κατέληξε στο συμπέρασμα ότι, αν σε όσους απολύονταν δίνονταν δύο χρόνια προθεσμία (αντί για δύο μήνες, που προέβλεπε ο νόμος) και ευκαιρίες για επανακατάρτιση και εκπαίδευση, τότε οι υπό απόλυση εργαζόμενοι θα είχαν μεγαλύτερη άνεση να προγραμματίσουν το μέλλον τους και περισσότερες ευκαιρίες να μάθουν νέες δεξιότητες προκειμένου να καταστούν απασχολήσιμοι. Αυτή η δημιουργική λύση δεν θα προέκυπτε αν ο Μάθιου δεν κατακλυζόταν από έντονα συναισθήματα συμπόνιας για τους εργαζόμενους, τα οποία προσπάθησε επιτυχώς να μεταποιήσει σε γόνιμη δράση.

Βέβαια, αν και τα συναισθήματα είναι ένα εγγενές μέρος της ενάρετης δράσης, χρειάζεται να εκλογικευτούν και να μετουσιωθούν σε οσοιτή συμπεριφορά για να είναι χρήσιμα.⁶² Μπορεί ως διευθύνουν σύμβουλος να είμαι υπερβολικά συμπονετικός και να μην θέλω να δω την Ανεπάρκεια μερικών συνεργατών μου. Ιδανικά, θα πρέπει να μετα-

61. F. Cooren & G. T. Fairhurst, «The Leader as a Practical Narrator: Leadership as the Art of Translating», *ibid.*, pp. 94-95.

62. R. Hursthouse, *On Virtue Ethics*, Oxford University Press, Oxford 1999, pp. 113-120.

πούησω τη συμπόνια μου σε δράση - να φροντίσω οι ανεπαρκείς επαγγελματικά να εκπαιδευτούν καλύτερα ή να βοηθηθούν στη δουλειά τους έχοντας ένα μέντορα ή με κάποιον άλλο τρόπο. Αν όμως αρκεστώ στο ακατέργαστο αίσθημα της συμπόνιας, τότε δεν κάνω καλό ούτε στην επιχείρησή μου ούτε σε αυτούς τους ίδιους τους συνεργάτες μου, αφού αφήνω να διαιωνίζεται η επαγγελματική τους ανεπάρκεια. Η συμπόνια είναι το έναυσμα για δράση, όχι λόγος για αδράνεια.

Πώς μπορώ να εκπαιδεύσω τα συναισθήματά μου; Πως μπορώ να τα καλλιεργήσω έτσι ώστε να γίνουν αξιόπιστα διαγνωστικά εργαλεία; Εν μέρει αυτό το κάνω ούτως ή άλλως, με τη συμμετοχή μου στην κοινότητα: Στο μέτρο που μετέχω σε αυτήν, «εθίζομαι» σε συγκεκριμένους τρόπους σκέψης και συναισθησης. Μαθαίνω τις αξιολογήσεις που ενυπάρχουν στα συναισθήματα (τι είναι ανεπιθύμητο και μου προκαλεί θυμό· τι είναι οδυνηρό και μου προκαλεί πόνο· τι είναι απειλητικό και μου προκαλεί φόβο) μέσα από τη διαδικασία της κοινωνικοποίησής μου στην κοινότητά μου.⁶³

Εν μέρει όμως καλλιεργώ τα συναισθήματά μου με την αυτογνωσία. Πρέπει να πασχίσω να γνωρίσω τις συναισθηματικές τάσεις μου και τις παρορμητικές διαθέσεις μου. Αν το καταφέρω αυτό, τότε θα αποφεύγω τα συναισθηματικά σφάλματα με το να μετακινούμαι προς την αντίθετη κατεύθυνση. Αν, για παράδειγμα, είμαι υπερβολικά συμπονετικός, τότε πρέπει να αυτοελέγχομαι έτσι ώστε να μετακινηθώ προς την πλευρά της αυστηρότητας. «Αν απομακρυνθούμε πολύ από τα σφάλματά μας, θα φτάσουμε στη μέση κατάσταση, πράγμα που κάνουν όσοι προσπαθούν να ισιώσουν τα στραβά ξύλα», λέει ο Αριστοτέλης.⁶⁴ Βέβαια δεν υπάρχουν κανόνες γι' αυτά τα πράγματα, και ως εκ τούτου, ως φρόνιμοι, πρέπει να ασκούμε την κρίση μας: Το να αισθανόμαστε «όταν πρέπει, για τα πράγματα που πρέπει, σε σχέση με αυτούς που πρέπει, για τους σκοπούς που πρέπει και όπως πρέπει, αυτό είναι μέσον και ταυτόχρονα άριστον, κι αυτό χαρακτηρίζει την αρετή».⁶⁵

63. M. F. Burnyeat, «Aristotle on Learning to be Good», *ibid'* N. Sherman, *Making a Necessity of Virtue: Aristotle and Kant on Virtue*, *ibid*, pp. 248-249.

64. *Ηθικά Νικομάχεια* 1109b 6-7.

65. *Ηθικά Νικομάχεια* 1106b 21-23.

Ακρασία

Αν και τον Αριστοτέλη τον ενδιαφέρει ιδιαίτερα η ενάρετη δράση του φρόνιμου ανθρώπου, εντούτοις αναγνωρίζει το ενδεχόμενο ένας άνθρωπος να γνωρίζει τι είναι ορθό να πράξει, αλλά να μην το πράττει. Το φαινόμενο αυτό το ονομάζει «ακρασία» και τον αντίστοιχο άνθρωπο «ακρατή»: «... ο ακρατής πράττει εν γνώσει του άσχημες πράξεις υπό το κράτος του πάθους του» («ο ακρατής ειδώς ότι φαύλα πράττει διά πάθος»)⁶⁶. Ο ακρατής είναι ανίκανος να ζήσει όπως θεωρεί ότι θα έπρεπε. Πώς όμως είναι δυνατόν να συμβεί αυτό; Για τον Σωκράτη κάτι τέτοιο είναι λογικώς αδύνατον: Δεν μπορούμε να κατανοήσουμε έναν άνθρωπο ο οποίος εν γνώσει του ακολουθεί έναν υποβέλτιστο τρόπο δράσης, γνωρίζοντας συγχρόνως ότι υπάρχει μια εναλλακτική λύση καλύτερη από αυτήν που υιοθέτησε.⁶⁷ Διότι, αν όντως εξέτασε μια εναλλακτική η οποία ήταν καλύτερη, τότε γιατί δεν την επέλεξε; Κατά συνέπεια, λέει ο Σωκράτης, μια υποβέλτιστη πράξη οφείλεται στην άγνοια - διαπράττεται με την ψευδή πεποίθηση ότι είναι η βέλτιστη. Με άλλα λόγια, ο Σωκράτης στην ουσία αρνείται το φαινόμενο της ακρασίας.

Για τον Αριστοτέλη η ακρασία είναι όχι μόνο υπαρκτή, αλλά και επικίνδυνη - συνιστά ένα από τα τρία ελαττώματα σχετικά με τα ήθη που πρέπει να αποφεύγουμε («κακία, ακρασία, θηριότης»)⁶⁸. Η ακρασία συμβαίνει όταν η κρίση του πράττοντος είναι μια συνειδητή πλην ψευδής πεποίθηση.⁶⁹ Η ψευδής πεποίθηση όμως δεν αφορά το γενικό φαινόμενο που τον απασχολεί, αλλά τον *ίδιο* τον πράττοντα. Ο ακρατής πολιτικός, λόγου χάρη, μπορεί να πιστεύει ειλικρινά ότι η δημόσια διοίκηση χρειάζεται ριζικές μεταρρυθμίσεις για να γίνει αξιοκρατική, ακομμάτιστη, έντιμη, ευέλικτη και αποτελεσματική. Το σφάλμα του άκρατούς πολιτικού έγκενται στο ότι *αυτός* θέλει τις αντίστοιχες μεταρρυθμίσεις και ότι *αυτός* θα τις εφαρμόσει. Η διάγνωσή του για το δέον γενέσθαι είναι ορθή ως προς τη γενικότητά της - «ένα ανίκανο και διεφθαρμένο κράτος είναι εμπόδιο στην ευημερία

66. *Ηθικά Νικομάχεια* 1145b 12-13.

67. Πλάτωνος *Πρωταγόρας*, 352B-353A· E. Hamilton & H. Cairns (eds). *The Collected Dialogues of Plato*, Princeton University Press. Princeton 1989.

68. *Ηθικά Νικομάχεια* 1145a 17.

69. J. Elster, *The Cement of Society: A Study of Social Order*. Cambridge University Press, Cambridge 1989, pp. 19-23.

και στην κοινωνική δικαιοσύνη» (μείζων πρόταση) και, «δεδομένου ότι το ελληνικό κράτος είναι και ανίκανο και διεφθαρμένο» (ελάσσων πρόταση), χρήζει μεταρρύθμισης. Το σφάλμα του άκρατους πολιτικού εντοπίζεται στον *εαυτό* του: *Νομίζει* ότι πράγματι θέλει τη μεταρρύθμιση - δεν ξέρει καλά τον εαυτό του, τις αξίες του και τις προτεραιότητές του - κυριαρχείται από πάθη τα οποία τον εμποδίζουν να δει ότι η συγκεκριμένη κατάσταση που αντιμετωπίζει (το «ανίκανο και διεφθαρμένο κράτος») εμπίπτει στην ελάσσονα πρόταση της διάγνωσης του.⁷⁰

Υπάρχει πλήθος αντίστοιχων παραδειγμάτων από τη διοίκηση επιχειρήσεων. Ιδού μερικά: Ο ακρατής διευθύνων σύμβουλος θεωρεί ότι η εταιρεία του πρέπει να ακολουθεί μια συγκεκριμένη στρατηγική, στην πράξη όμως ενεργεί κυρίως καιροσκοπικά, ανάλογα με τις πιέσεις των ανταγωνιστών του ή τις εσωτερικές διαμάχες. Ο ακρατής διευθύνων σύμβουλος θεωρεί ότι όλη η οργάνωση πρέπει να είναι συστηματικά προσανατολισμένη στη διασφάλιση της ποιότητας, στην πράξη όμως κάνει πολύ λίγα πράγματα γι' αυτήν - η διασφάλιση της ποιότητας εναπόκειται στον κατά περίπτωση «πατριωτισμό» των υπαλλήλων του. Ο ακρατής διευθύνων σύμβουλος διακηρύσσει σε όλους τους τόνους πόσο σημαντικό είναι να αναλαμβάνουν τα στελέχη της επιχείρησης πρωτοβουλίες, οσάκις όμως αυτό συμβαίνει τις «καπελώνει» γιατί νιώθει ότι απειλείται η εξουσία του. Η ακρασία, με άλλα λόγια, είναι ένδειξη της έλλειψης αυτογνωσίας. Ο ακρατής ηγέτης είναι ξένος προς τον εαυτό του - θα ανακαλύψει ποιος πράγματι είναι αν εξετάσει όχι τα λόγια του, αλλά τις πράξεις του.⁷¹

Πώς ξεπερνάει κανείς την ακρασία; Με δύο τρόπους.

Πρώτον, με την καλλιέργεια της αυτογνωσίας - της επίπονης διαδικασίας κατά την οποία ο πράττων υποβάλλει σε εξέταση τη συμπεριφορά του, ιδιαίτερα σε ό,τι αφορά τις συναισθηματικές της ρίζες. Ενδέχεται, για παράδειγμα, ο ακρατής διευθύνων σύμβουλος να ενθουσιάζεται εύκολα και να υιοθετεί προτάσεις αβασάνιστα· ή ενδέχεται να θέλει να ικανοποιεί τους συνεργάτες του και να αποφεύγει να γίνεται δυσάρεστος· ή να επιδιώκει πάση θυσία την ικανοποίηση των επιθυμιών των πελατών, ακόμα και όταν αυτές αντίκεινται στη στρα-

70. D. S. Hutchinson, «Ethics», *ibid*, pp. 216-217' J. Lear, *Aristotle: The Desire to Understand*, *ibid*, pp. 185-186.

71. J. Lear, *Aristotle: The Desire to Understand*, *ibid*, p. 186.

τηγική που επέλεξε η επιχείρησή του ή ενδέχεται να διακατέχεται από ανασφάλεια και να ζηλεύει τις επαγγελματικές επιτυχίες στενών συνεργατών του. Σε όλες αυτές τις περιπτώσεις οι αντίστοιχες συμπεριφορές έχουν τις απαρχές τους σε προγενέστερες εμπειρίες και απωθημένα συναισθήματα. Η ακρασία θα αντιμετωπιστεί αν ο πράττων κατορθώσει να φέρει στην επιφάνεια τα απωθημένα του συναισθήματα και να διαυγάσει τον τρόπο που τον επηρεάζουν.⁷²

Η ετερογνωσία, κατάλληλα χρησιμοποιούμενη, εμβαθύνει την αυτογνωσία: Βλέπω πώς οι άλλοι, ιδιαίτερα αυτοί οι οποίοι θαυμάζω, αντιμετωπίζουν παρόμοια προβλήματα και προσπαθώ να μάθω από αυτούς. Η πολυφωνία συνεισφέρει επίσης στην αυτογνωσία. Αφού είναι πιο εύκολο για τους άλλους να καταλάβουν από τις πράξεις μου τι άνθρωπος είμαι, θα αυξήσω την αυτογνωσία μου αν αισθανθούν άνετα να εκφράσουν ελεύθερα την άποψή τους γι' αυτά που κάνω. Έτσι είναι πολύ πιθανόν να δω λίγο καλύτερα τις αστοχίες μου.

Ο δεύτερος τρόπος υπέρβασης της ακρασίας είναι η προ-δέσμευση (precommitment).⁷³ Αν ξέρω ότι είμαι επιρρεπής σε ορισμένες συμπεριφορές, δεσμεύομαι εκ των προτέρων να ακολουθήσω εκείνες τις πολιτικές που, ενώ γνωρίζω ότι πρέπει να ακολουθηθούν, εντούτοις ενδέχεται να μην μπορέσω να ακολουθήσω στην πράξη. Γνωρίζω, με άλλα λόγια, ότι ενδέχεται να είμαι ακρατής, και γι' αυτό, φρονίμως ποιώντας, προ-δεσμεύομαι για να προστατεύσω τον εαυτό μου (και την επιχείρηση ή τη χώρα μου) από την ακρασία μου. Στις επιχειρήσεις και ~τους οργανισμούς αυτή η προ-δέσμευση συνήθως παίρνει τη μορφή της θέσπισης κανόνων στους οποίους υπάγεται η συμπεριφορά όλων. Αυτός είναι ο αποτελεσματικότερος τρόπος δημιουργίας εμπιστοσύνης σε μεγάλα κοινωνικά συστήματα: Με τους κανόνες τίθενται περιορισμοί σε όσους ασκούν εξουσία να ενεργούν καιροσκοπικά και/ή προς ίδιον όφελος, εις βάρος του μακροπρόθεσμου κοινού καλού.⁷⁴

Σε κάποιο βαθμό το φαινόμενο της προ-δέσμευσης το βλέπουμε στην πρόσφατη συμπεριφορά του ελληνικού κράτους με τη δημιουργία ανεξάρτητων αρχών. Γνωρίζοντας οι πολιτικοί ότι στο θέμα, για

72. N. Sherman, *Making a Necessity on Virtue: Aristotle and Kant on Virtue*, ibid, pp. 46-47.

73. J. Elster, *Ulysses and the Sirens: Studies in Rationality and Irrationality*, Tambridge University Press, Cambridge 1979, p. 111.

74. J. Miller, *Managerial Life: The Political Economy of Hierarchy*, ibid, pp. 220-225.

παράδειγμα, της απασχόλησης στο Δημόσιο είναι ακρατείς, αναθέτουν στο ΑΣΕΠ, ένα ανεξάρτητο όργανο, τη διαδικασία των προσλήψεων. Αλλά και στις επιχειρήσεις βλέπουμε όλο και συχνότερα την υιοθέτηση κωδικών συμπεριφοράς, δηλώσεις για το όραμα της επιχείρησης και διακηρύξεις για την αποστολή της. Όλα αυτά είναι προδομεύσεις οι οποίες αποσκοπούν στην αντιμετώπιση της ακρασίας και στη δημιουργία εμπιστοσύνης για την επίτευξη του κοινού καλού.

ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Η επιχείρηση, για να είναι ανταγωνιστική στην αγορά, πρέπει να αναπτύξει την αυθόρμητη συνεργασία στο εσωτερικό της. Πλούτος παράγεται μόνο αφενός μεν αν τα μέλη της επιχείρησης συστοιχιστούν για την επίτευξη κοινών σκοπών, αφετέρου δε αν επιτύχει η επιχείρηση να κερδίσει την ηθική νομιμοποίηση από την κοινωνία μέσα στην οποία λειτουργεί.

Οι πραγματικά καλές εταιρείες είναι αυτές που δεν είναι απλώς μηχανισμοί παραγωγής και εμπορίας, αλλά ζωντανοί *θεσμοί* - συλλογικές οντότητες οι οποίες είναι φορείς παραδόσεων και αξιών. Δεν είναι τυχαίο ότι οι μακροχρόνια εξαιρετικές εταιρείες, όπως η Hewlett-Packard, η IBM, η Sony, η 3M, η ΉΤΑΝ, χαρακτηρίζονται από διακριτά οράματα και αξίες, τα οποία υπερβαίνουν σε διάρκεια κατά πολύ τους ιδρυτές τους. Το τελικό προϊόν σε αυτές τις εταιρείες δεν είναι κάποιο συγκεκριμένο προϊόν, όσο ευπώλητο κι αν είναι, αλλά η ίδια η εταιρεία - ο διακριτός τρόπος με τον οποίο εκατοντάδες ή χιλιάδες άνθρωποι, από γενιά σε γενιά, συνεργάζονται και δημιουργούν.⁷⁵

Ο επικεφαλής μιας εξαιρετικής εταιρείας δεν υπερηφανεύεται τόσο για την οικονομική της επιτυχία, όσο για το ότι η εταιρεία του αποτελεί διαχρονικό σημείο αναφοράς και μίμησης. «Είχα πάντοτε επικεντρώσει την προσοχή μου», λέει ο Σαμ Γουόλτον, ιδρυτής της Wal-Mart, «στο να χτίσω την καλύτερη εταιρεία λιανεμπορίου που θα μπορούσα. Τελεία και παύλα. Το να δημιουργήσω μια τεράστια προσωπική περιουσία δεν ήταν ποτέ σκοπός για μένα».⁷⁶ Ο Γουίλιαμ Χιού-

75. J. C. Collins, & J. I. Porras, *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*, HarperBusiness, New York 1994.

76. J. C. Collins, & J. I. Porras, *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*, *ibid*, p. 42.

λετ, συνιδρυτής της Hewlett-Packard, ομολογεί ότι «όσο κοιτάω πίσω τη ζωή μου, είμαι υπερήφανος για το ότι συνεισέφερα στη δημιουργία μιας εταιρείας η οποία, χάρη στις αξίες της, στις πρακτικές της και στην επιτυχία της, είχε τεράστια επίδραση στον τρόπο με τον οποίο διοικούνται οι εταιρείες ανά τον κόσμο. Και είμαι ιδιαίτερα υπερήφανος που αφήνω πίσω μου μια οργάνωση η οποία θα συνεχίσει να αποτελεί ένα υποδειγματικό μοντέλο και μετά το θάνατό μου». ⁷⁷ Ο Παύλος Ευμορφίδης, διευθύνων σύμβουλος της COCO-MAT, αναφερόμενος στο σκοπό της εταιρείας του, παρατηρεί ότι «το όραμα των ιδρυτών της COCO-MAT ήταν να κατακτήσουμε την κορυφή, σε παγκόσμιο επίπεδο, στην κατασκευή φυσικών προϊόντων ύπνου και να συμμετάσχουμε ενεργά στη διαμόρφωση μιας αειφόρου παιδείας που θα αγκαλιάζει όλους τους τομείς της ανθρώπινης δραστηριότητας». ⁷⁸

Προσέξτε ότι ο Σαμ Γουόλτον, ο Γουίλιαμ Χιούλετ και ο Παύλος Ευμορφίδης δεν ορίζουν την εταιρεία τους με οικονομικούς αλλά με βαθιά κοινωνικούς όρους - να δημιουργήσουν μια υποδειγματική εταιρεία (και οι τρεις)· να παράσχουν ένα προϊόν ή μια υπηρεσία που θα καλύπτει καταναλωτικές ανάγκες με περιβαλλοντικά υπεύθυνο τρόπο (ο τρίτος). Ο Αριστοτέλης μάλλον θα χαιρόταν γι' αυτό. Θα χαιρόταν να βλέπει τους κατεξοχήν ανθρωπικούς της πράξης να σκέφτονται όχι απλώς «παραγωγικά» αλλά και φρόνιμα. Αντιθέτως, θα τον προβλημάτιζε η συμπεριφορά του κύριου Γκαρνιέ. Θα του υπενθύμιζε, μαντεύω, ότι ο διευθύνων σύμβουλος δεν είναι απλώς ένας συναλλακτικός ηγέτης (transactional leader) -κάποιος δηλαδή που επιζητεί τη συνεργασία των άλλων στη βάση των ανταλλαγμάτων που τους προσφέρει- ούτε ένας μεγιστοποιητής του ατομικού του συμφέροντος, ο οποίος, προκειμένου να έχει κίνητρα να διευθύνει μια τεράστια επιχείρηση, χρειάζεται διαρκώς υψηλότερες απολαβές. Ο Αριστοτέλης θα υπενθύμιζε στον κύριο Γκαρνιέ ότι ο διευθύνων σύμβουλος ενορχηστρώνει τη συλλογική προσπάθεια, χτίζει με τις πράξεις του τον κοινό τόπο της επιχείρησης, εμπνέει με το παράδειγμά του τους άλλους να υπαγάγουν το ατομικό τους συμφέρον στο κοινό καλό της επιχείρησης. Οι πράξεις του ηγέτη είναι βαθύτατα *συμβολικές*. Σηματοδοτούν τι είναι σημαντικό, δίνουν τον τόνο στην οργάνω-

77. J. C. Collins, & J. I. Porras, *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*, ibid, p. 1.

78. *Καθημερινή*, 21/3/2004.

ση, γίνονται αντικείμενο μίμησης.⁷⁹ Είναι δυστυχώς σημείο της «πλεονεξίας» των αγοροκρατούμενων καιρών μας ότι, ενώ αρκετοί διευθύνοντες σύμβουλοι κατανοούν πολύ καλά τη γλώσσα της «αλυσίδας αξίας», αδυνατούν να καταλάβουν τη γλώσσα των συλλογικών αξιών, της κοινότητας και της ηθικής αυθεντίας, χάρη στην οποία σε τελική ανάλυση λειτουργούν οι εταιρείες και κάθε συλλογικό μόρφωμα γενικότερα.

Για τον Αριστοτέλη ο καλός ηγέτης είναι «φρόνιμος»: Γνωρίζει να θέτει ευρύτερους συλλογικούς σκοπούς που να ερπνέουν τους ανθρώπους, και συγχρόνως πώς να τους υλοποιεί σε διαρκώς μεταβαλλόμενες περιστάσεις. Η φρόνηση δεν είναι μια απλή ατομική λειτουργία, αλλά είναι βαθιά συλλογική: Μαθαίνει κανείς να είναι φρόνιμος ζώντας ενάρετα στην κοινότητά του. Όλα τα μέλη της επιχείρησης πρέπει να «εθίζονται» στη φρόνηση - όλοι είναι εν δυνάμει φρόνιμοι. Δεδομένου ότι η φρόνηση υλοποιεί καθολικούς σκοπούς, η ατομική δράση είναι φρόνιμη όταν προάγει το κοινό καλό της κοινότητας στην οποία μετέχει ο φρόνιμος. Η ατομική ευδαιμονία συνδέεται στενά με τη συλλογική ευδαιμονία.

Ο ηγέτης ενσαρκώνει *ex officio* τις συλλογικές αξίες και, μέσω της εν πολλοίς συμβολικής λειτουργίας της θέσης του, συνεισφέρει καθοριστικά στην προαγωγή των κοινών αξιών. Η «ευδαιμονία» της επιχείρησης-ως-κοινότητας συνδέεται στενά με την «ευδαιμονία» της ευρύτερης κοινωνίας, αφού η επιχείρηση είναι «φρόνιμη» όταν συνεισφέρει στο κοινό καλό της «πόλεως». Δεν είναι άλλωστε καθόλου τυχαίο ότι οι εξαιρετικές επιχειρήσεις (π.χ., TITAN, COCO-MAT) διακρίνονται τόσο για την καλή διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού τους όσο *και* για την κοινωνική προσφορά τους.

Η ενάρετη επιχείρηση «εθίζει» τα μέλη της στις ηθικές αρετές - τους διδάσκει εμπράκτως και κατ' επανάληψη τις αξίες που συνέχουν την επιχείρηση. Δεν υπάρχουν κανόνες ενάρετης δράσης, ούτε η φρόνηση μπορεί να διδαχτεί: Οι νεότεροι κοινωνικοποιούνται να σκέφτονται και να αισθάνονται «κατά τον ορθόν λόγον», κι αυτός είναι ένας ακόμα λόγος για τον οποίο είναι άκρως σημαντική η αυτοκατανόηση μιας επιχείρησης ως κοινότητας - ως φορέα παραδόσεων

79. H. Tsoukas, «The Real Cost of the Executive Pay Boom», *Sunday Herald*, 8/12/2002.

και αξιών.⁸⁰ Η φρόνηση ασκείται καλά όταν μαζί με το «καθ' όλου» (τους καθολικούς σκοπούς) λαμβάνει υπόψη τα «καθ' έκαστα», κι αυτό απαιτεί όχι μόνον «εθισμό» στις ηθικές αξίες της κοινότητας και διανοητική οξύνοια, αλλά και συναισθηματική πληρότητα και αυτογνωσία. Ο καλός ηγέτης είναι συναισθηματικά ώριμος και ευφυής - γνωρίζει τα «καθ' έκαστα» καλύτερα όταν τα προσεγγίζει όχι μόνον εγκεφαλικά, αλλά και συναισθηματικά. Για την ακρίβεια, δεν τα γνωρίζει πλήρως αν δεν μετάσχει και συναισθηματικά στην προσέγγισή τους. Τέλος, ο καλός ηγέτης γνωρίζει τον κίνδυνο της ακρασίας και προσπαθεί να τον αποφύγει με την αυτογνωσία, την πολυφωνία και την προ-δέσμευση.

Ποτέ άλλοτε η φρόνηση δεν ήταν τόσο απαραίτητη όσο σήμερα. Σε έναν αλληλένδετο, παγκοσμιοποιημένο κόσμο, στον οποίο οι αποφάσεις πολιτικών και επιχειρηματικών ηγετών έχουν τεράστιες επιπτώσεις στη ζωή μας και στο περιβάλλον, η καλλιέργεια της αριστοτελικής φρόνησης είναι επιτακτική αναγκαιότητα. Χρειαζόμαστε επειγόντως ηγέτες που θα μεριμνούν για το κοινό καλό και θα το προάγουν με τις πράξεις τους. Χρειαζόμαστε επιχειρήσεις με αίσθηση αποστολής, αυτο-κατανόηση κοινότητας και διάθεση προσφοράς στην ευρύτερη κοινωνία. Χρειαζόμαστε διανοητικούς ορίζοντες που δεν θα περιορίζονται σε έναν αφελή οικονομισμό, αλλά θα ανοίγονται στην πολυπλοκότητα των κοινωνικών φαινομένων.⁸¹

Αν ο Αριστοτέλης ήταν διευθύνων σύμβουλος, θα ήθελε, νομίζω, να δημιουργήσει μια επιχείρηση-πρότυπο που να προάγει την ευδαιμονία. Κάτι τέτοιο βέβαια εύκολα λέγεται και δύσκολα γίνεται. Θα μας έλεγε ότι δεν υπάρχουν συνταγές ευδαιμονίας και ότι τίποτα δεν απαλλάσσει έναν ηγέτη από το άγχος της κρίσης και το βάρος των επιλογών του. Το να ζει κανείς «κατά τον ορθόν λόγον» είναι απαιτητικό - μια διαρκής άσκηση. Το να αναζητά ένας ηγέτης την τελειότη-

80.H. Tsoukas & S. Cummings, «Marginalization and Recovery: The Emergence of Aristotelian Themes in Organization Studies», *Organization Studies* 18, 1997, pp. 655-683.

81.S. Toulmin, *Cosmopolis: The Hidden Agenda of Modernity*, Chicago University Press, Chicago 1990· Έ. Μορέν, *Το καλοφτιαγμένο κεφάλι*, μτφρ. Δ. Δημιούλας, Εκδόσεις του Εικοστού Πρώτου, Αθήνα 2000· Έ. Μορέν, *Οι επτά γνώσεις κλειδιά για την παιδεία του μέλλοντος*, μτφρ. Θ. Τσαπακίδης, Εκδόσεις του Εικοστού Πρώτου, Αθήνα 2000· I. Wallerstein, *The End of the World as we Know it*, University of Minnesota Press, Minneapolis 1999, ch. 10,15.

τα είναι μια ατέρμονη και επίπονη διαδικασία, η οποία απαιτεί όραμα, έμπρακτη προαγωγή του κοινού καλού, εκλεπτυσμένη προσωπικότητα, αυτοπεριορισμό και εγκράτεια - με μια λέξη, φρόνηση. Μόνον έτσι η εταιρεία διαμορφώνει τον ενάρετο χαρακτήρα της, ο οποίος με τη σειρά του διαμορφώνει ενάρετους εργαζόμενους.

Με δυο λόγια, αν θέλετε να είστε ανταγωνιστικοί στην αγορά, θα συμβούλευε ο Αριστοτέλης ένα διευθύνοντα σύμβουλο, φροντίστε να δημιουργήσετε έναν «ενάρετο κύκλο» με τους εργαζόμενους και όσους επηρεάζονται από την επιχείρησή σας. Αισθανθείτε μέρος του όλου. Αποφύγετε την «ύβριν». Σκεφτείτε όπως ο Βαν Γκοχ: «Περπάτησα σ' αυτή τη γη για τριάντα χρόνια κι από ευγνωμοσύνη θέλω ν' αφήσω πίσω μου ένα σουβενίρ». Ίσως μία από τις ερωτήσεις που πρέπει να θέτει καθημερινά ένας διευθύνων σύμβουλος στον εαυτό του είναι: Τι θ' αφήσω πίσω μου;