ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Στο βιβλίο αΥτό 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 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.

AN Ο ΑΡΙΣΤΟΤΕΛΗΣ ΗΤΑΝ ΔΙΕΥΘΥΝΩΝ ΣΥΜΒΟΥΛΟΣ

12

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 ρηξι-  
κέλευθη σκέψη του Κορνήλιου Καστοριάδη. Οι πέντε αυτές θεωρητι-  
κές 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 ι-  
σχυριστώ ότι ένα σκαρίφημα θεωρίας -μια πρωτο-θεωρία- είναι ο-  
ρατό.

Εν ολίγοις, η πρωτο-θεωρία αυτή έχει ως εξής: Η θεμελιώδης πρό-  
κληση σε ένα οργανωμένο κοινωνικό σύστημα (από μια επιχείρηση  
μέχρι μια ποδοσφαιρική ομάδα) είναι πώς θα διασφαλιστεί η αυθόρ-  
μητη συνεργασία των μελών του σε συνθήκες εξουσιαστικών σχέσεων  
μεταξύ τους. Αυτό ήταν ανέκαθεν σημαντικό, αν και ο αιτιοκρατικά  
προσανατολισμένος παραδοσιακός τρόπος σκέψης στη διοίκηση -το  
νευτώνειο κοσμοείδωλο- το παρέβλεπε, υπογραμμίζοντας κυρίως τις  
σχέσεις εξουσίας σε μια οργάνωση. Η αυθόρμητη συνεργασία -η έλ-  
λογη αυτενέργεια- είναι εξόχως σημαντική στη σημερινή κυβερνο-οι-  
κονομία -την παγκοσμιοποιημένη, ψηφιακή οικονομία- δεδομένου  
ότι μειώνει το κόστος του συντονισμού και αυξάνει την ευελιξία και  
την αποκρισιμότητα του συστήματος σε εξωτερικά ερεθίσματα. Επι-  
πλέον η αυτενέργεια διαφυλάσσει την αξιοπρέπεια των ατόμων και  
αναδεικνύει την εν δυνάμει δημιουργική δράση τους, όρος απαραίτη-  
τος 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 εί-  
ναι 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 οργάνω-  
σης μιας επιχείρησης είναι μια διαρκής διαδικασία, η οποία κυρίως ε-  
πιτυγχάνεται με την αυτενεργό ανθρώπινη δράση, τη συνεχή ανα-  
στοχαστικότητα, τις θεσμοποιημένες διαδικασίες μάθησης, επικοινω-  
νίας και συνδυασμού της προσωπικής γνώσης των ατόμων, καθώς  
και την αναγνώριση των θεμελιωδών παραδόξων που διαπερνούν

13

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

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-  
δίωξη 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-

**ΑΝ Αριστοτέλης ήταν διευθυνων σύμβουλος**

κονομικά κριτήρια κυριαρχούν έναντι των κοινωνικών, η επιχείρηση  
συμπεριφέρεται ως ιδιώτης (με την αρχαιοελληνική σημασία του ό-  
ρου) 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 δρα-  
στηριοποιείται στο ευρύτερο πλαίσιο της κοινωνίας, από την οποία α-  
ντλεί 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, διαμορφώ-  
νουν ένα νέο περιβάλλον, στο οποίο οι επιχειρήσεις όλο και περισσό-  
τερο υποχρεώνονται να λειτουργούν μέσα σε μια δημόσια σφαίρα -  
μια αγορά αρχαιοελληνικού τύπου. Σε αυτή τη διαρκώς διευρυνόμε-  
νη και παγκοσμιοποιούμενη δημόσια σφαίρα, οι επιχειρήσεις λογο-  
δοτούν, ή τουλάχιστον οι πολιτικές τους και οι πράξεις τους καθίστα-  
νται όλο και περισσότερο δημοσίως ορατές και συζητήσιμες, ωθού-  
μενες (οι επιχειρήσεις) να ενεργούν ως υπεύθυνοι πολίτες, σύμφωνα  
με τα κάθε φορά πρότυπα που η δημόσια σφαίρα καθιστά αποδεκτά.

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

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 αγκά-  
λιασε τη σειρά «Διοίκηση», στο πλαίσιο της οποίας εκδίδεται αυτό το  
βιβλίο.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

AN 0 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

ΕΙΣΑΓΩΓΉ

Είναι αλήθεια ότι ακούγεται κάπως παράξενο να διατυπώνεται το  
φανταστικό ενδεχόμενο να ήταν ο Αριστοτέλης διευθύνουν σύμβου-  
λος. Αυτό διότι στην εποχή του όχι μόνο δεν υπήρχαν διευθύνοντες  
σύμβουλοι, αφού δεν υπήρχαν επιχειρήσεις με τη μορφή που τις γνω-  
ρίζουμε τους τελευταίους τρεις αιώνες, αλλά και διότι ο Αριστοτέλης  
θα αποστρεφόταν βαθιά την ιδέα ότι μπορεί να διοικούσε μια καπι-  
ταλιστική επιχείρηση.\* 1 Τούτο γιατί όχι μόνον εκτιμούσε ιδιαίτερα το  
«θεωρητικό βίο», αλλά και γιατί υποτιμούσε την κερδοσκοπική οικο-  
νομική δραστηριότητα. Αν και από μια άποψη ήταν ο πρώτος οικο-  
νομολόγος, ο Αριστοτέλης καταδίκαζε το κίνητρο του κέρδους και α-  
ποκαλούσε 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 απαξιωτική 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 εκδή-  
λωση της Εταιρείας Ανωτάτων Στελεχών Επιχειρήσεων (ΕΑΣΕ), στις 29 Μαρτίου  
2004 στην Αθήνα. Σε συντετμημένη μορφή η ομιλία αυτή δημοσιεύτηκε στον Οικο-  
νομικό 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, Anstotle’s Economic Thought,  
Clarendon Press, Oxford 1995.

AN Ο ΑΡΙΣΤΟΤΕΛΗΣ ΗΤΑΝ ΔΙΕΥΘΥΝΩΝ ΣΥΜΒΟΥΛΟΣ

ιό

κινάτη, και τροφοδότησε την ιστορική καχυποψία της Καθολικής Εκ-  
κλησίας έναντι του κέρδους και των επιχειρήσεων. Ακόμα και για τον  
προάγγελο της νεωτερικότητας, τον Λούθηρο, η κερδοσκοπική επιχεί-  
ρηση ήταν τουλάχιστον ύποπτη. Με ποια έννοια λοιπόν θα μπορού-  
σαμε 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 απά-  
ντηση στο ερώτημα αυτό. Ας δοκιμάσουμε κάτι χειροπιαστό. Ένα εύ-  
κολο θέμα θα ήταν να συζητήσουμε τα εταιρικά σκάνδαλα που τα-  
λάνισαν τις ΗΠΑ και την Ευρώπη τα τελευταία τρία χρόνια. Γνωρί-  
ζουμε τώρα πόση ζημιά μπορούν να κάνουν σε μια εταιρεία και τι σο-  
βαρές επιπτώσεις μπορούν να έχουν στη ζωή χιλιάδων ανθρώπων οι  
αποφάσεις διεφθαρμένων ανώτερων στελεχών επιχειρήσεων, και ιδιαί-  
τερα 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 περιπτώ-  
σεις «θεσμοποιημένης» διαπλοκής στις ΗΠΑ, όπως λόγου χάρη το  
ρόλο της διαβόητης Halliburton (διευθύνων σύμβουλος της οποίας διε-  
τέλεσε ο νυν αντιπρόεδρος των ΗΠΑ Ντικ Τσέινυ) στις αναθέσεις έρ-  
γων 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. Κ. Philips, Wealth and Democracy Part III, Broadway Books, New York 2002.

17

ΑΝ Ο ΑΡΙΣΤΟΤΕΛΗΣ ΗΤΑΝ ΑΙΕΥΘΥΝΩΝ ΣΥΜΒΟΥΛΟΣ

Τα παραπάνω είναι «εύκολοι» στόχοι και δεν χρειάζεται να προσφύ-  
γει κανείς στην αριστοτελική σκέψη για να τα κατανοήσει. Απαιτεί-  
ται 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 ε-  
πιθυμία 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 τε-  
λικά 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 περί-  
που, 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 βέ-  
βαια είναι ότι οι Αμερικανοί ομόλογοί του στη φαρμακευτική βιομη-  
χανία αμείβονταν αρκετά καλύτερα. Αυτό ήταν άλλωστε και το επι-  
χείρημα με το οποίο η GSK αιτιολόγησε την απόφασή της να εισηγη-  
θεί το διπλασιασμό των αποδοχών του κύριου Γκαρνιέ: «Η εταιρεία  
δεσμεύεται να ευθυγραμμίσει το σύστημα κινήτρων της με αυτό της  
υπόλοιπης φαρμακευτικής βιομηχανίας».6

Δύο πράγματα αξίζει να προσέξουμε στην υπόθεση Γκαρνιέ. Πρώ-  
τον, η χρονική στιγμή στην οποία επιχειρήθηκε η δραστική αναπρο-  
σαρμογή 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 πρόε-  
δρος της GSK σερ Κρίστοφερ Χογκ έπεισε τους μετόχους να εγκρίνουν το αναθεω-  
ρημένο πακέτο αμοιβών για τον Γκαρνιέ, ύψους 18 εκατομμυρίων στερλινών. Την α-  
μοιβή 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 λεγόμε-  
νο «χρυσό αλεξίπτωτο», δηλαδή την αστρονομική αποζημίωση που θα έπρεπε να ει-  
σπράξει ο Γκαρνιέ σε περίπτωση απόλυσής του (Καθημερινή, 6/6/2004).

5. Guardian, 18/11/2002.

6. Guardian, 27/11/2002.

ΑΝ Ο ΑΡΙΣΤΟΤΕΛΗΣ ΗΤΑΝ ΔΙΕΥΘΥΝΩΝ ΣΥΜΒΟΥΛΟΣ

ι8

νευσης της Glaxo Welcome με τη SmithKline Beecham, η τιμή της με-  
τοχής της εταιρείας μειώθηκε κατά 30% και η κερδοφορία της κατά  
25%. Ήταν κοινώς γνωστό ότι η συγχώνευση αντιμετώπιζε προβλή-  
ματα και το ηθικό των εργαζομένων ήταν χαμηλό: Ο επικεφαλής ε-  
πιστήμονας της GSK εξέφρασε επιφυλάξεις για το κατά πόσον η γι-  
γάντωση της εταιρείας που επέφερε η συγχώνευση θα ενίσχυε την ε-  
ρευνητική της ικανότητα να επινοήσει νέα φάρμακα. Τέσσερα από τα  
δώδεκα ανώτερα στελέχη στα Τμήματα Έρευνας και Ανάπτυξης ε-  
γκατέλειψαν την εταιρεία από τότε που ανακοινώθηκε η συγχώνευ-  
ση, 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 διπλα-  
σιασμός 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 βιομηχα-  
νίας. Δεδομένου ότι η GSK είναι μια μεγάλη και επιτυχημένη εται-  
ρεία, και δεδομένου ότι η αγορά υψηλόβαθμων στελεχών είναι πράγ-  
ματι ανταγωνιστική και παγκοσμιοποιημένη, είναι ευλογοφανές το ε-  
πιχείρημα του εκπροσώπου της GSK ότι «η GSK στοχεύει να έχει ε-  
κείνες τις πολιτικές αμοιβών που θα της επιτρέψουν να προσλάβει, να  
κρατήσει και να υποκινήσει τα εξαιρετικά υψηλόβαθμα ταλέντα 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 α-  
γοράς- είναι η πλέον κατάλληλη για να κατανοήσει ένας επιχειρημα-  
τικός ηγέτης το ρόλο του; Τι μήνυμα στέλνει ένας ηγέτης που με τόσο  
απροκάλυπτο τρόπο, και σε μια όχι ιδιαίτερα καλή στιγμή για την ε-  
ταιρεία, προβάλλει και υπερασπίζεται το στενό οικονομικό του συμ-  
φέρον; 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 ο-  
ποία καλούμαστε να κατανοήσουμε το πώς λειτουργεί μια επιχείρηση.

Οι επιχειρήσεις υποχρεωτικά κινούνται σε δύο πεδία συγχρόνως -

1. Financial Times,30/11/2002.
2. Guardian, 18/11/2002.

19

AN Ο ΑΡΙΣΤΟΤΕΛΗΣ ΗΤΑΝ ΔΙΕΥΘΥΝΩΝ ΣΥΜΒΟΥΛΟΣ

του ανταγωνισμού και της συνεργασίας. Για να ανταγωνιστούν επιτυ-  
χούς με άλλες επιχειρήσεις, πρέπει να αναπτύξουν τις σχέσεις συνερ-  
γασίας στο εσωτερικό τους: Ως οργάνωση, η επιχείρηση είναι πρωτί-  
στως ένα σύστημα θεσμοποιημένης συνεργασίας, το οποίο παράγει α-  
ξία χάρη στη συνεργατική συμπεριφορά των μελών του. Η συνεργα-  
σία βέβαια δεν είναι κάτι το αυτονόητο, ούτε δεδομένο: Πρέπει διαρ-  
κώς 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 επι-  
βληθεί από τα πάνω.

Με άλλα λόγια, η επίτευξη της αυθόρμητης συνεργασίας είναι το  
πρώτιστο μέλημα του ηγέτη, και αυτό με τη σειρά του μας παραπέ-  
μπει στο ερώτημα: Πώς πρέπει να συμπεριφέρεται ένας ηγέτης για να  
επιτύχει την αυθόρμητη συνεργασία των εργαζομένων και την προ-  
σήλωσή τους στην επιχείρηση; Περαιτέρω, πώς μπορεί ένας ηγέτης  
να λαμβάνει καλές αποφάσεις; Τι είναι καλές αποφάσεις; Γιατί εργά-  
ζονται οι άνθρωποι; Σε τι αποσκοπεί η επιχειρηματική δραστηριότη-  
τα; 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 ΑΡΙΣΤΟΤΕΛΗ  
Οι αρετές

Ένα κύριο μέλημα του Αριστοτέλη ήταν να διερευνήσει ένα αρχέγο-  
νο ερώτημα: Ποιος είναι ο άριστος βίος για τον άνθρωπο; Γιατί ζού-  
με; Το συμπέρασμα στο οποίο καταλήγει είναι oil το ύιριστο 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  
ωθεί προς ένα σκοπό («τέλος») - τον ενάρετο βίο. Η ευδαιμονία συ-

9. Σε όλο to κείμενο οι λέξεις και φράσεις που εμφανίζονται εντός εισαγωγικιόν  
είναι στο πρωτότυπο και προέρχονται από το έργο του Αριστοτέλη Ηθικά Νικομά-  
χεια.

AN Ο ΑΡΙΣΤΟΤΕΛΗΣ ΗΤΑΝ ΔΙΕΥΘΥΝΩΝ ΣΥΜΒΟΥΛΟΣ

20

νίσταται στην ικανοποίηση εκείνων των επιθυμιών που είναι απαραί-  
τητες προκειμένου ο άνθρωπος να διάγει έναν ενάρετο βίο. Η ευδαι-  
μονία «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. Αντίθε-  
τα, η απουσία των αρετών θα απομακρύνει τον άνθρωπο από την εγ-  
γενή κίνησή του προς το «τέλος» της ευδαιμονίας. Η αρετή για τον Α-  
ριστοτέλη και τους αρχαίους Έλληνες είναι η αναζήτηση της τελειό-  
τητας σε μια δραστηριότητα: «... η αρετή του ανθρώπου θα πρέπει να  
είναι η συνήθεια [«έξις»] με βάση την οποία γίνεται καλός ο άνθρω-  
πος 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 βοη-  
θούν 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 α-  
σχολείται με τα «ενδεχόμενα» (με πράγματα δηλαδή που υπόκεινται  
σε μεταβολή) και αφορά το πώς πρέπει να συμπεριφερόμαστε σε συ-  
γκεκριμένες 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 υπερ-  
βολής και της έλλειψης. Για κάθε αρετή δηλαδή υπάρχουν δύο αντί-  
στοιχα ελαττώματα. Παραδείγματος χάριν, μετριοφροσύνη είναι η  
μεσότητα μεταξύ μικροπρέπειας και αλαζονείας, το θάρρος η μεσό-  
τητα μεταξύ δειλίας και θράσους.12 Το τι όμως θεωρείται κάθε φορά  
ως ελάττωμα δεν μπορεί να προσδιοριστεί εκ των προτέρων, ανε-  
ξάρτητα από τις περιστάσεις. Λόγου χάρη, η ίδια πράξη, για παρά-  
δειγμα 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 διαμά-  
χης στα Ίμια), μπορεί σε μια περίπτωση να είναι έκφραση δειλίας, σε

10. Ηθικά Νικομάχεια 1099β 27. Οι μεταφράσεις είναι από την έκδοση: Αριστοτέ-  
λης, Ηθικά Νικομάχεια, Κάκτος, Αθήνα 1993.

11. Ηθικά Νικομάχεια 1106α 22-24.

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

ΑΝ Ο ΑΡΙΣΤΟΤΕΛΗΣ ΗΤΑΝ ΔΙΕΥΘΥΝΩΝ ΣΥΜΒΟΥΛΟΣ

21

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

Μπορούμε να ορίσουμε κανόνες συμπεριφοράς σύμφωνα με τις η-  
θικές αρετές; Όχι, δεν μπορούμε, λέει ο Αριστοτέλης. Η ηθική συ-  
μπεριφορά 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 αυ-  
τός 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 ωφελού-  
νται με διαλέξεις, αλλά με παραδειγματικές πράξεις. Η γνώση περί η-  
θικής είναι επωφελής μόνο γι’ αυτούς που είναι ήδη ενάρετοι.15 Για  
τον κακό άνθρωπο μια ενάρετη πράξη φαίνεται ακατανόητη, επώδυ-  
νη ή ανόητη. Για τον ανώριμο άνθρωπο, η ψυχή του οποίου δεν έχει  
ακόμα σχηματιστεί έτσι ώστε να επιδιώκει τον ενάρετο βίο, μια ενά-  
ρετη πράξη δεν εκτιμάται. «Σε εκείνους όμως που κατευθύνουν τις ο-  
ρέξεις 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 ευδαι-  
μονίας. 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 τέ-  
τοιο. Η ευτυχία βιώνεται μέσα από τη συμμετοχή μας σε δραστηριό-  
τητες, 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 1095α 9-12.

22

AN Ο ΑΡΙΣΤΟΤΕΛΗΣ ΗΤΑΝ ΔΙΕΥΘΥΝΩΝ ΣΥΜΒΟΥΛΟΣ

ριότητες (τα μέσα) που οδηγούν στην επίτευξή τους. Παραδείγματος  
χάριν, η κατασκευή ενός αυτοκινήτου -η διαδικασία- είναι διαφορε-  
τική από το αυτοκίνητο αυτό καθαυτό. Αντίθετα όμως η υγιεινή δια-  
τροφή που αποσκοπεί στην καλή υγεία αποτελεί μέρος της καλής υ-  
γείας. Η υγεία δεν είναι μια τελική κατάσταση η οποία παράγεται με-  
τά την καλή διατροφή, τη γυμναστική, τον καλό ύπνο κτλ. Το να εί-  
σαι υγιής συνίσταται ακριβώς στο να πράττεις οτιδήποτε είναι απα-  
ραίτητο για την καλή υγεία - η τελευταία είναι η κατάσταση εκείνη  
στην οποία λαμβάνουν χώρα οι συναφείς δραστηριότητες. Η διαδι-  
κασία 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 συ-  
νιστά την ίδια την ευδαιμονία.

«Φρόνιμης» *καί* «πράξις»

Η φρόνηση είναι η πρακτική γνώση του ενάρετου ανθρώπου. Η φρό-  
νηση είναι διαφορετική από την «επιστήμην», διότι η τελευταία απο-  
σκοπεί μόνο στην καθολική γνώση - τη γνώση γενικών αρχών για  
πράγματα που δεν μπορεί να είναι διαφορετικά. Είναι επίσης διαφο-  
ρετική 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 κα-  
λούς τελικούς σκοπούς για τους ανθρώπους («προς τέλος τι σπουδαίον  
ευ λογίσωνται»),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 μό-  
νο των γενικών αρχών, αλλά πρέπει να γνωρίζει και τα επιμέρους, δε-  
δομένου 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 ί-  
δια, της πρακτικής όμως δεν μπορεί να διαφέρει, διότι αυτή η ίδια η

1. Ηθικά Νικομάχεια 1140α 30.
2. Ηθικά Νικομάχεια 1141β 14-16.

AN Ο ΑΡΙΣΤΟΤΕΛΗΣ ΗΤΑΝ ΛΙΕΥΘΥΝΩΝ ΣΥΜΒΟΥΛΟΣ

23

καλή πράξη είναι και ο τελικός σκοπός».19 Αν κανείς παράγει, λόγου  
χάρη, αυτοκίνητα, το τελικό προϊόν είναι διαφορετικό από τη διαδι-  
κασία της παραγωγής του - ο σκοπός διαφέρει από τη διαδικασία.  
Όταν όμως κάποιος δρα πρακτικά, τότε η καλή πράξη -η «ευπρα-  
ξία»- 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 Πε-  
ρικλή 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 παρα-  
χθεί το προϊόν, η φρόνηση μελετά πώς η «τέχνη» μπορεί να χρησιμο-  
ποιηθεί χάριν της ευδαιμονίας. Η φρόνηση, με άλλα λόγια, μετατρέ-  
πει την «τέχνη» σε «ευπραξία».

Στις «παραγωγικές» δραστηριότητές μας σκεφτόμαστε και απο-  
φασίζουμε 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 α-  
κροατές, ούτε ο πολιτικός αν θα εξασφαλίσει την καλή λειτουργία  
των νόμων. Ούτε και κανείς από τους άλλους σκέφτεται για το σκο-  
πό στον οποίο αποβλέπει με την εργασία του. Όλοι πάντως, αφού θέ-  
σουν 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 «ενδεχόμε-  
να» 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 λό-  
γου 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 1140β 6-7.

20. Ηθικά Νικομάχεια 1140β 7-11.

21. Ηθικά Νικομάχεια 1112β 12-16.

24

AN Ο ΑΡΙΣΤΟΤΕΛΗΣ ΗΤΑΝ ΔΙΕΥΘΥΝΩΝ ΣΥΜΒΟΥΛΟΣ

ασχολείται η «φρόνησις», όχι η «τέχνη» της ιατρικής.22 Αυτό που ι-  
σχύει για το γιατρό ισχύει και για το δικαστή, το δάσκαλο, το μάνα-  
τζερ 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 κινητήριο δύναμη)  
για τη δραστηριότητά μας και διαμορφώνουν την ταυτότητά μας. Ως  
«φρόνιμοι» πρακτικοί άνθρωποι όμως σκεφτόμαστε τόσο τους σκο-  
πούς μας όσο και τα μέσα με τα οποία θα τους επιτύχουμε. Η «φρό-  
νησις» υπερτερεί της «τέχνης».

Για τον Αριστοτέλη, αλλά και για την κλασική παράδοση γενικό-  
τερα, οι διανοητικές και ηθικές αρετές δεν μπορούν να διαχωριστούν.  
Η ιδέα ότι μπορεί κάποιος να είναι πρακτικά ευφυής και ανήθικος εί-  
ναι αδιανόητη για το φιλόσοφο: «... δεν μπορούμε να είμαστε φρόνι-  
μοι αν δεν είμαστε αγαθοί».23 Ο φρόνιμος άνθρωπος ενεργεί για το  
καλό και βρίσκει τρόπους να το πραγματοποιεί: «... η αρετή κάνει σω-  
στό το σκοπό ενός έργου και η φρόνηση καθορίζει τα μέσα που οδη-  
γούν 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 γνω-  
ρίζουμε τα μέσα που πρέπει να χρησιμοποιήσουμε προκειμένου να  
τους υλοποιήσουμε - πώς, λόγου χάρη, να νοιαζόμαστε για τους άλ-  
λους. Είναι δυνατόν να έχουμε τις σωστές αξίες, χωρίς όμως να γνω-  
ρίζουμε πώς να τις θέσουμε σε εφαρμογή - να υποφέρουμε δηλαδή  
από ηθική αδεξιότητα. Παρόμοια, είναι δυνατόν να υλοποιούμε επι-  
μέρους στόχους χωρίς να τους θέτουμε στην υπηρεσία των σωστών α-  
ξιών - να είμαστε δηλαδή έξυπνοι, αλλά όχι σοφοί. Είναι προτιμότε-  
ρο να έχουμε γνωστική παρά αφελή αρετή· και είναι καλύτερα να έ-  
χουμε 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, Shecd &  
Ward, London 2001R, pp. 312-324.

23. Ηθικά Νικομάχεια 1144α37.

24. Ηθικά Νικομάχεια 1143β 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



AN 0 ΑΡΙΣΤΟΤΕΛΗΣ ΗΤΑΝ ΛΙΕΥΘΥΝΩΝ ΣΥΜΒΟΥΛΟΣ

25

πλεονέκτημα, χωρίς αυτές οι ικανότητες να εμπεριέχουν την αρετή,  
είναι αδιανόητη από μια αριστοτελική σκοπιά. Το να είσαι καλός σε  
κάτι εμπεριέχει απαραιτήτως 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 αν-  
θρώπου, δεν μπορεί παρά να είναι ο ενάρετος βίος.

Από αριστοτελικής άποψης, μια φαρμακευτική εταιρεία, παρα-  
δείγματος χάριν, δεν αναπτύσσει απλώς ικανότητες επινόησης, πα-  
ραγωγής και εμπορίας φαρμάκων, αλλά συγχρόνως καλλιεργεί την  
«έξιν» της ενάρετης επιχειρηματικής δραστηριότητας - αποσκοπεί ό-  
χι μόνο σε τεχνικοοικονομική αποτελεσματικότητα, αλλά και σε ηθι-  
κή τελειότητα. Αυτό ίσως ακούγεται ανυπόφορα ιδεαλιστικό, πλην ό-  
μως δεν είναι. Κάθε σύνθετη, κοινωνικά θεσμοθετημένη δραστηριό-  
τητα εμπεριέχει μερικά «ενδογενή αγαθά», τα οποία δεν μπορούν να  
υλοποιηθούν με κανέναν άλλο τρόπο παρά μόνο μέσα από την ενερ-  
γό 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 καιροσκόπους ο-  
δηγούς ταξί στην Αθήνα που επιλέγουν επιβάτες και μερικές φορές,  
αν τους παίρνει, τους χρεώνουν υπερβολικό κόμιστρο. «Θα μπορού-  
σα αν ήθελα», είπε ο οδηγός, «να πάρω μια γριούλα και να τη χρεώ-

School Press, Cambridge, Mass., 1994· I. M. Cockbum, 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, «Α 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 1138β 25.

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

AN Ο ΑΡΙΣΤΟΤΕΛΗΣ ΗΤΑΝ ΆΙΕΥΘΥΝΩΝ ΣΥΜΒΟΥΛΟΣ

2 6

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 μετα-  
φέρει επιβάτες, αλλά η δουλειά μου θα ήταν να εξαπατώ τους επιβά-  
τες. Θα ήταν δηλαδή σαν να άλλαζα δουλειά».

Ο συλλογισμός είναι λεπτεπίλεπτος. Μπορούμε να τον κατανοή-  
σουμε αν σκεφτούμε ότι κάθε επάγγελμα που διεξάγεται στο πλαίσιο  
μια κοινωνικά θεσμοθετημένης δραστηριότητας εμπεριέχει μερικά  
«ενδογενή αγαθά» -στην προκειμένη περίπτωση η μεταφορά επιβα-  
τών με ταξί- η υλοποίηση των οποίων εξαρτάται από την προσπά-  
θεια να επιτευχθούν εκείνα τα κριτήρια τελειότητας που ορίζουν τη  
δραστηριότητα (π.χ., να μεταφέρει κανείς επιβάτες με ασφάλεια, ευ-  
γένεια και εντιμότητα). Αυτό που ισχύει για τον ταξιτζή ισχύει βε-  
βαίως και για το δάσκαλο, το γιατρό, το μάνατζερ κ.ο.κ. Κάθε οργα-  
νωμένη κοινωνική δραστηριότητα, συμπεριλαμβανομένων φυσικά  
των εταιρικών, εμπεριέχει ενδογενή αγαθά και κριτήρια τελειότητας.  
Μερικά ενδογενή αγαθά άλλωστε υπονοούνται όταν οι ίδιες οι εται-  
ρείες (και οι οργανώσεις γενικότερα) στη διαφημιστική τους αυτο-  
προβολή τονίζουν το κοινωνικά επωφελές έργο που επιτελούν με το  
να «συνδέουν τους ανθρώπους» («connecting people», Nokia), να ερ-  
γάζονται 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, αισθαν-  
θείτε 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 έ-  
νας δάσκαλος δεν εκπαιδεύει απλώς μαθητές, αλλά, παράγοντας φάρ-  
μακα, μεταφέροντας επιβάτες, εκπαιδεύοντας μαθητές, οι εμπλεκόμε-  
νοι στις αντίστοιχες δραστηριότητες υλοποιούν μερικά ενδογενή α-  
γαθά του επαγγέλματος τους με τέτοιον τρόπο ώστε να επιτυγχάνο-  
νται τα κριτήρια τελειότητας που ορίζουν την αντίστοιχη δραστηριό-  
τητα. Ο οδηγός ταξί που εξαπατά τους επιβάτες του δεν υλοποιεί ου-  
σιαστικά το ενδογενές αγαθό της μεταφοράς επιβατών, αφού δεν υ-  
πάγει τη συμπεριφορά του στα κριτήρια τελειότητας του επαγγέλμα-

ΑΝ Ο ΑΡΙΣΤΟΤΕΛΗΣ ΗΤΑΝ ΔΙΕΥΘΥΝΩΝ ΣΥΜΒΟΥΛΟΣ

2 7

τός του (εν προκειμένω, εντιμότητα), συμπεριφέρεται ως ιδιώτης (ως  
ένας ακοινώνητος άνθρωπος). Η φαρμακευτική εταιρεία που με στε-  
νά εμπορικά κριτήρια παράγει φάρμακα κυρίως για τους πλούσιους  
Δυτικούς, ενώ οι περισσότερο 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 καλ-  
λιεργεί και προϋποθέτει την αρετή.

Η ενάρετη δραστηριότητα δημιουργεί τις προϋποθέσεις για τη δη-  
μιουργία μιας σφριγηλής κοινότητας στο εσωτερικό της επιχείρησης.  
Η κοινότητα αυτή βασίζεται στην εμπιστοσύνη και στον αμοιβαίο σε-  
βασμό, και συγχρόνως συμβάλλει στην ευδαιμονία της ευρύτερης κοι-  
νωνίας, άρα και στην αύξηση του συμβολικού κεφαλαίου της επιχεί-  
ρησης, το οποίο με τη σειρά του ενισχύει τη φήμη της και την καθιστά  
πόλο έλξης πελατών και υποψήφιων εργαζομένων. Αυτή η διαδικα-  
σία 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 μερι-  
μνούν 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 δικαιο-  
λογούσε διαφορετικά απ’ ό,τι οι περισσότεροι σύγχρονοι υποστηρι-  
κτές τους. Θα διαφωνούσε ριζικά με εκείνους τους οικονομολόγους  
οι οποίοι αναγορεύουν την αναζήτηση του κέρδους στη μοναδική α-  
ποστολή των επιχειρήσεων (κατά τη γνωστή ρήση του Μίλτον Φρί-  
\πμαν: «The business of business is just business»). Αν το τελικό κρι-  
τήριο επιτυχίας είναι η ευδαιμονία, τότε οι δραστηριότητες μιας επι-  
χείρησης 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 επιχείρη-  
σης και η εξωτερική της συμπεριφορά διέπονται από την προσπάθεια

29. Μεταξύ 1975 και 1999, από τα 1.393 φάρμακα που εμφανίοτηκαν 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 επιχεί-  
ρηση κατατείνει, όσο είναι δυνατόν, στην εσωτερίκευση των «εξωτε-  
ρικοτήτων» 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 λό-  
για, η ενάρετη επιχείρηση συμπεριφέρεται όπως ο ενάρετος πολίτης  
- συνεισφέρει στο κοινό καλό.

Εθισμός

28

ΑΝ 0 ΑΡΙΣΤΟΤΕΛΗΣ ΗΤΑΝ ΔΙΕΥΘΥΝΩΝ ΣΥΜΒΟΥΛΟΣ

Στην αριστοτελική σκέψη δεν υπάρχει αντίθεση μεταξύ πραγματολο-  
γικών 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), αλ-  
λά επισημαίνουμε τις συγκεκριμένες πράξεις εκείνων που αναγνωρί-  
ζονται ως καλοί ηγέτες. Από αυτή την άποψη οι έννοιες δεν ορίζο-  
νται με αφηρημένο και ανιστορικό τρόπο, και δεν διαχωρίζονται από  
τα κοινωνικά συμφραζόμενά τους.31 Όταν χαρακτηρίζουμε μια πρά-  
ξη καλή, αποτελεσματική ή δίκαιη, αυτό που κάνουμε είναι να υπο-  
γραμμίζουμε αυτό που θα έκανε ένας καλός ηγέτης στη συγκεκριμέ-  
νη περίπτωση. Οι αξιολογικές κρίσεις ταυτίζονται με τις πραγματο-  
λογικές αποφάνσεις.32 Το αληθεύειν συμπίπτει με το κοινωνείν.33

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

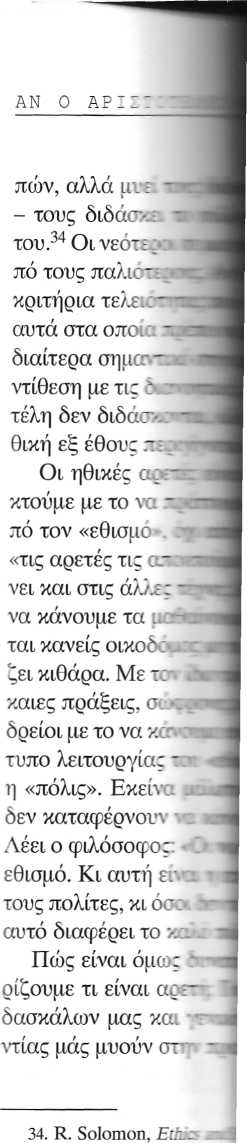
30. A. MacIntyre, After Virtue, ibid, p. 191.

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

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

33. X. Γιανναράς, Ορθός λόγος και κοινωνική πρακτική, Δόμος, Αθήνα 1984, σ. 185-

198 και 206-207.



29

ΑΝ Ο ΑΡΙΣΤΟΤΕΛΗΣ ΗΤΑΝ ΔΙΕΥΘΥΝΩΝ ΣΥΜΒΟΥΛΟΣ

πών, αλλά μυεί 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 α-  
πό τους παλιότερους. Αν δούμε την επιχείρηση ως μια κοινότητα, τα  
κριτήρια τελειότητας που ιστορικά υπάρχουν σε μια κοινότητα είναι  
αυτά στα οποία πρέπει να μυηθούν οι νέοι εργαζόμενου Αυτό είναι ι-  
διαίτερα σημαντικό στην περίπτωση των ηθικών αρετών, διότι, σε α-  
ντίθεση με τις διανοητικές, οι ηθικές αρετές σύμφωνα με τον Αριστο-  
τέλη δεν διδάσκονται, αλλά «προέρχονται από τον εθισμό» («η δ’ η-  
θική εξ έθους περιγίγνεται»).35

Ol ηθικές αρετές είναι καταστάσεις του χαρακτήρα και τις απο-  
κτούμε με το να πράττουμε σαν να τις είχαμε. Η αρετή προκύπτει α-  
πό τον «εθισμό», όχι από τη διδασκαλία. Όπως λέει ο Αριστοτέλης,  
«τις αρετές τις αποκτούμε αφού πρώτα τις ασκήσουμε, όπως συμβαί-  
νει και στις άλλες τέχνες. Διότι τα πράγματα που πρέπει να μάθουμε  
να κάνουμε τα μαθαίνουμε κάνοντάς τα, όπως για παράδειγμα γίνε-  
ται κανείς οικοδόμος με το να οικοδομεί και κιθαριστής με το να παί-  
ζει κιθάρα. Με τον ίδιο τρόπο γινόμαστε δίκαιοι με το να κάνουμε δί-  
καιες πράξεις, σώφρονες με το να επιτελούμε σώφρονα έργα και αν-  
δρείοι με το να κάνουμε ανδραγαθήματα».36 Για τον Αριστοτέλη πρό-  
τυπο 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 γνω-  
ρίζουμε τι είναι αρετή; Γινόμαστε ενάρετοι όταν, με τη βοήθεια των  
δασκάλων μας και γενικότερα των ανθρώπων που από θέση αυθε-  
\πίας 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 1103α 17.

36. Ηθικά Νικομάχεια 1103α 31-34 και 1103β 1-3.

37. Ηθικά Νικομάχεια 1103β 3-6.

30

AN 0 ΑΡΙΣΤΟΤΕΛΗΣ ΗΤΑΝ ΔΙΕΥΘΥΝΩΝ ΣΥΜΒΟΥΛΟΣ

νουμε να εκτελούμε ενάρετες πράξεις. Στην αρχή γνωρίζουμε μόνον  
ότι πρέπει να κάνουμε αυτό ή εκείνο, και γι’ αυτό κατ’ ανάγκην εμπι-  
στευόμαστε 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 ό-  
τι είναι αληθές, και κατόπιν θα κατανοήσουμε γιατί είναι αληθές.38 Ο  
Αριστοτέλης επισημαίνει εδώ μια χαρακτηριστική περίπτωση «ενά-  
ρετου κύκλου»: Αποκτούμε τις αρετές όταν κοινωνικοποιούμαστε σε  
αυτές· και έχοντας εσωτερικεύσει τις αρετές, πράττουμε ενάρετες πρά-  
ξεις. «Επειδή απέχουμε από τις ηδονές, γινόμαστε σώφρονες, κι α-  
φού γίνουμε σώφρονες μπορούμε σε μεγαλύτερο βαθμό να απέχουμε  
από αυτές».39

Ένας ακόμα λόγος για τον οποίο η αρετή αποκτάται μέσω εθι-  
σμού είναι ότι δεν υπάρχουν κανόνες για το πώς ένας ενάρετος άν-  
θρωπος πρέπει να συμπεριφέρεται. Όπως προαναφέρθηκε, το τι συ-  
νιστά «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 ευαι-  
σθησία στο να διαγιγνώσκουμε τις ιδιαίτερες κάθε φορά συνθήκες  
που αντιμετωπίζουμε, έτσι ώστε να μπορούμε να κρίνουμε αν στη συ-  
γκεκριμένη 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 ορ-  
θολογικής σκέψης. Γνωρίζει ότι τα «πρακτά» (οι πρακτικές υποθέ-  
σεις) είναι ευμετάβολα («ουδέν εστηκός έχει»),40 «αόριστα» και μο-  
ναδικά, και γι’ αυτό, προαναγγέλλοντας ήδη απόψεις μετα-ρασιονα-  
λιστών 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. Μ. 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 1104α 33-35.

40. Ηθικά Νικομάχεια 1104α 5.

41. Ηθικά Νικομάχεια 1142α 27.

ΆΝ Ο ΑΡΙΣΤΟΤΕΛΗΣ ΗΤΑΝ ΔΙΕΥΘΥΝΩΝ ΣΥΜΒΟΥΛΟΣ

3ΐ

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 ό-  
ψεις της.42 Η ικανότητα αυτή αποκτάται έπειτα από μακρά εμπειρία,  
τη συναντάμε δε συνήθως στο μουσικό ή στο θεατρικό αυτοσχεδια-  
σμό, όπου αυτό που εκτιμάται είναι η ευελιξία, η ταχεία απόκριση και  
η ανεπτυγμένη ικανότητα πρόσληψης ερεθισμάτων, παρά στην απα-  
γωγική σκέψη που καλλιεργεί η επιστήμη. Ο φρόνιμος άνθρωπος λοι-  
πόν είναι ανοικτός στην εμπειρία, την οποία χρησιμοποιεί ως οδηγό  
για τα «καθ’ έκαστα» που κάθε φορά αντιμετωπίζει και τα οποία πα-  
σχίζει να αντιλαμβάνεται σωστά ως έχουν.

Η «πόλις» και το κοινό καλό

Για τον Αριστοτέλη οι άνθρωποι γίνονται φρόνιμοι όχι με το να α-  
σκούν απλώς την ατομική τους διάνοια (αυτή είναι η νεωτερική αντί-  
ληψη 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), πρέ-  
πει να κατευθύνεται από τη φρόνηση- η καλύτερη εφαρμογή της φρό-  
νησης είναι στην προαγωγή του κοινού καλού της κοινότητας στην ο-  
ποία μετέχει ο φρόνιμος.44 Ο καλός άνθρωπος λοιπόν είναι ο «φρόνι-  
μος», και ο ιδεώδης φρόνιμος είναι ο «πολιτικός», αφού αυτός είναι  
κατεξοχήν επιφορτισμένος με την προαγωγή του κοινού καλού 45Η μέριμνα του κοινού καλού σε μια επιχείρηση είναι πρωτίστως υ-

42. Μ. 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 καί κοινωνική πρακτική, ό.π., σ. 189, 196- Ρ. 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 1278β 1-5.

32

AN Ο ΑΡΙΣΤΟΤΕΛΗΣ ΗΤΑΝ ΔΙΕΥΘΥΝΩΝ ΣΥΜΒΟΥΛΟΣ

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 κοινό-  
τητα, μια ζώσα παράδοση. Τα μέλη μιας επιχείρησης αναπτύσσουν τη  
φρόνηση όταν με τη δράση τους συμβάλλουν στο κοινό καλό της επι-  
χείρησης, πέρα και πάνω από το ατομικό τους συμφέρον. Όπως ανέ-  
φερα στην αρχή, το θεμελιώδες εσωτερικό πρόβλημα για μια επιχεί-  
ρηση 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 ό-  
μως 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 μι-  
σθός, τότε έχω κάθε συμφέρον να συνεισφέρω όσο το δυνατόν λιγό-  
τερο σε πράγματα που δεν με ευνοούν ατομικά (π.χ., να βοηθάω νε-  
ότερους συναδέλφους ή να μοιράζομαι πληροφορίες και να ανταλ-  
λάσσω σκέψεις με άλλους). Μπορεί να αντιλεχθεί 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 ε-  
πιχείρηση μπορεί, πρώτον, να οριστεί επακριβώς· και, δεύτερον, να  
μετατραπεί σε μαθηματικές φόρμουλες οικονομικών κινήτρων.

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

46. Ε. Μ. 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.

AN 0 ΑΡΙΣΤΟΤΕΛΗΣ ΗΤΑΝ ΔΙΕΥΘΥΝΩΝ ΣΥΜΒΟΥΛΟΣ

33

δυνος αστοχίας μερικών υλικών λόγω υπερβολικά χαμηλής θερμο-  
κρασίας 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’ αλή-  
θεια μας συγκινούν, μπορούν πάντοτε να μετατραπούν σε οικονομι-  
κά κίνητρα; Όχι βέβαια. Αν αισθάνομαι όμορφα με τους συναδέλ-  
φους μου στη δουλειά, αν με ικανοποιεί η αίσθηση ευθύνης και αυτο-  
νομίας που έχω, αυτά τα συναισθήματά μου δεν είναι οι λόγοι για  
τους οποίους με ανταμείβει ο εργοδότης μου. Τουναντίον, όπως δεί-  
χνει η σχετική έρευνα, σε μερικές περιπτώσεις, αν κάποιος απολαμ-  
βάνει αυτό που κάνει και πληρώνεται γι’ αυτό, το απολαμβάνει λιγό-  
τερο - η αμοιβή μειώνει την αίσθηση ότι αυτή είναι η δουλειά μου,  
την οποία εγώ ελέγχω.49 Σε κάθε συλλογική προσπάθεια υπάρχει κά-  
τι πέρα και πάνω από τα άτομα -μας συνέχουν αόρατοι δεσμοί- και  
αυτό είναι το συλλογικό καλό.

Η μέριμνα για το κοινό καλό προϋποθέτει otl τα άτομα αυτο-κα-  
τανοούνται ως μέλη μιας κοινότητας και ότι, φρονίμως σκεπτόμενα,  
θεωρούν αυτονόητη υποχρέωσή τους να συνεισφέρουν στο κοινό κα-  
λό. Η ατομική τους ευδαιμονία είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την ευ-  
δαιμονία της κοινότητάς τους. Γίνονται φρόνιμοι γιατί μετέχουν στην  
ενάρετη ζωή της κοινότητάς τους· και, αντίστροφα, η κοινότητα γίνε-  
ται ενάρετη γιατί απαρτίζεται από ενάρετους ανθρώπους.50 Παρό-  
ιιοια, όπως ο κοινός βίος μιας επιχείρησης διατηρεί την απερίσταλτη  
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 επιχει-  
ρήσεων. Η ευδαιμονία του ατόμου, της επιχείρησης και της «πόλεως»  
είναι άρρηκτα συνδεδεμένες.

Αν πάρει κανείς στα σοβαρά την κοινοτιστική αντίληψη του Αρι-  
στοτέλη, 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  
;ds), Economics, Values, and Organization, Cambridge University Press, Cambridge  
1:98. p. 480.

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

34

AN Ο ΑΡΙΣΤΟΤΕΛΗΣ ΗΤΑΝ ΔΙΕΥΘΥΝΩΝ ΣΥΜΒΟΥΛΟΣ

θύνοντος συμβούλου είναι η επιχείρηση που διευθύνει να συμπερκρέ-  
ρεται 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 αυτο-  
περιορισμό, τη γενναιοδωρία, τη δικαιοσύνη, την ύπαρξη συλλογι-  
κών διαδικασιών και μηχανισμών διαβούλευσης, καθώς και τη θέσπι-  
ση κανόνων στους οποίους υπάγεται η συμπεριφορά όλων, και φυσι-  
κά αυτού του ίδιου. Όπως η «πόλις» δεν είναι απλώς μια κοινότητα η  
οποία υπάρχει για να προστατεύει τα μέλη της, αλλά παρέχει το πλαί-  
σιο για την άσκηση του ενάρετου βίου,51 έτσι και η επιχείρηση δεν υ-  
πάρχει απλώς για να εξυπηρετεί εργαλειακές ανάγκες, αλλά συνιστά,  
κατά την εύστοχη έκφραση του Φίλιπ Σέλζνικ, μια «ηθική κοινοπολι-  
τεία»52 - παύει να είναι απλώς μια μηχανή για την παραγωγή προϊό-  
ντων 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 ανθρώ-  
που είναι να κατανοεί τα «καθ’ έκαστα» - τις συγκεκριμένες ιδιαιτε-  
ρότητες της περίπτωσης που αντιμετωπίζει. Αυτή η κατανόηση δεν  
είναι μόνο νοητική, αλλά και συναισθηματική. Οι αρετές δεν εκφρά-  
ζουν μόνο διαθέσεις να σκέφτεται κανείς με συγκεκριμένους τρό-  
πους, αλλά και να αισθάνεται με συγκεκριμένους τρόπους. Η ενάρετη  
δράση δεν είναι δράση χωρίς ή ενάντια στα συναισθήματα, αλλά δρά-  
ση με βάση τα επεξεργασμένα συναισθήματα. Έχουμε εκ φύσεως συ-  
ναισθηματική δεκτικότητα, αλλά, προκειμένου τα συναισθήματά μας  
να είναι χρήσιμα, πρέπει να τελειοποιούνται μέσα από τον εθισμό και  
το στοχασμό («τελοιουμένοις δε διά του έθους»).54 Ο φρόνιμος άν-  
θρωπος έχει ανεπτυγμένη προσληπτική ικανότητα, γιατί το σύνολο  
της προσωπικότητάς του (όχι μόνο η διάνοιά του) μετέχει στη διά-  
γνωση της συγκεκριμένης κατάστασης που αντιμετωπίζει. Από αυτή

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

52. Ρ. 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.

ΑΝ Ο ΑΡΙΣΤΟΤΕΛΗΣ ΗΤΑΝ ΔΙΕΥΘΥΝΩΝ ΣΥΜΒΟΥΛΟΣ

35

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 πρω-  
θυπουργός που παραπέμπει υπηρεσιακά όποιον καταγγέλλει τη δια-  
φθορά στον εισαγγελέα, δίχως να αισθάνεται βαθιά μέσα του το αί-  
σθημα της αηδίας και της απογοήτευσης, στερείται μέρος της αριστο-  
τελικής αρετής.

Γιατί η συναισθηματική ακηδία είναι ένα δείγμα ότι κάποιος στε-  
ρείται 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 Οι-  
κονομικών ανακοινώνει ότι «η ανεργία είναι ένα τίμημα που οπωσ-  
δήποτε 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 καθοδη-  
γούν τη δράση μας. Όταν βιώνουμε συγκεκριμένα συναισθήματα, αυ-  
τό 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 εν-  
διαφέρει. 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 μπο-  
ρεί 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 tov Κοινοτήτων της Μεγάλης  
Βρετανίας στις αρχές της δεκαετίας του 1990, από τον τότε υπουργό Οικονομικών  
της Συντηρητικής κυβέρνησης κύριο Λαμόντ.

56. Ν. Sherman, Making a Necessity of Virtue: Aristotle and Kant on Virtue, Cam-  
bridge 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.

36

AN Ο ΑΡΙΣΤΟΤΕΛΗΣ ΗΤΑΝ ΔΙΕΥΘΥΝΩΝ ΣΥΜΒΟΥΛΟΣ

Τα συναισθήματα που βιώνουμε μας αποκαλύπτουν αυτά για τα  
οποία νοιαζόμαστε και μας οδηγούν προς αυτά για τα οποία νοιαζό-  
μαστε.57 Αν, για παράδειγμα, είμαι ικανός να νιώθω συμπόνια, τότε  
θα δώσω μεγαλύτερη προσοχή στην ταλαιπωρία που υφίστανται οι η-  
λικιωμένοι στις ουρές του ΙΚΑ. Αν είμαι ικανός να νιώθω θυμό, θα ε-  
ξαγριωθώ με τα «φακελάκια» των διεφθαρμένων γιατρών στα νοσο-  
κομεία. Αν είμαι ικανός να νιώθω πόνο, θα κατανοήσω καλύτερα τον  
ηθικό και υλικό εξευτελισμό του μετανάστη. Τα συναισθήματά μας έ-  
χουν γνωστική αξία: Δεν γνωρίζουμε κάτι καλά αν δεν νιώσουμε μέ-  
σα 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 εί-  
μαστε συναισθηματικά ευφυείς.59 Η συναισθηματική νοημοσύνη, με  
τη σειρά της, οδηγεί σε εν δυνάμει δημιουργική δράση.

Ας πάρουμε ως παράδειγμα την περίπτωση του Μάθιου, στελέ-  
χους κρατικής αμερικανικής εταιρείας η οποία παράγει προϊόντα ου-  
ρανίου 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 έ-  
νιωθε άβολα. Ήταν στην τρομερά δύσκολη θέση να πρέπει να συνα-  
ντήσει 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 κυ-  
ριολεκτικά 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 α-  
ποφάσεων, και ιδιαίτερα στους φοιτητές της νομικής, βλ. X.-Α. Έσσε, «Περί του ρό-  
λου του συναισθήματος στην άσκηση των νομικών επαγγελμάτων και την εκπαίδευ-  
ση των νομικών», μτφρ. Π. Κ. Τσούπας και Ο. Νικολαράκου-Μαυρομιχάλη, Ελληνι-  
κή Δικαιοσύνη 45/2, 2004, σ. 349-362.

58. Μ. 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. To παράδειγμα αυτό έχει ληφθεί από το κείμενο των F. Cooren & G. Τ. Fair-  
hurst «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.

**ΑΝ 0 ΑΡΙΣΤΟΤΕΛΗΣ ΗΤΑΝ ΛΙΕΥΘΥΝΩΝ ΣΥΜΒΟΥΛΟΣ**

37

χαν άρρωστες γυναίκες, που είχαν άντρες που είχαν χάσει τις δουλειές τους. Ήταν μια πολύ απειλητική περίοδος. Ήταν πιθανότατα η πιο σπαρακτική 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: Συναισθά-  
νεται 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 ω-  
θούν να υπερβεί το δίλημμα «απολύσεις ή εργασιακή ασφάλεια». Στρώ-  
θηκε λοιπόν στη δουλειά για να δει τι περιθώρια του άφηναν οι κυ-  
βερνητικές οδηγίες σχετικά με τη μείωση προσωπικού και τα κίνητρα  
που τη συνόδευαν. Κατέληξε στο συμπέρασμα ότι, αν σε όσους απο-  
λύονταν δίνονταν δύο χρόνια προθεσμία (αντί για δύο μήνες, που  
τροέβλεπε ο νόμος) και ευκαιρίες για επανακατάρτιση και εκπαίδευ-  
ση,. τότε οι υπό απόλυση εργαζόμενοι θα είχαν μεγαλύτερη άνεση να  
προγραμματίσουν το μέλλον τους και περισσότερες ευκαιρίες να μά-  
θουν νέες δεξιότητες προκειμένου να καταστούν απασχολήσιμοι. Αυ-  
τή η δημιουργική λύση δεν θα προέκυπτε αν ο Μάθιου δεν κατακλυ-  
ζόταν 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 ενά-  
ρετης δράσης, χρειάζεται να εκλογικευτούν και να μετουσιωθούν σε  
οοιτή συμπεριφορά για να είναι χρήσιμα.62 Μπορεί ως διευθύνουν σύμ-  
βουλος 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  
js the Art of Translating», ibid, pp. 94-95.

62. R. Hursthouse, On Virtue Ethics, Oxford University Press, Oxford 1999, pp.

113-120.

AN Ο ΑΡΙΣΤΟΤΕΛΗΣ ΗΤΑΝ ΔΙΕΥΘΥΝΩΝ ΣΥΜΒΟΥΛΟΣ

3δ

ποιήσω τη συμπόνια μου σε δράση - να φροντίσω οι ανεπαρκείς ε-  
παγγελματικά να εκπαιδευτούν καλύτερα ή να βοηθηθούν στη δου-  
λειά τους έχοντας ένα μέντορα ή με κάποιον άλλο τρόπο. Αν όμως αρ-  
κεστώ 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 εργα-  
λεία; Εν μέρει αυτό το κάνω ούτως ή άλλως, με τη συμμετοχή μου στην  
κοινότητα: Στο μέτρο που μετέχω σε αυτήν, «εθίζομαι» σε συγκεκρι-  
μένους τρόπους σκέψης και συναίσθησης. Μαθαίνω τις αξιολογήσεις  
που ενυπάρχουν στα συναισθήματα (τι είναι ανεπιθύμητο και μου  
προκαλεί θυμό- τι είναι οδυνηρό και μου προκαλεί πόνο- τι είναι α-  
πειλητικό και μου προκαλεί φόβο) μέσα από τη διαδικασία της κοι-  
νωνικοποίησής μου στην κοινότητά μου.63

Εν μέρει όμως καλλιεργώ τα συναισθήματά μου με την αυτογνω-  
σία. 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 συ-  
μπονετικός, 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 Αρι-  
στοτέλης.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. Μ. F. Burnyeat, «Aristotle on Learning to be Good», ibid' N. Sherman, Making  
a Necesity of Virtue: Aristotle and Kant on Virtue, ibid, pp. 248-249.

64. Ηθικά Νικομάχεια 1109β 6-7.

65. Ηθικά Νικομάχεια 1106β 21-23.

**AN 0 ΑΡΙΣΤΟΤΕΛΗΣ ΗΤΑΝ ΔΙΕΥΘΥΝΩΝ ΣΥΜΒΟΥΛΟΣ**

39

Ακρασία

Αν και τον Αριστοτέλη τον ενδιαφέρει ιδιαίτερα η ενάρετη δράση του  
φρόνιμου ανθρώπου, εντούτοις αναγνωρίζει το ενδεχόμενο ένας άν-  
θρωπος να γνωρίζει τι είναι ορθό να πράξει, αλλά να μην το πράττει.  
Το φαινόμενο αυτό το ονομάζει «ακρασία» και τον αντίστοιχο άν-  
θρωπο «ακρατή»: «... ο ακρατής πράττει εν γνώσει του άσχημες πρά-  
ξεις υπό το κράτος του πάθους του» («ο ακρατής ειδώς ότι φαύλα  
πράττει διά πάθος»).66 Ο ακρατής είναι ανίκανος να ζήσει όπως θεω-  
ρεί ότι θα έπρεπε. Πώς όμως είναι δυνατόν να συμβεί αυτό; Για τον  
Σωκράτη κάτι τέτοιο είναι λογικώς αδύνατον: Δεν μπορούμε να κα-  
τανοήσουμε έναν άνθρωπο ο οποίος εν γνώσει του ακολουθεί έναν υ-  
ποβέλτιστο τρόπο δράσης, γνωρίζοντας συγχρόνως ότι υπάρχει μια  
εναλλακτική λύση καλύτερη από αυτήν που υιοθέτησε.67 Διότι, αν ό-  
ντως εξέτασε μια εναλλακτική η οποία ήταν καλύτερη, τότε γιατί δεν  
την επέλεξε; Κατά συνέπεια, λέει ο Σωκράτης, μια υποβέλτιστη πρά-  
ξη οφείλεται στην άγνοια - διαπράττεται με την ψευδή πεποίθηση ό-  
τι 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 α-  
κρασία 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 α-  
ξιοκρατική, ακομμάτιστη, έντιμη, ευέλικτη και αποτελεσματική. Το  
σφάλμα του άκρατούς πολιτικού έγκειται στο ότι αυτός θέλει τις α-  
ντίστοιχες μεταρρυθμίσεις και ότι αυτός θα τις εφαρμόσει. Η διάγνω-  
σή του για το δέον γενέσθαι είναι ορθή ως προς τη γενικότητά της -  
«ένα ανίκανο και διεφθαρμένο κράτος είναι εμπόδιο στην ευημερία

66. Ηθικά Νιχομάχεια 1145β 12-13.

67. Πλάτωνος Πρωταγόρας, 352Β-353Α- Ε. Hamilton & Η. Cairns (eds). The Colle-  
cted Dialogues of Plato, Princeton University Press. Princeton 1989.

68. Ηθικά Νικομάχεια 1145α 17.

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

AN Ο ΑΡΙΣΤΟΤΕΛΗΣ ΗΤΑΝ ΑΙΕΥΘΥΝΩΝ ΣΥΜΒΟΥΛΟΣ

40

και στην κοινωνική δικαιοσύνη» (μείζων πρόταση) και, «δεδομένου  
ότι το ελληνικό κράτος είναι και ανίκανο και διεφθαρμένο» (ελάσσων  
πρόταση), χρήζει μεταρρύθμισης. Το σφάλμα του άκρατούς πολιτι-  
κού εντοπίζεται στον εαυτό του: Νομίζει ότι πράγματι θέλει τη μεταρ-  
ρύθμιση - δεν ξέρει καλά τον εαυτό του, τις αξίες του και τις προτε-  
ραιότητές 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 διά-  
γνωσής του.70

Υπάρχει πλήθος αντίστοιχων παραδειγμάτων από τη διοίκηση ε-  
πιχειρήσεων. Ιδού μερικά: Ο ακρατής διευθύνων σύμβουλος θεωρεί  
ότι η εταιρεία του πρέπει να ακολουθεί μια συγκεκριμένη στρατηγι-  
κή, 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 συ-  
στηματικά προσανατολισμένη στη διασφάλιση της ποιότητας, στην  
πράξη όμως κάνει πολύ λίγα πράγματα γι’ αυτήν - η διασφάλιση της  
ποιότητας εναπόκειται στον κατά περίπτωση «πατριωτισμό» των υ-  
παλλήλων του. Ο ακρατής διευθύνων σύμβουλος διακηρύσσει σε ό-  
λους τους τόνους πόσο σημαντικό είναι να αναλαμβάνουν τα στελέχη  
της επιχείρησης πρωτοβουλίες, οσάκις όμως αυτό συμβαίνει τις «κα-  
πελώνει» γιατί νιώθει ότι απειλείται η εξουσία του. Η ακρασία, με άλ-  
λα λόγια, είναι ένδειξη της έλλειψης αυτογνωσίας. Ο ακρατής ηγέτης  
είναι ξένος προς τον εαυτό του - θα ανακαλύψει ποιος πράγματι εί-  
ναι 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 δια-  
δικασίας κατά την οποία ο πράττων υποβάλλει σε εξέταση τη συμπε-  
ριφορά του, ιδιαίτερα σε ό,τι αφορά τις συναισθηματικές της ρίζες.  
Ενδέχεται, για παράδειγμα, ο ακρατής διευθύνων σύμβουλος να εν-  
θουσιάζεται εύκολα και να υιοθετεί προτάσεις αβασάνιστα· ή ενδέχε-  
ται 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.

**AΝ 0 ΑΡΙΣΤΟΤΕΛΗΣ ΗΤΑΝ ΔΙΕΥΘΥΝΩΝ ΣΥΜΒΟΥΛΟΣ**

41

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 συπεριφορές, 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 εμπιστοσύ-  
νης 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. Ν. Sherman, Making a Necesity 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.

42

AN Ο ΑΡΙΣΤΟΤΕΛΗΣ ΗΤΑΝ ΑΙΕΥΘΥΝΩΝ ΣΥΜΒΟΥΛΟΣ

παράδειγμα, της απασχόλησης στο Δημόσιο είναι ακρατείς, αναθέ-  
τουν στο ΑΣΕΠ, ένα ανεξάρτητο όργανο, τη διαδικασία των προσλή-  
ψεων. Αλλά και στις επιχειρήσεις βλέπουμε όλο και συχνότερα την  
υιοθέτηση κωδίκων συμπεριφοράς, δηλώσεις για το όραμα της επι-  
χείρησης και διακηρύξεις για την αποστολή της. Όλα αυτά είναι προ-  
δεσμεΰσεις 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 α-  
ναπτύξει την αυθόρμητη συνεργασία στο εσωτερικό της. Πλούτος  
παράγεται μόνο αφενός μεν αν τα μέλη της επιχείρησης συστοιχι-  
στούν για την επίτευξη κοινών σκοπών, αφετέρου δε αν επιτύχει η ε-  
πιχείρηση να κερδίσει την ηθική νομιμοποίηση από την κοινωνία μέ-  
σα στην οποία λειτουργεί.

Οι πραγματικά καλές εταιρείες είναι αυτές που δεν είναι απλώς μη-  
χανισμοί παραγωγής και εμπορίας, αλλά ζωντανοί θεσμοί - συλλογι-  
κές 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 3Μ, η ΉΤΑΝ, χαρακτηρίζονται από δια-  
κριτά οράματα και αξίες, τα οποία υπερβαίνουν σε διάρκεια κατά πο-  
λύ 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 άν-  
θρωποι, από γενιά σε γενιά, συνεργάζονται και δημιουργούν.75

Ο επικεφαλής μιας εξαίρετης εταιρείας δεν υπερηφανεύεται τόσο  
για την οικονομική της επιτυχία, όσο για το ότι η εταιρεία του απο-  
τελεί διαχρονικό σημείο αναφοράς και μίμησης. «Είχα πάντοτε επι-  
κεντρώσει 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 προ-  
σωπική 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 Com-  
panies, HarperBusiness, New York 1994.

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

AN 0 ΑΡΙΣΤΟΤΕΛΗΣ ΗΤΑΝ ΔΙΕΥΘΥΝΩΝ ΣΥΜΒΟΥΛΟΣ

43

λετ, συνιδρυτής της Hewlett-Packard, ομολογεί ότι «όσο κοιτάω πίσω  
τη ζωή μου, είμαι υπερήφανος για το ότι συνεισέφερα στη δημιουρ-  
γία 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 υπερή-  
φανος 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, αναφε-  
ρόμενος στο σκοπό της εταιρείας του, παρατηρεί ότι «το όραμα των  
ιδρυτών της COCO-MAT ήταν να κατακτήσουμε την κορυφή, σε πα-  
γκόσμιο 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 ε-  
ταιρεία (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 ανθριοπους της πράξης να σκέ-  
φτονται όχι απλώς «παραγωγικά» αλλά και φρόνιμα. Αντιθέτως, θα  
τον προβλημάτιζε η συμπεριφορά του κύριου Γκαρνιέ. Θα του υπεν-  
θύμιζε, μαντεύω, ότι ο διευθύνων σύμβουλος δεν είναι απλώς ένας  
συναλλακτικός ηγέτης (transactional leader) -κάποιος δηλαδή που ε-  
πιζητεί τη συνεργασία των άλλων στη βάση των ανταλλαγμάτων που  
τους προσφέρει- ούτε ένας μεγιστοποιητής του ατομικού του συμφέ-  
ροντος, ο οποίος, προκειμένου να έχει κίνητρα να διευθύνει μια τε-  
ράστια επιχείρηση, χρειάζεται διαρκώς υψηλότερες απολαβές. Ο Α-  
ριστοτέλης θα υπενθύμιζε στον κύριο Γκαρνιέ ότι ο διευθύνων σύμ-  
βουλος ενορχηστρώνει τη συλλογική προσπάθεια, χτίζει με τις πρά-  
ξεις 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 συμβολι-  
κές. 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.

AN Ο ΑΡΙΣΤΟΤΕΛΗΣ ΗΤΑΝ ΔΙΕΥΘΥΝΩΝ ΣΥΜΒΟΥΛΟΣ  
44

ση, γίνονται αντικείμενο μίμησης.79 Είναι δυστυχώς σημείο της «πλεο-  
νεξίας» των αγοροκρατοΰμενων καιρών μας ότι, ενώ αρκετοί διευθύ-  
νοντες σύμβουλοι κατανοούν πολύ καλά τη γλώσσα της «αλυσίδας α-  
ξίας», 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 γενι-  
κότερα.

Για τον Αριστοτέλη ο καλός ηγέτης είναι «φρόνιμος»: Γνωρίζει να  
θέτει ευρύτερους συλλογικούς σκοπούς που να εμπνέουν τους αν-  
θρώπους, και συγχρόνως πώς να τους υλοποιεί σε διαρκώς μεταβαλ-  
λόμενες περιστάσεις. Η φρόνηση δεν είναι μια απλή ατομική λει-  
τουργία, αλλά είναι βαθιά συλλογική: Μαθαίνει κανείς να είναι φρό-  
νιμος ζώντας ενάρετα στην κοινότητά του. Όλα τα μέλη της επιχεί-  
ρησης 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 κοινό-  
τητας στην οποία μετέχει ο φρόνιμος. Η ατομική ευδαιμονία συνδέε-  
ται στενά με τη συλλογική ευδαιμονία.

Ο ηγέτης ενσαρκώνει ex officio τις συλλογικές αξίες και, μέσω της  
εν πολλοίς συμβολικής λειτουργίας της θέσης του, συνεισφέρει καθο-  
ριστικά στην προαγωγή των κοινών αξιών. Η «ευδαιμονία» της επι-  
χείρησης-ως-κοινότητας συνδέεται στενά με την «ευδαιμονία» της ευ-  
ρύτερης κοινωνίας, αφού η επιχείρηση είναι «φρόνιμη» όταν συνει-  
σφέρει στο κοινό καλό της «πόλεως». Δεν είναι άλλωστε καθόλου τυ-  
χαίο ότι οι εξαιρετικές επιχειρήσεις (π.χ., TITAN, COCO-MAT) δια-  
κρίνονται τόσο για την καλή διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού  
τους όσο καί 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 φρό-  
νηση μπορεί να διδαχτεί: Οι νεότεροι κοινωνικοποιούνται να σκέ-  
φτονται και να αισθάνονται «κατά τον ορθόν λόγον», κι αυτός είναι  
ένας ακόμα λόγος για τον οποίο είναι άκρως σημαντική η αυτο-κα-  
τανόηση μιας επιχείρησης ως κοινότητας - ως φορέα παραδόσεων

79. Η. Tsoukas, «The Real Cost of the Executive Pay Boom», Sunday Herald,

8/12/2002.

**ΑΝ Ο ΑΡΙΣΤΟΤΕΛΗΣ ΗΤΑΝ ΔΙΕΥΘΥΝΩΝ ΣΥΜΒΟΥΛΟΣ**

45

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 αυτο-  
γνωσία. 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 γνω-  
ρίζει 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 απο-  
φάσεις πολιτικών και επιχειρηματικών ηγετών έχουν τεράστιες επι-  
πτώσεις στη ζωή μας και στο περιβάλλον, η καλλιέργεια της αριστο-  
τελικής φρόνησης είναι επιτακτική αναγκαιότητα. Χρειαζόμαστε ε-  
πειγόντως ηγέτες που θα μεριμνούν για το κοινό καλό και θα το προά-  
γουν με τις πράξεις τους. Χρειαζόμαστε επιχειρήσεις με αίσθηση α-  
ποστολής, 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 ευδαι-  
ιιονία. 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 άχθος της κρίσης και το βάρος των ε-  
πιλογών του. Το να ζει κανείς «κατά τον ορθόν λόγον» είναι απαιτη-  
τικό - μια διαρκής άσκηση. Το να αναζητά ένας ηγέτης την τελειότη-

80. Η. 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, To καλοφτιαγμένο κεφάλι, μτφρ. Δ. Δημουλάς, Εκδό-  
σεις του Εικοστού Πρώτου, Αθήνα 2000· Έ. Μορέν, Οι εφτά γνώσεις κλειδιά για την  
παιδεία του μέλλοντος, μτφρ. Θ. Τσαπακίδης, Εκδόσεις του Εικοστού Πρώτου, Αθή-  
να 2000· I. Wallerstein, The End of the World as we Know it, University of Minnesota  
Press, Minneapolis 1999, ch. 10,15.

AN Ο ΑΡΙΣΤΟΤΕΛΗΣ ΗΤΑΝ ΔΙΕΥΘΥΝΩΝ ΣΥΜΒΟΥΛΟΣ

4 6

τα είναι μια ατέρμονη και επίπονη διαδικασία, η οποία απαιτεί όρα-  
μα, έμπρακτη προαγωγή του κοινού καλού, εκλεπτυσμένη προσω-  
πικότητα, αυτοπεριορισμό και εγκράτεια - με μια λέξη, φρόνηση. Μό-  
νον 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 ό-  
σους επηρεάζονται από την επιχείρησή σας. Αισθανθείτε μέρος του  
όλου. Αποφύγετε την «ύβριν». Σκεφτείτε όπως ο Βαν Γκοχ: «Περπά-  
τησα σ’ αυτή τη γη για τριάντα χρόνια κι από ευγνωμοσύνη θέλω ν’  
αφήσω πίσω μου ένα σουβενίρ». Ίσως μία από τις ερωτήσεις που πρέ-  
πει να θέτει καθημερινά ένας διευθύνων σύμβουλος στον εαυτό του  
είναι: Τι θ’ αφήσω πίσω μου;