



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ**
University of the Peloponnese

ΚΕΝΤΡΟ ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗΣ

«Στρατηγική Προοπτική Διερεύνηση (FORESIGHT) στη Διοίκηση, Οικονομία και Ασφάλεια»

***Επιστημονικός Υπεύθυνος: Ευστάθιος Φακιολάς, Αναπληρωτή
Καθηγητή του Τμήματος Πολιτικής Επιστήμης και Διεθνών Σχέσεων***

***Θεματική Ενότητα 2: Ηγεσία, στο Κράτος και στην Διοίκηση σε
Αβέβαια Περιβάλλοντα***

Εισηγητής: Νικόλαος Παπαχρήστου

Μάιος 2025

Εισαγωγή - Περιεχόμενα

Στην ενότητα «Ηγεσία, στο Κράτος και στην Διοίκηση σε Αβέβαια Περιβάλλοντα» θα εξετάσουμε τις δεξιότητες και τις προσεγγίσεις που χρειάζονται οι ηγέτες για να διαχειριστούν την αβεβαιότητα και να προσαρμοστούν σε μεταβαλλόμενα περιβάλλοντα.

Οι εκπαιδευτικοί μας στόχοι, είναι οι συμμετέχοντες να έρθουν σε επαφή με πληροφορίες και με προσεγγίσεις που θα είναι εφόδιο για να λαμβάνουν αποφάσεις σε συνθήκες αβεβαιότητας και να διατηρούν την ευελιξία τους, διατηρώντας τον οργανισμό τους ανταγωνιστικό σε συνθήκες ασταθούς αγοράς.

Περιεχόμενα της ενότητας, δηλαδή αυτά που θα μας απασχολήσουν σε όλη την έκταση της, είναι η διαχείριση της αβεβαιότητας και των αλλαγών, οι στρατηγικές αποφάσεις εντός των μεταβαλλόμενων περιβαλλόντων και η ευελιξία και προσαρμοστικότητα που πρέπει να επιδεικνύει η ηγεσία. Αναλυτικότερα:

Στο πρώτο μέρος παρουσιάζονται συνοπτικά οι έννοιες που θα μας απασχολήσουν σε όλη την έκταση της της θεματικής ενότητας, δηλαδή τις έννοιες της Ηγεσίας, του Κράτους και της Διοίκησης.

Στο δεύτερο μέρος, *Η Ηγεσία στο Κράτος κατά τον Μακιαβέλι*, επιχειρείται μια παρουσίαση του έργου του ο *Ηγεμόνας*. Μέσω της συγκεκριμένη επιλογή-προσέγγισης του θέματος, επιχειρούμε να αντλήσουμε χρήσιμες πληροφορίες για τα *καταγωγικά* στοιχεία των εννοιών που εξετάζουμε, και ειδικότερα για τις έννοιες του κράτους και του Ηγέτη, ώστε αυτές στη συνέχεια (σε αυτή και στην επόμενη θεματική ενότητα) να διαπιστωθεί εάν *μεταφέρονται* στον παρόν και εάν ναι πως έχουν εξελιχθεί και τι συμπεράσματα προκύπτουν από την αυτή την εξέλιξη.

Στο τρίτο μέρος *Η Αβεβαιότητα*, πέρα από την αποσαφήνιση των εννοιών που επιχειρούμε και σχετίζονται άμεσα με την αβεβαιότητα, προσπαθούμε να υπογραμμίσουμε την διαχρονικότητα της, προτείνουμε να αντιμετωπίζεται ως κατάσταση, όταν αναφερόμαστε σε αυτή για δημόσιες υποθέσεις και όχι ως συγκυρία.

Στο τέταρτο και τελευταίο μέρος, *Ηγεσία και «η στιγμή της απόφασης»*, έχοντας υπόψη τις επισημάνσεις που κάνουμε ή και προκύπτουν από τα τρία προηγούμενα μέρη, θα δούμε την ηγεσία στην στιγμή της απόφασης, τι προηγείται αυτή της στιγμής, ποια είναι η επιδίωξη της ηγεσίας όταν λαμβάνει αποφάσεις σε συνθήκες αβεβαιότητας. Θα περιγράψουμε διαδικασίες λήψης απόφασης και παράλληλα τον ρόλος - τη δράση του ηγέτη/της ηγεσίας, στο Κράτος και στη Διοίκηση.

Αντί Επιλόγου κατατίθενται σύντομες συμπερασματικές προτάσεις, *γέφυρα* για την επόμενη θεματική ενότητα, «Διοίκηση του Κράτους για Μελλοντική Ανάπτυξη και Ανθεκτικότητα».

ΜΕΡΟΣ ΠΡΩΤΟ

Ηγεσία - Κράτος - Διοίκηση

Σε αυτό το μέρος παρουσιάζονται συνοπτικά οι έννοιες που θα μας απασχολήσουν σε όλη την έκταση της θεματικής ενότητας, δηλαδή τις έννοιες της Ηγεσίας, του Κράτους και της Διοίκησης.

Ηγεσία

Πλήθος ορισμών έχουν αποδοθεί στην έννοια της ηγεσίας, γενικά θεωρείται μία κοινωνική λειτουργία, δηλαδή σχέση μεταξύ ατόμου (προσωπικότητας) και της δημόσιας λειτουργίας του ή οποία μεταξύ άλλων προϋποθέτει επικοινωνία με άλλα άτομα, πάνω στα οποία ασκεί εξουσία ή και επιρροή. Η ηγεσία μπορεί να κατανοηθεί ως ένα πρότυπο συμπεριφοράς, ως μία προσωπική ιδιότητα και ως πολιτική αξία. Ως πρότυπο συμπεριφοράς, η ηγεσία είναι η επιρροή που ασκείται από ένα άτομο ή μία ομάδα σε ένα μεγαλύτερο σύνολο, για να οργανώσει και να κατευθύνει τις προσπάθειες του προς την επίτευξη επιθυμητών στόχων. Ως προσωπική ιδιότητα η ηγεσία αναφέρεται στα στοιχεία του χαρακτήρα που καθιστούν τον ηγέτη ικανό να ασκήσει επιρροή σε άλλους. Η ηγεσία με αυτή την έννοια ισοδυναμεί ουσιαστικά με το χάρισμα, την γοητεία ή την προσωπική δύναμη. Ως πολιτική αξία, ηγεσία αναφέρεται στην καθοδήγηση και στην έμπνευση, την ικανότητα να κινητοποιεί κάποιος άλλους μέσω του ηθικού του κύρους ή της ιδεολογικής τους ενόρασης.¹ Επίσης η έννοια της ηγεσίας κατά κανόνα αναφέρεται σε ένα άτομο, ακόμα και όταν ο λόγος γίνεται για συλλογική ηγεσία, συνηθέστερα αποδίδεται σε ένα στυλ ηγεσία που έχει υιοθετήσει ένας επικεφαλής-ηγέτης. Όταν μιλάμε για την προσωπικότητα ενός ηγέτη, ουσιαστικά αναζητούμε εκείνα τα χαρακτηριστικά που την συνθέτουν, συνήθως αναφερόμαστε σε τρία χαρακτηριστικά, στο χαρακτήρα του (τι άνθρωπος είναι), στην κοσμοθεωρία του (σε τι πιστεύει) και στο στυλ της ηγεσίας του (πως διοικεί).

Στο επίκεντρο της συζήτησης για την ηγεσία αρχικά έχει μετατοπιστεί στην εξέταση των χαρακτηριστικών του μεμονωμένου ηγέτη. Δημόσιοι, ιδιωτικοί και μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί από όλο τον κόσμο αποτελούν την πλήρη γκάμα διαφορετικότητας που αποτελεί τον εργαζόμενο στον ιδιωτικό τομέα. Στις μέρες μας, η πλειονότητα των θεωριών για την ηγεσίας επικεντρώνεται στα προσωπικά στυλ ηγεσίας. Οι θεωρίες που δίνουν προβάδισμα στον καθοδηγητικό ρόλο του ηγέτη (στην έμπνευσης και στην ικανότητα του να προκαλεί μετασχηματισμούς) εμφανίστηκαν για πρώτη φορά στη δεκαετία του 1980 και κέρδισαν δημοτικότητα στη δεκαετία του 1990 και στις αρχές του 21ου αιώνα (Bass & Bass, 2009).²

¹ Andrew Heywood, *Βασικές έννοιες της Πολιτικής Επιστήμης*, Επιμέλεια-Πρόλογος, Νίκος Μαραντζίδης, Επίκεντρο, Αθήνα 2011. σελ. 208-209.

² Bass, B. M., & Bass, R., *The Bass handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*, Simon and Schuster, New York 2009.

Η κλασική πλέον κατηγοριοποίηση της ηγεσίας, διακρίνει τρεις τύπους ηγεσίας:

- Αυταρχική, στην οποία ο ηγέτης θέτει τους κανόνες για την ομάδα και διατηρεί κάθε εξουσία, μέσα σε αυστηρά οργανωτικά πλαίσια όπου η πρωτοβουλία για τους υφιστάμενους ουσιαστικά είναι απαγορευτική.
- Δημοκρατική, (συμμετοχική), στην οποία ο ηγέτης προσφέρει κατεύθυνση στα μέλη και δημιουργεί οργανωτική ευελιξία με στόχο την πρόκληση νέων ιδεών.
- Φιλελεύθερη (laissez-faire/αφήστε τους να το κάνουν), η φιλελεύθερη μορφή ηγεσίας, όπου ο ηγέτης παρέχει ελάχιστη δομή ή κατεύθυνση και όλη η λήψη αποφάσεων επαφίεται στην ομάδα, ενώ οι κανόνες που διέπουν την δράση της είναι χαλαροί και προϋπόθεση επιτυχίας είναι η δημιουργία και ανάπτυξη σχέσεων εμπιστοσύνης. Βάζουν όλη τους την εμπιστοσύνη στους υπαλλήλους τους και εστιάζουν σχεδόν τον χρόνο τους στη διαχείριση της εταιρείας.

Άλλα στυλ ηγεσίας, που εντοπίζει η θεωρία είναι η μετασχηματιστική (αυτή που δημιουργεί περιβάλλον παρακίνησης για τους υφισταμένους και συνεργασίας μεταξύ τους / και μεταβίβαση αρμοδιοτήτων), η χαρισματική (είναι περισσότερο επικοινωνιακή, ο ηγέτης χρησιμοποιεί τα δυνατά σημεία της επικοινωνίας, της ενθάρρυνσης και της προσωπικότητάς τους για να παρακινήσουν τους άλλους να συμπεριφέρονται, κυρίως μέσω του παραδείγματος, με τρόπο συγκεκριμένο ώστε να εκπληρώνεται η αποστολή του οργανισμού),

Η μελέτη για την ηγεσία, η οποία βρίσκει ενδιαφέρον κυρίως στο χώρο των επιχειρήσεων, πέρα από τις θεωρίες των χαρακτηριστικών και των στυλ έχει αναπτύξει και τις λεγόμενες *ενδεχομενικές* θεωρίες, όπου σε αντίθεση με τις δύο προηγούμενες, λαμβάνουν υπόψη τους και άλλες μεταβλητές, εκτός των ηγετών, όπως, την τρέχουσα κατάσταση, το έργο, την ομάδα εργασίας και την θέση που κατέχει ο ηγέτης σε αυτή την ομάδα.³ Σε κάθε περίπτωση είναι κοινώς αντιληπτό ότι οι παράγοντες που διαμορφώνουν ή και καθορίζουν τον τρόπο άσκησης εξουσίας και επιρροής συνιστούν έναν μεγάλο κατάλογο και ασφαλώς εξαρτώνται κάθε φορά τόσο από το μέγεθος του οργανισμού, όσο και από την φύση του. Για παράδειγμα, μοντέλο δημοκρατικού στυλ ηγεσίας δύσκολα εντοπίζεται (εάν δύναται να εντοπιστεί) σε οργανισμούς με στρατιωτική δομή, ομοίως και σε ένα πολυπληθή οργανισμό.

Επίσης και στο χώρο των κοινωνικών επιστημών έχει απασχολήσει ιδιαίτερα το ζήτημα της ηγεσίας καθώς το ίδιο το *εξουσιαστικό φαινόμενο* συνιστά εκ των κυριότερων αντικειμένων μελέτης της Πολιτικής Επιστήμης και οι απόψεις πάνω στο θέμα είναι σχεδόν ανεξάντλητες, ωστόσο:⁴

³Ενδεικτικά στο, Δημήτρης Παπαγιάννης, *Στυλ Ηγεσίας και κίνητρα στην Ελληνική Ξενοδοχειακή Βιομηχανία*, Διδακτορική Διατριβή, Πανεπιστήμιο Αιγαίου, Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων, Χίος 2004, σελ. 152-164.

Κατά μία άποψη, το θέμα της πολιτικής ηγεσίας φαίνεται να είναι ξεπερασμένο. Ο διαχωρισμός της κοινωνίας σε ηγέτες και οπαδούς προέρχεται από την προ – δημοκρατική κουλτούρα του σεβασμού και της εκτίμησης, σύμφωνα με την οποία οι ηγέτες «γνώριζαν καλύτερα» και το κοινό χρειαζόταν να οδηγηθεί, να κινητοποιηθεί ή να καθοδηγηθεί. Οι δημοκρατικές πιέσεις μπορεί να μην εξαϋλωσαν την ανάγκη για ηγέτες, αλλά σίγουρα έθεσαν ισχυρούς περιορισμούς στην ηγεσία, κυρίως καθιστώντας τους ηγέτες δημόσια υπόλογους και δημιουργώντας θεσμικούς μηχανισμούς μέσω των οποίων μπορούν να εξαιρεφτούν.

Ως προς κατά μία άλλη όψη, η πολιτική ηγεσία γίνεται όλο και πιο σημαντική. Για παράδειγμα, σε ένα βαθμό, η ίδια η δημοκρατία έχει αυξήσει τη σημασία της προσωπικότητας αναγκάζοντας τους πολιτικούς ηγέτες, στην ουσία, να προβάλουν τον εαυτό τους με την ελπίδα να κερδίσουν την υποστήριξη στις εκλογές. Αυτή η τάση έχει αναμφίβολα ενισχυθεί από τα σύγχρονα μέσα μαζικής ενημέρωσης (ιδιαίτερα την τηλεόραση) που τείνουν να δίνουν έμφαση στην προσωπικότητα παρά στις πολιτικές, και παρέχουν στους ηγέτες ισχυρά όπλα με τα οποία θα χειριστούν τις δημόσιες εικόνες τους. Επιπλέον, καθώς η κοινωνία γίνεται πιο σύνθετη και κατακερματισμένη, ο λαός μπορεί όλο και περισσότερο να στρέφεται στο προσωπικό όραμα ενός ηγέτη, για να δώσει συνεκτικότητα και νόημα στον κόσμο στον οποίο ζούμε. Επίσης, να ληφθεί υπόψη και η ευρύτερη χρήση των ομάδων εστίασης (focus groups) και η αυξημένη βελτίωση της πολιτικής παρουσίας και επικοινωνίας, που συνδέεται ιδιαίτερα με τις δραστηριότητες των ονομαζόμενων «συμβούλων επικοινωνίας», προσφέρουν μεγαλύτερη ώθηση για λαϊκισμό, γενικά, στη σύγχρονη πολιτική ζωή.

Γύρω από το ζήτημα της πολιτικής ηγεσίας, ωστόσο υπάρχει μεγάλη ιδεολογική αντιπαράθεση. Οι βασικοί υπέρμαχοι της βρίσκονται στην πολιτική δεξιά, που επηρεάζεται από μία γενική πίστη στη φυσική ανισότητα και μία γενικά απαισιόδοξη άποψη για τις μάζες. Στην ακραία του μορφή, αυτό αντικατοπτρίστηκε στην φασιστική «αρχή του ηγέτη», που υποστηρίζει ότι υπάρχει ένας μόνο υπέρτατος ηγέτης που μόνος του είναι ικανός να οδηγήσει τις μάζες στο πεπρωμένο τους, (θεωρία που προέρχεται από την ιδέα του υπεράνθρωπου του Νίτσε). Επίσης, η λαϊκιστική⁵ ηγεσία στην πιο εξελιγμένη μορφή της υπάρχει στις πιο

⁴ Οι αναφορές που ακολουθούν βασίζονται (κυρίως) σε εγχειρίδιο που παραθέτει βασικές έννοιες της Πολιτικής Επιστήμης, βλέπε Andrew Heywood, *Βασικές έννοιες της Πολιτικής Επιστήμης*, ό.π., σελ. 118,209-211,307,319,341,343 και 353.

⁵ Ο όρος λαϊκισμός χρησιμοποιείται για να περιγράψει τόσο μία συγκεκριμένη παράδοση πολιτικής σκέψης όσο και ξεχωριστά πολιτικά κινήματα και μορφές διακυβέρνησης. Ως πολιτική παράδοση, ο λαϊκισμός αντανάκλα την πεποίθηση ότι τα ένστικτα και οι επιθυμίες του λαού παρέχουν τον βασικό νομιμοποιημένο οδηγό πολιτικής δράσης. Κινήματα ή κόμματα που περιγράφονται ως λαϊκιστικά χαρακτηρίζονται, κατά συνέπεια, από τον ισχυρισμό τους ότι στηρίζουν τους απλούς ανθρώπους ενόψει των «διεφθαρμένων» οικονομικών και πολιτικών ελίτ. Οι λαϊκιστές πολιτικοί απευθύνουν, επομένως, άμεση έκκληση στο λαό και ισχυρίζονται ότι εκφράζουν τις βαθύτερες ελπίδες και τους φόβους τους, δείχνοντας δυσπιστία σε όλους τους μεσολαβητικούς θεσμούς. Η λαϊκιστική πολιτική παράδοση μπορεί να εντοπιστεί αρχικά στον Rousseau (1712-1778), στην ιδέα μιας «γενικής

ολοκληρωμένες δικτατορίες που λειτουργούν μέσω έλξης των χαρισματικών ηγετών, αλλά μπορεί επίσης να υπάρχει στα δημοκρατικά συστήματα στα οποία οι ηγέτες καλλιεργούν μία προσωπική εικόνα και ένα ιδεολογικό όραμα πέρα και «πάνω» από τα κόμματα, τα κοινοβούλια και άλλους κυβερνητικούς θεσμούς.

Μεταξύ των υποτιθέμενων αρετών της Ηγεσίας είναι οι ακόλουθες:

- Κινητοποιεί και εμπνέει το λαό που διαφορετικά θα ήταν αδρανής και χωρίς προσανατολισμό.
- Προάγει την ενότητα και ενθαρρύνει τα μέλη μιας ομάδας να κατευθυνθούν προς την ίδια πλευρά.
- Ενδυναμώνει τους οργανισμούς δημιουργώντας μία ιεραρχία ευθυνών και πόλων.

Οι φιλελεύθεροι και οι σοσιαλιστές, από την άλλη μεριά, συνήθως προειδοποιούν ότι δεν μπορεί να εμπιστευόμαστε τους ηγέτες, και αντιμετωπίζουν την ηγεσία ως μία βασική απειλή για την ισότητα και τη δικαιοσύνη. Ωστόσο, αυτό δεν εμπόδισε τα σοσιαλιστικά καθεστώτα να εφαρμόσουν συστήματα ηγεσίας, και στην περίπτωση της θεωρίας του Λένιν για το κόμμα της πρωτοπορίας, μερικές φορές τόνισαν την ανάγκη για πολιτική ηγεσία.

Οι φερόμενοι ως κίνδυνοι της Ηγεσίας περιλαμβάνουν τα ακόλουθα:

- Συγκεντρώνει την εξουσία, και έτσι μπορεί να οδηγήσει στην διαφθορά και στην τυραννία, για αυτό και η δημοκρατία απαιτεί η ηγεσία να ελέγχεται μέσα από τη λογοδοσία.
- Γεννά υποτέλεια και σεβασμό, και έτσι αποθαρρύνει τους ανθρώπους από το να αναλαμβάνουν την ευθύνη για την ζωή τους.
- Περιορίζει την αντιπαράθεση και την διαφωνία, εξαιτίας της έμφασης της σε ιδέες που ρέουν από τα πάνω προς τα κάτω, παρά από τα κάτω προς τα πάνω.

Ασχέτως εάν ο λαϊκισμός εκλαμβάνεται ως *εκτροπή* ή ως χαρακτηριστικό άσκησής συγκεκριμένης ηγεσίας, δεν πρέπει όμως να παραγνωρίζουμε ότι ο λαϊκισμός έχει υποστηρικτές. Υποστηρίζεται πως αυτό συμβαίνει επειδή ο λαϊκισμός αποτελεί μία γνήσια μορφή δημοκρατίας, καθώς οι ενδιάμεσοι θεσμοί τείνουν να διαστρέφουν ή να παραποιούν την λαϊκή βούληση, άλλωστε δεν θα πρέπει να λησμονούμε ότι η δημαγωγία είναι κάτι διαφορετικό από τον λαϊκισμό και στο βαθμό που ο λαϊκισμός εκλαμβάνεται ότι έχει στενότερη σχέση με την δημοκρατία, τότε η δική του *εκτροπή* είναι η δημαγωγία.

βούλησης» ως του αδιαίρετου συλλογικού συμφέροντος της κοινωνίας. Επομένως, ο λαϊκισμός στοχεύει στη δημιουργία μιας σχέσης του Ηγέτη και του λαού χωρίς διαμεσολάβηση, μέσω της οποίας ο Ηγέτης εκφράζει τις πιο μύχιες ελπίδες και τα όνειρα του λαού. Στο ίδιο, σελ. 261-262.

Ωστόσο, συνήθως ο λαϊκισμός υπόκειται σε κριτική. Δύο βασικές επικρίσεις είναι, πρώτον, ότι ο λαϊκισμός θεωρείται αυτονόητα αυταρχικός, επειδή παρέχει ελάχιστη βάση αμφισβήτησης του ισχυρισμού του Ηγέτη ότι εκφράζει τα γνήσια συμφέροντα του λαού. Δεύτερον, υποβαθμίζει την πολιτική τόσο δίνοντας έκφραση στις ελπίδες και τους φόβους των μαζών όσο και μη αφήνοντας περιθώρια για μελέτη και ορθολογική ανάλυση. Επομένως, η «λαϊκίστικη δημοκρατία» είναι εχθρός τόσο της πλουραλιστικής όσο και της κοινοβουλευτικής δημοκρατίας.

Σε κάθε περίπτωση όμως θα πρέπει διαρκώς στη σκέψη μας να παραμένει ισχυρή η διάκριση μεταξύ εξουσίας και επιρροής, δηλαδή αυτά που είναι τα συστατικά στοιχεία μίας ηγεσίας. Εξουσία είναι η δυνατότητα και η επιρροή είναι η ικανότητα, της Ηγεσίας. Λέμε συνήθως ότι η εξουσία μπορεί να ασκηθεί με πολλούς τρόπους, θεωρείται η λήψη απόφασης, ο καθορισμός της ατζέντας ή είναι μία μορφή ελέγχου της σκέψης. Εάν είναι έτσι τότε ο κόσμος γύρω μας είναι γεμάτος από ηγεσίες, και δεν υπάρχει καλύτερη εκδοχή αυτών από τις ελίτ, οικονομικές, πολιτικές, στρατιωτικές κ.ο.κ. Για αυτό λοιπόν ως εξουσία εκλαμβάνεται μόνο η νόμιμη εξουσία, για αυτό και υιοθετούμε την θέση ότι η Ηγεσία έχει την εξουσία ως δυνατότητα άσκησης της, ενώ η επιρροή προτείνεται να αντιμετωπίζεται ως (η βασική) ικανότητα που πρέπει να διαθέτει μία Ηγεσία, ακόμα καλύτερα η κάθε Ηγεσία.

Κράτος

Το κράτος είναι μια πολιτική έννοια που αποτελείται από την κοινωνική, πολιτική και οικονομική οργάνωση μιας κοινωνίας. Το κράτος πιο απλά μπορεί αν οριστεί ως μία πολιτική ένωση που εγκαθιδρύει κυρίαρχη δικαιοδοσία εντός ορισμένων εδαφικών ορίων και ασκεί εξουσία μέσω μίας σειράς από μόνιμους θεσμούς.⁶ Σύμφωνα με την *Η κρατούσα θεωρία για το κράτος (της νομικής προσωπικότητας)* «το κράτος είναι λαός εγκατεστημένος μόνιμα σε ορισμένο έδαφος (χώρα) και οργανωμένος σε νομικό πρόσωπο που ασκεί πρωτογενή εξουσία». Από τον ορισμό συνάγεται ότι η έννοια του κράτους αποτελείται από τέσσερα στοιχεία:

Λαός (ένας πληθυσμός): Κράτος είναι, λαός εγκατεστημένος μόνιμα σε ορισμένο έδαφος και εφοδιασμένος με κυρίαρχη εξουσία. Ο λαός είναι το σύνολο των πολιτών του κράτους ανεξάρτητα από φύλο, ηλικία, γλώσσα και εθνικότητα.⁷ Ο λαός ως στοιχείο του κράτους διακρίνεται από το έθνος. Ο λαός ενός κράτους μπορεί να αποτελείται από πρόσωπα που ανήκουν σε διάφορα έθνη, (το παράδειγμα των Ηνωμένων Πολιτειών της Αμερικής) ενώ τα άτομα που απαρτίζουν ορισμένο έθνος μπορούν να αποτελούν τμήματα του λαού διαφόρων κρατών (το παράδειγμα των

⁶ Στο ίδιο, σελ. 52.

⁷ Ο λαός στο ελληνικό κράτος είναι το σύνολο των Ελλήνων πολιτών δηλαδή όλων των προσώπων που έχουν την ελληνική ιθαγένεια (ευρεία έννοια του λαού). Ο λαός ως όργανο του κράτους (λαός υπό στενή έννοια) αποτελείται μόνο από εκείνους του πολίτες που έχουν το δικαίωμα του εκλέγειν και ονομάζεται εκλογικό σώμα. Με αυτήν την έννοια αναφέρεται το άρθρο 1 παρ. 3 του Συντάγματος που αναφέρεται ότι «όλες οι εξουσίες πηγάζουν από το λαό».

κρατών Ελλάδας/Κύπρου). Για τον καθορισμό της έννοιας του έθνους προτάθηκαν αντικειμενικά και υποκειμενικά κριτήρια. Τα αντικειμενικά όπως η κοινή καταγωγή, η κοινή γλώσσα και η κοινή θρησκεία δεν είναι απολύτως σωστά καθώς υπάρχουν έθνη που αποτελούνται από άτομα διαφορετικής καταγωγής (π.χ. ΗΠΑ) ή διαφορετικής γλώσσας (π.χ. Ελβετία) ή διαφορετικής θρησκείας (π.χ. Γερμανία). Συνεπώς, ορθότερα είναι τα υποκειμενικά κριτήρια που ορίζουν ότι, έθνος είναι το σύνολο των ατόμων που έχουν κοινό πολιτισμό, κοινό παρελθόν και κοινές επιδιώξεις.⁸ Τα δικαιώματα και οι υποχρεώσεις του λαού καθορίζονται από το δίκαιο κάθε κράτους. Κάθε κράτος προστατεύει τον λαό του/τους πολίτες του και δεν μπορεί να παρεμβαίνει στην *προσωπική* κυριαρχία άλλων κρατών.

Ιθαγένεια είναι η ιδιότητα του προσώπου ως μέλους του λαού ενός κράτους (του πολίτη του) υπό ευρεία έννοια και διακρίνεται από την έννοια της εθνικότητας η οποία είναι η ιδιότητα του ατόμου ως μέλους ενός έθνους. Η ιθαγένεια αποτελεί το νομικό δεσμό του ατόμου με ένα ορισμένο κράτος, (ο πολίτης φορέας υποχρεώσεων και δικαιωμάτων), ενώ η εθνικότητα είναι ο ηθικός δεσμός αυτού με ένα ορισμένο έθνος. Η απόκτηση ή η απώλεια της ιθαγένειας του ατόμου ενός κράτους ρυθμίζονται και από το διεθνές δίκαιο αλλά και το δίκαιο του κράτους. Ένα κράτος μπορεί να χορηγεί την ιθαγένεια σε άτομα που έχουν καταγωγή από αυτό ή γεννήθηκαν σε αυτό.

Έδαφος (χώρα/μια οριοθετημένη περιοχή): Έδαφος είναι ο εδαφικός χώρος εντός του οποίου ασκείται η κρατική εξουσία. Παράλληλα χρησιμοποιείται και ο ταυτόσημος όρος «επικράτεια». Ορθότεροι όμως είναι οι όροι «έδαφος» και «χώρος» με μια ευρεία έννοια που περιλαμβάνουν τον επίγειο, θαλάσσιο και εναέριο χώρο. Η έκταση του εδάφους κάθε κράτους καθορίζεται από το δημόσιο διεθνές δίκαιο. Αυτό περιλαμβάνει ένα τμήμα ξηράς, τα ύδατα (λίμνες, ποταμοί, κόλποι κ.λ.π), το αντίστοιχο υπέδαφος, τον υπερκείμενο εναέριο χώρο και την αιγιαλίτιδα ζώνη ή τα χωρικά ύδατα.⁹ Το έδαφος έχει διττή νομική σημασία: θετική γιατί το κράτος συνίσταται από όλα τα πρόσωπα που βρίσκονται στο έδαφος του κράτους και αρνητική γιατί απαγορεύεται η άσκηση εξουσίας ενός κράτους στο έδαφος ενός άλλου χωρίς ρητή άδειά του. Από νομικής φύσεως το έδαφος δεν αποτελεί εμπράγματο δικαίωμα ενός κράτους αλλά το χώρο όπου μέσα ασκείται η εξουσία του.

Πρωτογενής εξουσία (θεσμοί άσκησης και νομιμοποίησης της): Το κράτος ασκεί κυριαρχία – ασκεί απόλυτη και απεριόριστη εξουσία καθώς βρίσκεται πάνω από

⁸ Η διάκριση μεταξύ λαού και έθνους προκύπτει από το Σύνταγμά μας στα: (α) άρθρο 1 παρ. 3 που ορίζει ότι οι εξουσίες υπάρχουν υπέρ λαού και έθνους και (β) άρθρα 21 παρ. 1 & 51 παρ. 2 όπου χρησιμοποιούν τον όρο «έθνος» και (γ) στο άρθρο 5 παρ. 2 που περιλαμβάνει τον όρο «εθνικότητα».

⁹ Τα θαλάσσια όρια των διαφόρων κρατών και τα κυριαρχικά τους δικαιώματα στη θάλασσα καθορίζονται από τη Σύμβαση των Ηνωμένων Εθνών περί του «Δικαίου της Θάλασσας». Η Σύμβαση καθιερώνει μια «αποκλειστική οικονομική ζώνη» στην οποία το παράκτιο κράτος ασκεί ορισμένα κυριαρχικά δικαιώματα. Το εύρος της ζώνης δεν εκτείνεται πέραν των 200 ναυτικών μιλίων.

όλες τις άλλες ενώσεις και ομάδες της κοινωνίας. Το κράτος αποτελεί μία άσκηση στην νομιμοποίηση – οι αποφάσεις του γίνονται συνήθως αποδεκτές ως υποχρεωτικές από τους πολίτες του, επειδή υπάρχει ο ισχυρισμός ότι αντανακλά τα πάγια συμφέροντα της κοινωνίας. Η εξουσία ως στοιχείο του κράτους ονομάζεται «κρατική εξουσία», είναι η ανώτατη εξουσία που διατάσσει με εξαναγκασμό και ανήκει αποκλειστικά στο κράτος.¹⁰ Η κρατική εξουσία διακρίνεται από την εξουσία άλλων νομικών προσώπων του δημοσίου δικαίου. Το κριτήριο διάκρισης συνιστάται αναμφίβολα στο ότι η εξουσία του κράτους είναι πρωτογενής, δηλαδή ανήκει στο κράτος και δεν παραχωρείται από άλλη δύναμη,¹¹ ενώ η εξουσία των άλλων νομικών προσώπων δημοσίου δικαίου είναι παράγωγη γιατί παραχωρείται από το κράτος και μπορεί να ανακαλείται ελεύθερα από αυτό. Το κράτος λοιπόν αποτελεί ένα όργανο κυριαρχίας, είναι η υπέρτατη εξουσία -κατέχει την καταναγκαστική εξουσία να διασφαλίσει ότι οι νόμοι του γίνονται σεβαστοί και ότι οι παραβάτες τιμωρούνται.¹²

Νομική προσωπικότητα (και εκπροσώπηση στο εσωτερικό και στο εξωτερικό και όρια της κυριαρχίας): Το κράτος έχει νομική προσωπικότητα όπως το νομικό πρόσωπο δηλαδή είναι υποκείμενο υποχρεώσεων και δικαιωμάτων, για το λόγο αυτό αναφερόμαστε στην νομικής προσωπικότητας του κράτους, δηλαδή θεωρητικά το κράτος, όπως και κάθε άλλο φυσικό και νομικό πρόσωπο στο δίκαιο, είναι υποκείμενο δικαιωμάτων και υποχρεώσεων. Όμως, η κυριαρχία του κράτους, ως κατηγορία σχέσης εξουσίας, διαθέτει τόσο μια εσωτερική όσο και μια εξωτερική όψη. Το κράτος αποτελεί μία εδαφική ένωση, όπως προαναφέρθηκε, και ασκεί δικαιοδοσία εντός γεωγραφικά καθορισμένων ορίων και στη διεθνή πολιτική αντιμετωπίζεται (τουλάχιστον θεωρητικά) ως μία αυτόνομη οντότητα. Εσωτερικά, η κυριαρχία καθορίζει την τελική ή ανώτατη αρχή στο εσωτερικό ενός κράτους, ενώ

¹⁰ Ο Tomas Hobbes (1588-1679) παρουσίασε το κράτος ως «Λεβιάθαν», ένα γιγάντιο τέρας, στο ομότιτλο έργο του το οποίο δημοσιεύτηκε το 1651. Σε αυτό κάνει λόγο για την εγωιστική ανθρώπινη φύση, η οποία αν αφεθεί χωρίς έλεγχο και περιορισμό θα οδηγήσει στην καταστροφή του ανθρωπίνου είδους. Για να διατηρηθεί η ευημερία ο Χομπς εισηγείται το Λεβιάθαν (Leviathan) το οποίο θα αναλάβει την προστασία των πολιτών από την καταστροφή. Βλέπε, Τόμας Χομπς, *Λεβιάθαν*, Γνώση, Αθήνα 2006. Ο Μακιαβέλι ένα αιώνα πριν τον Χομπς αναγνωρίζει την ανάγκη να συγκεντρώνεται κάπου η ισχύς – εξουσία για να διατηρηθεί η ευημερία. Το Λεβιάθαν του Χομπς υπό αυτή την έννοια είναι ο Ηγεμόνας του Μακιαβέλι.

¹¹ Σύμφωνα με την θρησκευτικοθεολογική θεωρία του κράτους η εξουσία τους δικαιολογείται με την αναγωγή του σε θεσμό της θεϊκής προέλευσης. Η θεωρία αυτή επικράτησε στον αρχαίο κόσμο και υποστηρίζεται και από την Χριστιανική Εκκλησία. Κατά τη θεωρία αυτή ο Θεός έθεσε στην υπηρεσία της χριστιανοσύνης δύο ξίφη, το πνευματικό στον Πάπα και το κοσμικό ως σύμβολο κρατικής εξουσίας στον αυτοκράτορα. Η θεϊκή προέλευση του κράτους αναγνωρίζεται ρητά από τα Συντάγματα ορισμένων ισλαμικών κρατών.

¹² Σύμφωνα με τον Max Weber (1864-1920), το κράτος έχει το μονοπώλιο των μέσων της «νομιμοποιημένης βίας». Οι κρατικοί θεσμοί είναι υπεύθυνοι για την λήψη και την επιβολή συλλογικών αποφάσεων στην κοινωνία και χρηματοδοτούνται σε βάρος του δημοσίου, αυτοί οι κρατικοί θεσμοί αναγνωρίζονται ως «δημόσιοι», σε αντίθεση με τους «ιδιωτικούς» θεσμούς της κοινωνίας των πολιτών, Max Weber, *Οικονομία και Κοινωνία, Κοινωνιολογικές Έννοιες*, Μετάφραση-Εισαγωγή-Επιμέλεια, Θανάσης Γκιούρας, Αθήνα, Σαββάλας, 2005.

εξωτερικά η κυριαρχία συνεπάγεται την αναγνώριση από άλλα παρόμοια αναγνωρισμένα κράτη ότι αυτή η οντότητα είναι «ένας από αυτούς» και, ως εκ τούτου, είναι μια εγγενώς κοινωνική έννοια. Με άλλα λόγια η κυριαρχία αναφέρεται, άλλοτε στην εγχώρια κυριαρχία που ασκεί το κράτος εντός των συνόρων που εκτείνεται και άλλοτε αναφέρεται στις σχέσεις αυτού με τα άλλα κράτη. Το κράτος, ασφαλώς και αποτελεί ένα όργανο κυριαρχίας,¹³ αλλά θα πρέπει να λάβουμε υπόψη ότι ανακύπτουν δύο ζητήματα που σχετίζονται με την υπεροχή του κράτους προς τα έξω (ενδεικτικά, κυριαρχία μέσω Συντάγματος) και την ανεξαρτησία του προς τα έξω (κυριαρχία που του αναγνωρίζεται μέσω διεθνούς δικαίου και ως υποκείμενο αυτού). Η έλλειψη του ενός αναιρεί την ύπαρξη του άλλου. Συνεπώς, η κυριαρχία του κράτους περιορίζεται από το διεθνές δίκαιο και δεν είναι απόλυτη αλλά σχετική.

Από αυτούς του περιορισμούς της (πρωτίστως της *εσωτερικής*) κυριαρχίας του κράτους προκύπτουν οι δημοφιλέστερες μορφές του κρατών, η ταξινόμησή τους σε *κυρίαρχα* (ενιαία) και σε *μη κυρίαρχα* (ομόσπονδα και ομοσπονδιακά κράτη),¹⁴ το

¹³ Η κυρίαρχη θεωρητική αντίληψη που επικρατεί για το κράτος το αντιμετωπίζει ως τον κεντρικό πολιτικός θεσμός ο οποίος συντονίζει τους υπόλοιπους θεσμούς, ώστε να διατηρείται η κοινωνική συνοχή. Η θεωρία αυτή δέχεται ως νόμιμο λόγο του κράτους μια σύμβαση η οποία το ιδρύει καθώς έχει συναφθεί μια σύμβαση, ένα κοινωνικό συμβόλαιο. Η σύμβαση αυτή περιλαμβάνει δύο σύμφωνα, τον καθορισμό των αρχών της δικαιοσύνης για τη βασική δομή της κοινωνίας (και οι εν λόγω αρχές θα ρυθμίζουν από και πέρα όλες τις συμφωνίες) και το σύμφωνο περί υποταγής των ανθρώπων σε μία (κρατική) θέληση. Το άτομο έχει δύο ιδιότητες σε αυτή τη συμβατική σχέση, μετέχει στη γενική θέληση και είναι υποκείμενο σε αυτή. Αντιθέτως, έχει υποστηριχθεί ότι το κράτος εκφράζει τα συμφέροντα της οικονομικά κυρίαρχης τάξης και στοχεύει στη διατήρησης της κυριαρχίας αυτής έναντι των υποτελών τάξεων. Σύμφωνα με την κλασική μαρξιστική θεωρία τα βαθύτερα κίνητρα ολόκληρης της ιστορικής εξέλιξης του κράτους είναι οικονομικής φύσεως και το καπιταλιστικό κράτος είναι το σύγχρονο κράτος. Το (καπιταλιστικό) κράτος αντιμετωπίζεται ως μια οργανωμένη εξουσία μιας τάξης, (της άρχουσας αστικής τάξης) για την εκμετάλλευση των άλλων κοινωνικών τάξεων, ειδικότερα της τάξης των πτωχών (προλεταρίων). Το κράτος προϋποθέτει τις ταξικές αντιθέσεις, τις αναπαράγει, ώστε να διατηρείται η οικονομική εκμετάλλευση μεταξύ των τάξεων. Το ενδιαφέρον όμως στην μαρξιστική θεωρία εντοπίζεται στο πλήθος και στο βάθος της ανάλυσης του κρατικού φαινομένου που μας έχουν προσφέρει νεότεροι θεωρητικοί του μαρξισμού. Μεταξύ αυτών η θέση ότι ο κρατικός μηχανισμός είναι ευρύτερος της κρατικής εξουσίας και όλες οι ενέργειες του κράτους (του κρατικού μηχανισμού) δεν αποσκοπούν στην πολιτική κυριαρχία (της αστικής τάξης), κατ' επέκταση υπάρχει μία σχέση μεταξύ κράτους και «οικονομικής βάσης», μια σχέση αυτονομίας του κράτους και όχι εξάρτησης του από την άρχουσα (αστική) τάξη, όπως υπαγορεύεται στην κλασική εκδοχή του μαρξισμού, «δεν θα πρέπει να μιλάμε για ταξική φύση, αλλά για ταξική χρησιμοποίηση του Κράτους.». Εν κατακλείδι, το ζήτημα μετατοπίζεται στις σχέσεις που αναπτύσσονται μεταξύ κράτους και εξουσίας, σχέσεων παραγωγής και καταμερισμού εργασίας και όπως αποφαίνεται ο Νίκος Πουλαντζάς «το πράγμα δεν είναι και τόσο εύκολο. Τα πιο απλά ζητήματα -όταν είναι πραγματικά- αποδείχνεται πως είναι και τα πιο περίπλοκα», στο Νίκος Πουλαντζάς, *Το Κράτος, η Εξουσία, ο Σοσιαλισμός*, Θεμέλιο, Αθήνα 1982, σελ.17-18.

¹⁴ Σύμφωνα με αυτή την ταξινόμηση οι Ηνωμένες Πολιτείες της Αμερικής και η Γερμανία, ως ομόσπονδα κράτη, κατατάσσονται στα *μη κυρίαρχα* κράτη. Κατόπιν τούτου είναι κρίσιμο να αντιληφθούμε ότι το ομοσπονδιακό σύστημα διακυβέρνηση αποτελεί πρωτίστως αποσυγκέντρωση της κρατικής εξουσίας και όχι λιγότερο ισχυρό κράτος, δηλαδή δεν έχουμε απώλεια κρατικής

ενιαίο κράτος είναι αυτό που κυβερνάται από μια κεντρική κυβέρνηση που έχει πλήρη εξουσία σε ολόκληρη την εθνική επικράτεια ¹⁵ και το ομοσπονδιακό κράτος διαθέτει μεν κεντρική κυβέρνηση αλλά παράλληλα είναι ένα σύνολο κρατών που αποτελείται από πολλά *οιωνοί κράτη*.¹⁶

Διοίκηση

Διοίκηση, μία πολυσήμαντη έννοια, άλλοτε αναφερόμαστε στην λειτουργική (ουσιαστική) της έννοια (στις δραστηριότητες της) και άλλοτε στην οργανική (τυπική) της έννοια (στους φορείς της).

Είναι η δραστηριότητα για τη διευθέτηση υποθέσεων που εξυπηρετούν ιδιωτικό ή δημόσιο σκοπό. Διακρίνεται σε ιδιωτική (π.χ. διοίκηση αλλότριων, διεκπεραίωση των υποθέσεων νομικού προσώπου, διοίκηση της περιουσίας του τέκνου) και σε δημόσια (δραστηριότητα με σκοπό την εξυπηρέτηση δημοσίου συμφέροντος).

Διοίκηση, από την άποψη της δραστηριότητας, είναι η διενέργεια νομικών πράξεων και υλικών ενεργειών για τη επιδίωξη ενός σκοπού. Οι ενέργειες περιλαμβάνουν διεύθυνση ανθρώπων, διαχείριση μέσων και πόρων, λήψη αποφάσεων, που όλες μαζί συντονισμένα επιδιώκουν την επίτευξη ορισμένων σκοπών.

Διοίκηση με τη οργανική έννοια, ταυτίζεται με το πρόσωπο ή τους συλλόγους προσώπων, οι οποίοι σύμφωνα με τους σχετικούς κανόνες δικαίου¹⁷, έχουν δικαίωμα ή αρμοδιότητα να ασκήσουν τη δραστηριότητα αυτή.

κυριαρχίας. Μεταξύ ομοσπονδιακών κρατών και κρατών με ισχυρό αυτοδιοίκητο σύστημα διοίκησης, δεν θα εντοπίσουμε ουσιώδεις διαφορές και οι όποιες εντοπίζονται αφορούν ποσοτική διαφορά η οποία αναφέρεται στην έκταση της εξουσίας τους. Συγκεκριμένα στα ομοσπονδιακά κράτη αναφέρεται η εξουσία και στις τρεις λειτουργίες του κράτους, ενώ στους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης η εξουσία αφορά μόνο την εκτελεστική. Με άλλες λέξεις, το ομοσπονδιακό σύστημα διακυβέρνησης αποτελεί αποσυγκέντρωση ολόκληρης της κρατικής εξουσίας, ενώ στην τοπική αυτοδιοίκηση συνιστά αποσυγκέντρωση μόνο της εκτελεστικής λειτουργίας.

¹⁵ Πρόκειται για ένα πρότυπο κράτους όπου οι εξουσίες, εκτελεστική, νομοθετική και δικαστική, ασκούνται από κεντρικά κρατικά όργανα και οι εξουσίες αυτές διακρίνονται μεταξύ τους, τόσο οργανικά, όσο και λειτουργικά, Δηλαδή άλλο όργανο ασκεί μία από αυτές τις εξουσίες και δεν υπάρχει επικάλυψη αρμοδιοτήτων κατά την άσκηση τους. Τα όργανα και οι εξουσίες που ασκούν, έχουν εδαφική αρμοδιότητα σε όλη την επικράτεια και οι κανόνες τους έχουν καθολική ισχύ προς όλους τους πολίτες του κράτους για ολόκληρη την επικράτεια, παράδειγμα, ενιαίο νομικό σύστημα (για όλους, ίδιοι κανόνες δικαίου και ίδια όργανα απονομής της δικαιοσύνης).

¹⁶ Αυτά είναι κυρίαρχα και ελεύθερα σε σχέση με το εσωτερικό καθεστώς της κυβέρνησης, αλλά είναι ενωμένα με μια ομοσπονδιακή οντότητα που απαρτίζει τη χώρα. Σε αυτό το είδος κρατών υπάρχει πολιτική αποκέντρωση επειδή τα *οιωνοί κράτη* έχουν ελευθερίες για πολλές πτυχές. Μπορούν να θεσπίσουν νόμους, να χειριστούν φόρους και, επιπλέον, έχουν μεγάλη αυτονομία να λαμβάνουν αποφάσεις και να επιλέγουν τις αρχές τους. Έχουν τόσο δικαστική όσο και νομοθετική αυτονομία, αν και πάντοτε υπόκεινται στο ομοσπονδιακό σύνταγμα.

¹⁷ Κανόνας δικαίου, στη ελληνική θεωρία χρησιμοποιείται συνήθως με την ειδικότερη έννοια της γενικής και αφηρημένης νομικής ρύθμισης, δηλαδή της απρόσωπης ρύθμισης.

Και με τις δύο έννοιες ο όρος «διοίκηση» χρησιμοποιείται τόσο στο δημόσιο όσο και στο ιδιωτικό δίκαιο. Η διάκριση της «διοίκησης», με τη λειτουργική έννοια, σε δημόσια και ιδιωτική θα μπορούσε να γίνει με κριτήριο το κίνητρο της δραστηριότητας και το χαρακτήρα των νομικών πράξεων, με τις οποίες ασκείται η δραστηριότητα. Η δημόσια διοίκηση είναι η δραστηριότητα του κράτους για την πραγματοποίηση των σκοπών του στο πλαίσιο της έννομης τάξης, με την εξαίρεση της νομοθεσίας και της δικαιοσύνης. Κίνητρο των δημοσίων διοικητικών οργάνων για την άσκηση της δραστηριότητας, που προβλέπουν οι κανόνες δικαίου, είναι πάντοτε η άμεση ή έμμεση ικανοποίηση του δημοσίου συμφέροντος. Τα όργανα αυτά δεν αποβλέπουν στην ικανοποίηση ατομικών συμφερόντων των προσώπων που τα αποτελούν, ενώ αντιθέτως, το κίνητρο της δραστηριότητας των ιδιωτών (κατ' αρχήν) και εάν ακόμα (ή και όταν) έχει σχέση με την ικανοποίηση του δημοσίου συμφέροντος, είναι η επιδίωξη ατομικών συμφερόντων και η απόκτηση προσωπικών πλεονεκτημάτων.¹⁸ Επίσης, η δημόσια διοίκηση έρχεται να εκπληρώσει και άλλη μια θεμελιώδη λειτουργία, καλείται να δημιουργήσει και να προωθήσει μια στενή σχέση μεταξύ της πολιτικής εξουσίας ή της κυβέρνησης και του λαού.

Ευχερέστερη είναι η διάκριση της διοίκησης σε δημόσια και ιδιωτική με την οργανική έννοια.

Ως *δημόσια διοίκηση* θα μπορούσε να θεωρηθεί το σύνολο των νομικών προσώπων¹⁹, στα οποία είναι οργανωμένα τα διοικητικά όργανα²⁰ που προβλέπουν οι κανόνες δικαίου. Τα όργανα αυτά έχουν κατά κανόνα αρμοδιότητα να ασκούν δημόσια εξουσία.

¹⁸ Είναι όμως δυνατό, κίνητρο των ιδιωτών να μην είναι η ικανοποίηση προσωπικών τους συμφερόντων, όπως συμβαίνει π.χ. με τη διοίκηση των φιλανθρωπικών σωματείων και των κοινωφελών ιδρυμάτων ή άλλων υποθέσεων σχετικών με καθαρά ηθικούς και κοινωνικούς σκοπούς.

¹⁹ «Η έννομη τάξη αναγνωρίζει αρμοδιότητες και ικανότητα για την παραγωγή κανόνων δικαίου και επιβάλλει υποχρεώσεις για την τήρηση ορισμένης συμπεριφοράς όχι μόνο σε φυσικά πρόσωπα, αλλά και σε ανθρώπινες οργανώσεις που επιδιώκουν σκοπούς και συμφέροντα κοινά σε διάφορες μικρές ή μεγάλες ομάδες ή κατηγορίες ανθρώπων. Οι οργανώσεις αυτές, που ιδρύονται κατά το προβλεπόμενο από τους κανόνες δικαίου, είναι ιδιαίτεροι φορείς δικαιωμάτων και υποχρεώσεων («νομικά πρόσωπα»), ανεξάρτητα από τα φυσικά πρόσωπα των οποίων τους σκοπούς ή τα συμφέροντα εξυπηρετούν και έχουν δική τους βούληση, που εκδηλώνονται με τα όργανα τους.» Επαμεινώνδας Π. Σπηλιωτόπουλος, *Εγχειρίδιο Διοικητικού Δικαίου* (9^η έκδοση), Αντ. Ν. Σάκουλα, Αθήνα – Κομοτηνή 1999, σελ. 17-18.

²⁰ Διοικητικού οργάνου είναι το δημόσιο όργανο της έννομης τάξης, δηλαδή εξοπλισμένο με δημόσια εξουσία, το οποίο δεν ανήκει στην νομοθετική ή στη δικαστική εξουσία (αφαιρετικός ορισμός, βλ. Επαμεινώνδας Π. Σπηλιωτόπουλος, *όπ.π.*, αρ. περ. 10). Το όργανο είναι η οργανωτική μονάδα που αποτελεί αυτοτελές υποκείμενο αρμοδιοτήτων και διακρίνεται από τον φορέα του, που είναι πάντοτε φυσικό πρόσωπο. Το όργανο δεν έχει νομική προσωπικότητα, αλλά ασκεί τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις του οργανωτικού συνόλου (δηλαδή του νομικού προσώπου δημοσίου δικαίου) στο οποίο είναι ενταγμένο. Κάθε διοικητικό όργανο ανήκει σε συγκεκριμένο νομικό πρόσωπο δημοσίου δικαίου, Π.Δ. Δαγτόγλου, *Γενικό Διοικητικό Δίκαιο*, (β' έκδοση), Αντ. Ν. Σάκουλα, Αθήνα-Κομοτηνή, 1983, αρ. περ. 945-947.

Η δημόσια διοίκηση, από την άλλη δεν μπορεί να ταυτιστεί με το σύνολο των διοικητικών υπηρεσιών και οργάνων που είναι ενταγμένα στην εκτελεστική λειτουργία της πολιτείας και έχουν ως σκοπό την πραγμάτωση της Κυβερνητικής πολιτικής, καθώς ένας τέτοιος ορισμός είναι περιοριστικός διότι εξαιρεί πολλά από τα υπάρχοντα διοικητικά όργανα, και ιδιαίτερα εκείνα της τοπικής αυτοδιοίκησης²¹.

Η δημόσια διοίκηση, διαφέρει από την Κυβέρνηση, δηλαδή το υπεύθυνο όργανο που χαράζει τις γενικές κατευθύνσεις της κρατικής δράσης. Το έργο αυτό της Κυβέρνηση ασκείται από τα δικά της (υφιστάμενα) όργανα, τα διοικητικά όργανα, τα οποία ασκούν δημόσια εξουσία και διακρίνονται από τα νομοθετικά και δικαστικά όργανα, ενώ ταυτόχρονα θεωρούνται και μέρος της δημόσιας διοίκησης.

Οι αρμοδιότητες που η έννομη τάξη²² καθορίζει στα διοικητικά όργανα για την πραγματοποίηση των εξωνομικών σκοπών τους οποίους επιδιώκει, παρέχουν σε αυτά τη δυνατότητα (ή τους επιβάλλουν), με τις πράξεις τους είτε να θεσπίζουν κανόνες δικαίου για τη ρύθμιση της συμπεριφοράς των διοικούμενων (ρυθμιστική αρμοδιότητα), είτε να προβαίνουν στην εκπλήρωση ορισμένων αποστολών (π.χ. εθνική άμυνα, δημόσια τάξη, κ.λ.π), είτε να ενεργούν για την εκτέλεση ορισμένου έργου ή την παροχή υπηρεσιών, όπως κατασκευή δημοσίων έργων, εκπαίδευση, συγκοινωνία, τηλεπικοινωνία, υγειονομική περίθαλψη κ.λ.π (απλή παραγωγική ή επιχειρηματική δραστηριότητα) ή για την καταβολή περιοδικών ή μη χρηματικών παροχών. Εξάλλου η έννομη τάξη θέτει στη διάθεση του δημοσίου και των άλλων νομικών προσώπων που συγκροτούν τη δημόσια διοίκηση διάφορα περιουσιακά στοιχεία (κινητά, ακίνητα, χρηματικά κεφάλαια).

Σύμφωνα με το Σύνταγμά μας, το Κράτος πρέπει να *οργανώνεται* και να *διοικείται* κατά το αποκεντρωτικό σύστημα.²³ Το αποκεντρωτικό σύστημα γενικά ως σύστημα οργάνωσης της δημόσιας διοίκησης αναφέρεται στη σύσταση οργάνων που ασκούν

²¹ Στη Δημόσια Διοίκηση ανήκει και η λεγόμενη «Ειδική Αυτοδιοίκηση». Προκειμένου να πραγματοποιούνται καλύτερα ορισμένες κρατικές δραστηριότητες, έχουν καθιερωθεί και λειτουργούν Νομικά Πρόσωπα Δημοσίου Δικαίου, τα οποία διαθέτουν Αυτοδιοίκηση, δηλαδή διοικούνται με δικά τους όργανα εντός του πλαισίου του νόμου. Αυτού του τύπου η Αυτοδιοίκηση καλείται «Αυτοδιοίκηση ειδικών σκοπών» και η έκτασή της προσδιορίζεται κατά περίπτωση. Χαρακτηριστικά τέτοια Ν.Π.Δ.Δ. που ανήκουν στην Ειδική Αυτοδιοίκηση, είναι τα Ανώτατα Εκπαιδευτικά Ιδρύματα (Α.Ε.Ι. και Α.Τ.Ε.Ι.).

²² Έννομη τάξη είναι «το σύνολο των κανόνων δικαίου που ρυθμίζουν την οργάνωση του λαού σε κράτος», για αυτό άλλωστε γίνεται και λόγος για «εθνική έννομη τάξη», Επαμεινώνδας Π. Σπηλιοτόπουλος, στο ίδιο, σελ.9.

²³ Η αποκέντρωση ως γενική αρχή της διοικητικής οργάνωσης, η σύσταση δηλαδή οργάνων με αποφασιστικές αρμοδιότητες που ασκούνται πλήρως σε ορισμένο τμήμα της επικράτειας, αποσκοπεί στη διευκόλυνση, τη πιο άμεση και γρήγορη εξυπηρέτηση των πολιτών κατά την επικοινωνία και τις συναλλαγές τους με τις δημόσιες υπηρεσίες, ώστε να μην χρειάζεται αυτοί να καταφεύγουν στα κεντρικά όργανα για τη διεκπεραίωση των υποθέσεων τους, ενώ παράλληλα, με αυτό τον τρόπο οργάνωσης, επιτυγχάνεται και η προσαρμογή της διοίκησης στις ιδιαιτερότητες της κάθε περιφέρειας.

αποφασιστικές αρμοδιότητες όχι σε ολόκληρη τη χώρα αλλά σε ορισμένη εδαφική έκταση και όχι στο σύνολο της επικράτειας, όπως συμβαίνει με τα κεντρικά όργανα του κράτους, πράγμα που σημαίνει ότι τα κεντρικά όργανα θα πρέπει να περιορίζονται σε επιτελικό ρόλο, δηλαδή να «έχουν τη γενική κατεύθυνση, το συντονισμό και τον έλεγχο νομιμότητας των πράξεων των περιφερειακών οργάνων, όπως νόμος ορίζει».²⁴

ΜΕΡΟΣ ΔΕΥΤΕΡΟ

Η Ηγεσία στο Κράτος κατά τον Μακιαβέλι

Όσο η έννοια ηγεσία προϋποθέτει δομή, άλλο τόσο προϋποθέτει και την ύπαρξη του ηγέτη, του προσώπου που έχει την εξουσία ή και την δύναμη (επιρροή) να επιβάλει την θέληση του, να λαμβάνει αποφάσεις, να επηρεάζει και να προκαλεί εξελίξεις, να διαχειρίζεται κρίσεις.

²⁴ Άρθρο 101Σ Οργάνωση της διοίκησης: 1. Η διοίκηση του Κράτους οργανώνεται σύμφωνα με το αποκεντρωτικό σύστημα. 2. Η διοικητική διαίρεση της Χώρας διαμορφώνεται με βάση τις γεωοικονομικές, κοινωνικές και συγκοινωνιακές συνθήκες. 3. Τα περιφερειακά όργανα του Κράτους έχουν γενική αποφασιστική αρμοδιότητα για τις υποθέσεις της περιφέρειάς τους. Τα κεντρικά όργανα του Κράτους, εκτός από ειδικές αρμοδιότητες, έχουν τη γενική κατεύθυνση, το συντονισμό και τον έλεγχο νομιμότητας των πράξεων των περιφερειακών οργάνων, όπως νόμος ορίζει.

Στα εισαγωγικά εγχειρίδια της Πολιτική Επιστήμη, όταν οι λέξεις κράτος και ηγέτης μπαίνουν δίπλα – δίπλα, τότε το πιθανότερο είναι η επόμενη λέξη που θα συναντήσεις στο διάβασμα σου είναι ένα όνομα, Νικολό Μακιαβέλι ²⁵ ο πρώτος που χρησιμοποίησε τον όρο κράτος αποδίδοντας του το σύγχρονό του περιεχόμενο παρ' όλο που τον θεσμό του κράτους δεν τον έβλεπε ακόμα ως αυτονομημένο από το πρόσωπο του Ηγεμόνα.

Ο Νικολό Μακιαβέλι υπήρξε δημόσιος υπάλληλος, διπλωμάτης, πολιτικός, ιστορικός και συγγραφέας. Στην εποχή του η Ιταλία ήταν χωρισμένη στο βασίλειο της Νάπολης, το δουκάτο του Μιλάνου, την αριστοκρατική δημοκρατία της Βενετίας, τη δημοκρατία της Φλωρεντίας και το παπικό κράτος. Όραμά του ήταν η ενοποίηση της Ιταλίας, να ξεπεράσει η Ιταλία τον κατακερματισμό της και να διαμορφωθεί ένα ενιαίο και ισχυρό ιταλικό κράτος. Το έργο του και πιο ειδικά ο Ηγεμόνας (1513)²⁶

²⁵ Ο Νικόλαο Μακιαβέλι (1469 - 1527). Για ένα σύντομο βιογραφικό του δες εδώ: Η ζωή, η φιλοσοφία και η επιρροή του Μακιαβέλι (επίσκεψη, 3/4/2025). Το έργο του ο Ηγεμόνας (Il Principe) 1513 και εκδόθηκε μετά τον θάνατο του, το 1532 και αποτελείται από 26 κεφάλαια. Στα πρώτα 11 περιγράφονται οι διάφοροι τύποι ηγεμονιών, στα 12-14 γίνεται λόγος για τα είδη των στρατών που υπάρχουν και στα 15-24 για το ποια πρέπει να είναι η συμπεριφορά των ηγετών, από όπου προέρχονται και τα περισσότερα αποφθέγματα που συνέβαλλαν στην δημοφιλία του και παράλληλα προκάλεσαν και συνεχίζουν να προκαλούν τις περισσότερες αντιδράσεις, έως και διαφωνίες μεταξύ των ερμηνειών και προσεγγίσεων του έργου. Στο 25 εξετάζεται η επίδραση της τύχης στις πολιτικές καταστάσεις και το 26 αποτελεί μία έκκληση για την απελευθέρωση και ενοποίησή της Ιταλίας (Νικόλαο Μακιαβέλι, *Ο Ηγεμόνας*, Κάκτος, Αθήνα 1989, σελ. 8-9).

²⁶ Παραθέτουμε κάποια ενδεικτικά αποφθέγματα από το έργο: «Ο ηγέτης αποκτά κύρος με το να είναι είτε αληθινός φίλος είτε πραγματικός εχθρός. Δηλαδή παίρνει θέση, καθαρά, υπέρ της μιας ή της άλλης πλευράς. Αυτή η τακτική έχει πολύ περισσότερα πλεονεκτήματα από την απλή ουδετερότητα», «Η πρώτη εντύπωση που δημιουργεί ένας ηγεμόνας είναι αυτή που δίνουν οι άνθρωποι που τον περιστοιχίζουν.», «Τους αντιπάλους σου ή πρέπει να τους παίρνεις με το μέρος σου ή να τους εκμηδενίζεις.», «Δεν πρέπει ποτέ να αφήνει κανείς να συνεχίζεται μια ανωμαλία για να αποφύγει έναν πόλεμο, γιατί δεν τον αποφεύγει, αλλά μόνο αλλάζουν οι συνθήκες προς όφελος των αντιπάλων του.», «Ο άνθρωπος είναι καλός μόνο όταν είναι αδύναμος.», «Οι άνθρωποι έχουν το ελάττωμα, όταν έχει νηνεμία, να νομίζουν ότι δεν θα έρθει ποτέ καταιγίδα και δεν προετοιμάζονται», «Οι άνθρωποι είναι τόσο αφελείς και τόσο έτοιμοι να υπακούσουν, ώστε ποτέ δεν θα λείψουν τα θύματα σε έναν αχρείο για να κάνει τις απάτες του», «Οι άνθρωποι βλέπουν αυτό που φαίνεται, όχι αυτό που είσαι. Λίγοι μπορούν να καταλάβουν αυτό που είναι κάποιος πραγματικά», «Γενικά οι άνθρωποι είναι αγνώμονες, ασταθείς και υποκριτές: προτιμούν να αποφεύγουν τον κίνδυνο και είναι αχόρταγοι για κέρδος», «Κάνε το κακό μια κι έξω, αλλά το καλό δίνε το σιγά-σιγά», «Ποτέ τίποτε μεγάλο δεν επιτεύχθηκε χωρίς κίνδυνο», «Μια αλλαγή αφήνει την πόρτα ανοιχτή για να μπουν και άλλες», «Ποτέ μην προσπαθείς να κερδίσεις με τη βία αυτό που μπορεί να αποκτηθεί με πονηριά.», «Η υπόσχεση που δόθηκε ήταν μια αναγκαιότητα του παρελθόντος. Ο λόγος που δεν κρατήθηκε είναι μια αναγκαιότητα του παρόντος.», «Έναν ηγέτη πρέπει να τον φοβούνται και να τον αγαπούν. Αν δεν γίνεται και τα δύο, τότε καλύτερα μόνο να τον φοβούνται.», «Συμβαίνει, όλοι οι ένοπλοι προφήτες να είναι νικητές και οι άοπλοι να χάνονται.», «Ο πόλεμος αρχίζει όταν θέλεις, αλλά δεν τελειώνει όταν θέλεις.», «Αυτός που θέλει να τον υπακούν πρέπει να ξέρει να διατάζει.», «Η τύχη είναι γυναίκα και γι' αυτό ευνοεί τον νέο που την χειρίζεται με τόλμη.», «Η αρετή κι ο πλούτος σπάνια πηγαίνουν στον ίδιο άνθρωπο.», «Η φιλοδοξία είναι τόσο δυνατό πάθος, που όσο ψηλά και αν φθάσει κανείς δεν είναι ικανοποιημένος.», «Ο καθένας βλέπει αυτό που φαίνεται. Λίγοι καταλαβαίνουν αυτό που είσαι.», «Είναι λάθος να χτυπάς μια πόλη διαφερένη και να την κυριεύεις

απευθύνεται συνεπώς στους πολιτικούς ηγεμόνες της εποχής του που θα μπορούσαν να υλοποιήσουν αυτό του το όραμα. Καταγράφει τις επιτυχίες ή τις αποτυχημένες κινήσεις ηγεμόνων (και ιστορικών προσωπικοτήτων), με βάση τις ηγετικές φυσιογνωμίες της ανθρωπότητας και ξεχωρίζει αυτούς που απέκτησαν εξουσία χάρη των ικανοτήτων τους και όχι από κληρονομικό δικαίωμα ή από τύχη.²⁷

Η τομή στον Μακιαβέλι είναι ο διαχωρισμός της πολιτικής από την επικρατούσα μέχρι τότε ταύτιση της ηθικής με τη χριστιανική ηθική, με την ηθική στήριξης της φεουδαρχίας και την αντικατάσταση αυτής της τελευταίας από την ηθική της αποτελεσματικότητας. Το κράτος -το ενιαίο εθνικό κράτος- μετατρέπεται σε αυτοσκοπό, η υπηρετήσή του δίνει νόημα και προσφέρει την ευτυχία στην ανθρώπινη ζωή. Οι σκοποί του κράτους και κατά επέκταση και του Ηγεμόνα, είναι αυτοί του αγιάζουν όλα τα μέσα. Αυτή η ηθική του κράτους-αυτοσκοπού έρχεται ν' αντικαταστήσει τη χριστιανική ηθική για να καταλήξει ότι ακόμα και οι

αδράχνοντας την ευκαιρία που σου δίνουν οι διαιρέσεις της.», «Τους ιδιώτες τούς κάνουν να κρατούν τις συμφωνίες οι νόμοι, τα γραμμένα και τα συμφωνητικά, όμως ανάμεσα σε ηγεμόνες αυτό γίνεται μονάχα με τ' άρματα.».

²⁷ Ο Νικολό Μακιαβέλι έζησε σε έντονη εποχή, πλούσια σε σημαντικά, καθοριστικά γεγονότα. Με το γύρισμα του 15ου στον 16ο αιώνα στην Ευρώπη διαμορφώνονταν ισχυρά κράτη και αντίστοιχες εξουσίες, μορφοποιώντας τη γηραιά ήπειρο με τον τρόπο που σήμερα τη γνωρίζουμε. Η Γαλλία και η Ισπανία πρωτοστατούσαν στις κατακλυσμιαίες αυτές εξελίξεις. Η πατρίδα του Μακιαβέλι ήταν η Ιταλία και συγκεκριμένα η πλούσια πόλη-κράτος της Φλωρεντίας. Η Φλωρεντία ήταν ίσως η πρώτη γωνιά της Ευρώπης που πλησίασε στο κατώφλι του καπιταλιστικού τρόπου παραγωγής. Το εμπόριο, βασισμένο σε βιοτεχνίες που έμοιαζαν πλέον με βιομηχανίες, συσσώρευε πλούτο. Ο πλούτος δημιουργούσε φίλους, ταυτόχρονα όμως γεννούσε αντιθέσεις, μίσση και εχθρούς. Μέσα στο πολύπλοκο περιβάλλον η πόλη έπρεπε να διασφαλίσει την ευμάρειά της και από εσωτερικές αντιθέσεις και από εξωτερικούς εχθρούς. Η πολιτική κλήθηκε να αρθεί στο ύψος των περιστάσεων. Αυτή την πολιτική υπηρέτησε ο Μακιαβέλι. Αξιωματούχος και σύμβουλος αρχόντων και ηγεμόνων, βρισκόταν στην πρώτη σειρά των προβληματισμών της εποχής και του τόπου του....Γάλλοι και Ισπανοί πολέμησαν σκληρά για την Ιταλία. Οι δε ηγεμόνες της τελευταίας, είτε άρχοντες είτε αστοί των πόλεων, τότε συμμαχούσαν με τους εισβολείς, τότε αναζητούσαν τη συγκρότηση δικού τους ισχυρού κράτους....Η δημιουργία αξιόμαχου στρατού ήταν το πρώτο ζητούμενο σε αυτή την κατεύθυνση. Οι στρατοί των εισβολέων αλλά και των τοπικών αρχόντων αποτελούνταν από μισθοφόρους κυρίως. Το ειδικό όμως πρόβλημα της Φλωρεντίας ήταν η άμυνά της απέναντι στους στρατούς των μισθοφόρων. Η ιδέα και η πρόθεση του Μακιαβέλι ήταν να υποκαταστήσει το επικίνδυνο σύστημα των μισθοφόρων με μια νέα στρατιωτική δύναμη που θα προερχόταν από την ίδια την πόλη που υπηρετούσε. Κατανοούσε ότι η στήριξη της άμυνας της πόλης από τους πολίτες της ήταν συνυφασμένη με την αλλαγή της πολιτικής τους υπόστασης. Η ρωμαϊκή αρχαιότητα ήταν το πρότυπο...Για τον Μακιαβέλι η πιο αποτελεσματική λύση θα ήταν η ανάδειξη ενός ισχυρού Ιταλού ηγεμόνα, ικανού να ενοποιήσει τις πόλεις και τα κρατίδια της χερσονήσου και να αντιμετωπίσει τους Γάλλους ή τους Ισπανούς εισβολείς. Το πρότυπό του σε αυτή την κατεύθυνση ήταν ο Καίσαρας Βοργίας – ευγενής ισπανικής καταγωγής, γιος του πάπα Αλεξάνδρου του 6ου. Στο πλέον διάσημο των έργων του, τον «Ηγεμόνα», ο Μακιαβέλι επιχειρεί να προσδιορίσει τις δεξιότητες, τις αρετές και τις ιδιότητες που οφείλει να έχει ένας ηγεμόνας με φιλοδοξίες αντάξιες της εποχής: την ενοποίηση της Ιταλίας δηλαδή...». Απόσπασμα από το, Γιώργος Μαργαρίτης, *Ο «στρατιωτικός» Μακιαβέλι*, βλέπε: Η διαχρονικότητα του Μακιαβέλι - Documento (6/4/2025).

παιδαγωγικές λειτουργίες δεν πρέπει ν' ασκούνται από την εκκλησία αλλά από το κράτος.

Έχει υποστηριχθεί η θέση ότι στο έργο του Μακιαβέλι δεν εντοπίζεται κάποια ιεράρχηση ανάμεσα στην ηθική και την πολιτική, μιας και δεν υπάρχουν κοινά κριτήρια αξιολόγησης, και ειδικότερα για την στάση του απέναντι στην παπική εκκλησία, ότι δεν λαμβάνει ανοιχτά αρνητική θέση εναντίον της και η αντίδρασή του περιορίζεται στον σκεπτικισμό και στην ειρωνεία, ούτε και δείχνει να ενδιαφέρεται για την «ηθική εξυγίανση» της εκκλησίας.²⁸ Ηθική και πολιτική σε δύο εντελώς αυτόνομες σφαίρες, επιδουκνείοντας με αυτό τον τρόπο ένα πρότυπο αξιολογικής ουδετερότητας. Για αυτή την «ουδετερότητα» που μας προτείνει ο Μακιαβέλι ο Λουί Αλτουσέρ, αναφέρει ότι «το πιο εκπληκτικό με τον Μακιαβέλι στη θεωρία του για τον νέο ηγεμόνα που οφείλει να θεμελιώσει τη νέα ηγεμονία, είναι ότι αυτός ο νέος άνθρωπος πρέπει να είναι ένας άνθρωπος του τίποτε, χωρίς παρελθόν, χωρίς τίτλους και φορτία, ένας ανώνυμος, μόνος και γυμνός, δηλαδή ελεύθερος άνθρωπος, χωρίς προκαθορισμούς που θα βάραιναν επάνω του και θα μπορούσαν να παρακωλύσουν την ελεύθερη άσκηση της αρετής του. Επίσης, πρέπει να εντοπίζει ως πεδίο επέμβασης του ένα μέρος που και το ίδιο να είναι ανώνυμο, στερημένο από κάθε κοινωνικό και πολιτικό καθορισμό που θα μπορούσε να παρακωλύσει τη δράση του ηγεμόνα. Από τη συνάντηση αυτή ενός ανθρώπου από το τίποτε, δηλαδή γυμνού ανθρώπου, ελεύθερου στις εσωτερικές και εξωτερικές κινήσεις του και ενός κενού χώρου, γεννήθηκε η ευκαιρία του και η επιτυχία του».²⁹

Το περιεχόμενο που αποδίδει ο Μακιαβέλι στην έννοια της ηθικής είναι εκείνο του χριστιανικού δόγματος. Ωστόσο τόσο στα έργα του Ηγεμόνα και στις Διατριβές είναι σαφές ότι η πολιτική στην υπηρεσία του πατριωτισμού υπερέχει κάθε ηθικής, μιλάει ανοιχτά για την σωτηρία της πατρίδας και την ανάγκη για την εγγύηση την σταθερότητας του κράτους και κατά προέκταση της ασφάλειας του πληθυσμού και επιχειρηματολογεί για την αναγκαιότητα της διάσωσής της σε ένα περιβάλλον στο οποίο κανείς κατά τα φαινόμενα δεν την έχει αντιληφθεί.³⁰

Το ισχυρό εθνικό κράτος είναι το κύριο μέλημα του Ηγέτη, ο οποίος μεριμνά για το γενικό καλό των υπηκόων του και είναι ο εγγυητής του. Αυτά είναι αδιαπραγμάτευτα στον Μακιαβέλι. Προυπόθεση της ευημερίας του λαού, είναι το ισχυρό κράτος. Έχοντας υπόψη αυτές τις στοχεύσεις επιτρέπεται στον ηγέτη να αποφασίζει άλλοτε να ενεργεί με πονηριά (ως αλεπού) και άλλοτε ως αδίστακτος (ως λιοντάρι).

²⁸ Παναγιώτης Κονδύλης, *Ισχύς και απόφαση*, Στιγμή, Αθήνα 2012, σελ. 87- 88 και 267.

²⁹ Λουί Αλτουσέρ, *Φιλοσοφικά, Ο Πολίτης*, Αθήνα, 1994, σελ. 120-121.

³⁰ Αναφορικά με την έννοια του πατριωτισμού, η ανάγνωση του Κονδύλη εντοπίζει ότι ο πατριωτισμός για τον Μακιαβέλι αποτελεί αυταξία, δεν χρήζει περεταίρω θεμελίωσης και αναγωγής σε κάτι άλλο. Η ιδιότητα αυτή τον οδηγεί στο να παραλείψει να χαρακτηρίσει ονομαστικά την αγάπη για την πατρίδα ως ύψιστη αξία και να αναφερθεί ανοιχτά στην κρατική λογική. Στο Παναγιώτης Κονδύλης, *Ισχύς και απόφαση*, όπ.π. σ.267.

Ο ηγεμόνας «θα πρέπει να επιδιώκει να είναι ταυτόχρονα αλεπού και λιοντάρι, διότι αν είναι μόνο λιοντάρι δε θα μπορεί ν' αντιλαμβάνεται τις παγίδες, ενώ αν είναι μόνον αλεπού δε θα μπορεί να υπερασπίζει τον εαυτό του ενάντια στους λύκους. Συνεπώς έχει εξ ίσου ανάγκη να είναι αλεπού για ν' αναγνωρίζει τις παγίδες και λιοντάρι για να τρομάζει τους λύκους». Ο Μακιαβέλι επιλέγει λοιπόν την πονηριά σε συνδυασμό με τη δύναμη, ως θεμελιακά στοιχεία του ιδανικού Ηγεμόνα του. Κι ενώ θεωρεί αρχικά ότι η δημοκρατία είναι η καλύτερη μορφή διακυβέρνησης στο βαθμό που είναι αναπτυγμένες στο λαό οι αρετές του πολίτη έχοντας υπόψη του το κλίμα διαφθοράς της εποχής γρήγορα στρέφεται υπέρ ενός ισχυρού, αυταρχικού κράτους, όπου για την επίτευξη των σκοπών του Ηγεμόνα όλα τα μέσα είναι επιτρεπτά δίχως κανένα ηθικό φραγμό, φτάνει αυτός ο ηγεμόνας να στοχεύει στην ανάπτυξη και την ισχύ του κράτους.³¹

Αυτοσκοπός το κράτος λοιπόν, ένα κράτος όπου τα συμφέροντα της αριστοκρατίας έρχονταν σε αντίθεση μ' εκείνα της μοναρχίας και των μεσαίων τάξεων και ότι οι κυβερνήσεις έπρεπε να τα παραμερίζουν ή να τα καταπνίγουν, ενώ «οι πρίγκιπες και οι κυβερνήσεις είναι, μακράν, τα πιο επικίνδυνα στοιχεία σε μια κοινωνία». Όχι μόνο βλέπει τάξεις εντός του κράτος που υπηρετεί αλλά και τις ήδη διαμορφωμένες συγκρουσιακές συνθήκες μεταξύ τους. Ο Μακιαβέλι ξεκινάει από την αντίληψη ότι η φύση του ανθρώπου παραμένει πάντοτε η ίδια κι οι αμετάβλητες ορμές και τα πάθη του ατόμου αποτελούν γι' αυτόν το θεμελιακό ερμηνευτικό του υλικό και αυτή του η αντίληψη δε μεταβάλλεται όταν αποδέχεται ότι, όταν μεταβάλλονται οι συνθήκες, όταν η τάξη των πραγμάτων είναι διαφορετική, θα πρέπει να προσαρμόζεται ανάλογα και η συμπεριφορά των ανθρώπων ή και η μορφή του πολιτεύματος, διότι και τότε πρόκειται για τις ίδιες ορμές και πάθη που απλώς θα πρέπει να εκφράζονται με διαφορετική μορφή και τρόπο.³²

Ο Μακιαβέλι υποστήριζε ότι οι δημοκρατικοί θεσμοί είναι καλοί, εφόσον και οι πολίτες είναι καλοί· στην πολιτεία που σχεδόν οραματίζεται ο Μ. «το κράτος είναι πλούσιο και οι ιδιώτες φτωχοί.» Ακόμα και στον κίνδυνο ή άλλες έκτακτες περιστάσεις, όταν, για πρακτικούς λόγους, χρειάζεται να συγκεντρωθεί η εξουσία στα χέρια λίγων, αυτό πρέπει να γίνει έτσι, ώστε να μην υπονομευτεί το δημοκρατικό πολίτευμα. Στο ΙΧ κεφάλαιο του Ηγεμόνα, γίνεται λόγος για τους ισχυρούς που θέλουν να καταπιέζουν, ενώ ο λαός το μόνο που επιθυμεί είναι να μην καταπιέζεται. Υποστηρίζεται ότι στο επίκεντρο του ενδιαφέροντος του Μακιαβέλι βρίσκεται το εξουσιαστικό φαινόμενο και πίσω από αυτό εδράζονται στην πραγματικότητα κοινωνικές σχέσεις, οι οποίες λαμβάνουν την μορφή καταπιεστές-καταπιεζόμενοι. Η σχέση αυτή έχει σαφώς οικονομικές προεκτάσεις οι

³¹ Αποσπάσματα από το, Γιώργος Ρούσης, *Το κράτος από τον Μακιαβέλλι στον Βέμπερ. Μια κριτική παρουσίαση των σημαντικότερων κλασικών θεωριών για το σύγχρονο κράτος*, Γκοβόστη, Αθήνα 1994, (σελ. 29-40).

³² Στο ίδιο.

οποίες δεν παραβλέπονται από τον Μακιαβέλι.³³ Σε ένα γενικότερο επίπεδο θα λέγαμε ότι Μακιαβέλι ξεκινάει από τη διαπίστωση ότι τα θεμέλια της κυβέρνησης είναι «οι καλοί νόμοι» και τα «καλά όπλα», επειδή θεωρεί ότι η δύναμη και ο εξαναγκασμός δημιουργούν τη νομιμότητα και όχι αντίστροφα, εξετάζει μόνον τον εξαναγκασμό.³⁴

Σύμφωνα με το Μακιαβέλι, οι ικανότητες ενός ηγέτη μορφοποιούν τα συγκεκριμένα ιστορικά γεγονότα και διατυπώνει την γενική αρχή ότι ευτυχισμένος είναι αυτός που προσαρμόζει τον τρόπο συμπεριφοράς του στις απαιτήσεις των καιρών, ενώ δυστυχισμένος αυτός που η συμπεριφορά του δεν ταιριάζει με αυτές και εάν θα το καταφέρει κάποιος αυτό, εξαρτάται από τη φύση του καθενός. Υποτάσσεται λοιπόν αβεβαιότητα στην ικανότητα του ηγέτη και ο παράγοντας τύχη, κατά τον Μακιαβέλλι, προσφέρει μόνο ευκαιρία. Ενθαρρύνει λοιπόν τους ηγέτες να διαβάζουν την Ιστορία για να καλλιεργήσουν τη σκέψη τους, όπως έκαναν παλιότερα ο Μέγας Αλέξανδρος που είχε πρότυπο τον Αχιλλέα, ο Καίσαρας τον Αλέξανδρο και ο Σκιπίωνας τον Κύρο και παραθέτει τα αίτια επιτυχίας ή αποτυχίας των ηγεμόνων, ερμηνεύοντάς τα με βάση τις αποφάσεις πραγματικών ιστορικών προσώπων και γεγονότων.

Διαπιστώνεται λοιπόν ότι η πεμπτουσία της πολιτικής, της απόφασης του Ηγέτη, είναι η *πρόβλεψη*, υπό την ευρεία έννοια της, ως «προ όραση». Στην πολιτική δεν αρκεί μία απλή πρόγνωση για το τι επακολουθεί αλλά και να αποφασίσω, δηλαδή να προβλέψω τι πρέπει να λεχθεί, αλλά και τι πρέπει να πραχθεί, διότι ούτε τι επακολουθεί, ούτε πως πρέπει να ερμηνευθεί, ούτε τι πρέπει να αποφασισθεί, αλλά ούτε και ποιες θα είναι οι συνέπειες των αποφάσεων είναι αυτονόητα και προσφέρονται έτοιμα. Η πολιτική απόφαση κρίνεται μόνο ως προς το πως ρύθμισε το μέλλον.

³³ Claude Lefort, *Νικολό Μακιαβέλι: Η οικονομική διάσταση του πολιτικού*, επιμ. Παναγιώτης Καλαμαράς, Άννα Τσουλούφη-Λάγιου, Ελευθεριακή Κουλτούρα, Αθήνα 2013, σ.7. Μια άλλη σημαντική παρατήρηση είναι ότι θεωρεί λανθασμένες τις ερμηνείες που δείχνουν τον Μακιαβέλι να αποδίδει την μορφή των κοινωνικών σχέσεων στην κακή ανθρώπινη φύση. Ο Lefort πιστεύει ότι στον Μακιαβέλι η ανθρώπινη συμπεριφορά, στο πλαίσιο της κοινωνίας, καθορίζεται από τις πολιτικές συνθήκες και την καθεαυτό πολιτική διχοτόμηση της κοινωνίας σε καταπιεστές και καταπιεζόμενους, δίχως να γίνεται σύνδεση με την φύση των υποκειμένων. Η τοποθέτηση αυτή διατυπώνεται από τον Lefort και αλλιώς: εκείνοι που επιθυμούν να κατέχουν κι εκείνοι που επιθυμούν να είναι. Το «είναι» που αντιστοιχεί στον λαό αντιπροσωπεύει μια αδιαφοροποίητη ταυτότητα. Με βάση αυτόν τον διαχωρισμό, η εξουσία λαμβάνει έναν φανταστικό χώρο ανάμεσα στα δύο στρατόπεδα: εκεί συναντώνται «η κυριαρχία-καταπίεση με την κοινωνική ταύτιση», αλλά και «το κατέχειν με το είναι», στο ίδιο, σελ. 9.

³⁴ «Τα κύρια θεμέλια κάθε κράτους -νέου, παλιού ή μεικτού- είναι οι καλοί νόμοι και τα καλά όπλα. Αφού, όμως, δεν μπορούν να υπάρχουν καλοί νόμοι χωρίς καλά όπλα και όπου υπάρχουν καλά όπλα, εκεί πρέπει να υπάρχουν καλοί νόμοι, δε θα εξετάσω τους νόμους αλλά θα μιλήσω μόνον για όπλα». Εισάγει έτσι ως ένα από τα θεμελιακά συστατικά της κρατικής υπόστασης το στοιχείο του εξαναγκασμού και της βίας, βλέπε Γιώργος Ρούσης, *Το κράτος από τον Μακιαβέλλι στον Βέμπερ. Μια κριτική παρουσίαση των σημαντικότερων κλασικών θεωριών για το σύγχρονο κράτος*, ό.π.

Ο άνθρωπος έχει την δυνατότητα (το θεμελιακό γνώρισμα) να «βλέπει», να θυμάται, να στρέφεται στο παρελθόν, την δυνατότητα να θυμάται, διαθέτει την ικανότητα της ανάμνησης. Αυτή η «ιστορική» δομή της ανθρώπινης ύπαρξης, που διαθέτει με την βοήθεια της ανάμνησης, μίας δημιουργικής συνέχειας, συνάρτησης με το παρελθόν και μπορεί κατά προαίρεση σε ελεύθερη εκλογή να αξιοποιεί το παρελθόν στο παρόν, αφού μπορεί να το επαναφέρει κατά βούληση και αυτή η επαναφορά του παρελθόντος γίνεται στο παρόν. Η επιθυμία να κυριαρχήσει ο άνθρωπος στο χρόνο, ολοκληρώνεται στην πολιτική ύπαρξη, σε εκείνη την δραστηριότητα που εξελίσσει την ικανότητα της «προόρασης». Με την πρόβλεψη στο μέλλον κυριαρχεί στο χρόνο, κινείται διαρκώς από το παρόν στο παρελθόν και πίσω και στη συνέχεια στο μέλλον, για να το προκαλέσει.³⁵

Συνοπτικά, θα λέγαμε ότι ο κατά Μακιαβέλι επιτυχημένος ηγεμόνας είναι αυτός που ξέρει να εκμεταλλεύεται τις ευκαιρίες που του παρουσιάζονται χωρίς να υπολογίζει το ηθικό κόστος των πράξεων του. Είναι, ακόμη, το πρότυπο του αποτελεσματικού ηγέτη, που προτάσσει ως ύψιστη προτεραιότητα τη «σιδηρά» διοίκηση, η οποία λαμβάνει γρήγορες αποφάσεις, χωρίς δισταγμούς και την οποία τη φοβούνται όλοι, και οι συνεργάτες και οι υπήκοοί του. Σε όλα αυτά όμως δεν πρέπει να παραγνωρίζεται η στόχευση, η επιδίωξη κάθε ηγέτη, που δεν είναι άλλη από το ισχυρό κράτος, προς αυτό είναι προσανατολισμένη η σκέψη του ηγέτη και κοινώς παρονομαστής της κάθε απόφασης του και αναφορικά με ότι θεωρείται πατέρας της Σύγχρονης Πολιτικής Επιστήμης,³⁶ κατά την γνώμη μας, ο κυριότερος λόγος θα πρέπει να είναι το ότι αντιμετωπίζει την πολιτική υπό το πρίσμα της αποτελεσματικότητας.³⁷ Επίσης, μπορεί να θεωρηθεί πρόδρομος του Max Weber, ο οποίος τέσσερις αιώνες αργότερα θα εντοπίσει τέσσερις τρόπους κοινωνικής δράσης, της ορθολογικής δράσης σε σχέση με ένα σκοπό, της ορθολογικής δράσης σε σχέση με μια αξία, την συναισθηματική (ή συγκινησιακή) δράση και την παραδοσιακή δράση.³⁸

³⁵ Για την πολιτική ύπαρξη ως χρονική ύπαρξη, στον Αριστοτέλη, στον Πλάτωνα και στον Θεμιστοκλή, βλέπε στο Γεωργίου Αντωνόπουλου, *Πολιτική Ύπαρξη. Πολιτική Φιλοσοφία ως Φιλοσοφία της Αρχαίας Φιλοσοφίας*, Σάκκουλα, Αθήνα 1980, σελ. 109-115.

³⁶ Για τον Claude Lefort, ο Μακιαβέλι αποτελεί «τον θεμελιωτή της μοντέρνας πολιτικής επιστήμης», καθώς έθεσε στο επίκεντρο του προβληματισμού του το ζήτημα της εξουσίας. Όπως και ο Κονδύλης, πιστεύει ότι η αυτονόμηση του πολιτικού έδωσε την ευκαιρία να περιγράψουν οι σχέσεις εξουσίας εν τη απουσία ηθικών ή θρησκευτικών περιεχομένων. Η αυτονόμηση αυτή αποτέλεσε στην πορεία της πολιτικής σκέψης ρήξη με την αρχαία και την μεσαιωνική παράδοση, και έδωσε την ευκαιρία για μια μελέτη του εξουσιαστικού φαινομένου με επιστημονικό τρόπο. Βλέπε, Claude Lefort, *Νικολό Μακιαβέλι: Η οικονομική διάσταση του πολιτικού*, όπ. π., σελ.3.

³⁷ Ο Αντόνιο Γκράμσι, καθιέρωσε τη διαλεκτική αντιμετώπιση του Ηγεμόνα, αναφέρει ότι είναι ένα βιβλίο στο οποίο συγχωνεύονται η πολιτική ιδεολογία και η πολιτική επιστήμη. Ο Γκράμσι αναφέρει ότι ο σύγχρονος ηγεμόνας δεν είναι ένα πρόσωπο, αλλά είναι ένας πολιτικός φορέας που έχει υποχρέωση να αναπτύξει τη συλλογική συνείδηση. Αντόνιο Γκράμσι, *Για τον Μακιαβέλι, για την πολιτική και για το σύγχρονο κράτος*, Ηριδανός, Αθήνα, 1971, σελ. 7-15.

ΜΕΡΟΣ ΤΡΙΤΟ

Η Αβεβαιότητα

Αβεβαιότητα είναι η κατάσταση στην οποία τα ενδεχόμενα μελλοντικά γεγονότα είναι αόριστα και αδύνατον να υπολογιστούν. Σε αυτή την κατάσταση η πληροφόρηση που παρέχεται είναι ανεπαρκής, ελλιπής και όχι ικανή για να μπορέσει να οδηγήσει στη λήψη απόφασης ή/και επιπλέον να δίνεται μεγάλο πλήθος εναλλακτικών λύσεων κάνοντας ακόμα πιο περίπλοκη τη λήψη αυτής. Κατά συνέπεια, πηγές της αβεβαιότητας θεωρούνται:

Ελλιπής πληροφόρηση (κυρίως λόγω της διαθέσιμης υπερπληροφορίας) ή και η ανακρίβεια των πληροφοριών (αμφισβητήσιμες πηγές και μέθοδοι συλλογής πληροφοριών), οι ραγδαίες τεχνολογικές εξελίξεις και οι παράλληλη αδυναμία άμεσης προσαρμογής.

³⁸ Max Weber, *Οικονομία και Κοινωνία, Κοινωνιολογικές Έννοιες*, Μετάφραση- Εισαγωγή- Επιμέλεια, Θανάσης Γκίουρας, Αθήνα, Σαββάλας, 2005 (1921). Ο Μακιαβέλι αποτελεί προκάτοχος του Βέμπερ και για τον Παναγιώτη Κονδύλη, όσον αφορά την ανάγκη διαχωρισμού των υποκειμενικών κινήτρων και επιστημονικής παρατήρησης, ο οποίος τον θεωρεί επίσης «αφετηρία και συνάμα κορυφή» της ευρωπαϊκής πραγματιστικής πολιτικής σκέψης, βλέπε στο για Παναγιώτης Κονδύλης, *Θεωρία του Πολέμου, Θεμέλιο*, (δ' έκδοση), Αθήνα 2004. Σελ.117.

Ο χρονικός παράγοντας (το μέλλον). Το μέλλον και οι συνθήκες του εμπεριέχουν κινδύνους και απειλές. Τα ενδεχόμενα γεγονότα και οι επιπτώσεις τους, μπορεί να τείνουν σε οποιαδήποτε πλευρά, θετική ή αρνητική.

Για να κατανοηθεί καλύτερα εννοιολογικά η αβεβαιότητα επιχειρηθούμε και μία παράλληλα *αρνητική* περιγραφή (τι δεν είναι αβεβαιότητα), όσο και συγκριτική (με τον κίνδυνο).

Βεβαιότητα

☐ Είναι γνωστές και διαθέσιμες, τη στιγμή που λαμβάνεται η απόφαση, όλες οι σχετικές πληροφορίες που απαιτούνται για τη λήψη της.

☐ Αξιολογούμε κάθε εναλλακτική και επιλέγουμε εκείνη που οδηγεί στο επιθυμητό αποτέλεσμα.

☐ Υποδείγματα επιχειρησιακής έρευνας, ποσοτικές μέθοδοι, κ.α.

Αβεβαιότητα

☐ Γνωρίζουμε τα αποτελέσματα για τις διάφορες καταστάσεις που πρόκειται να συμβούν, όμως δε γνωρίζουμε, ούτε μπορούμε να εκτιμήσουμε, πιθανότητες.

☐ Είναι πιθανό να λάβουμε, με σχετικά μεγάλη πιθανότητα, μια απόφαση όχι τόσο καλή.

☐ Αριθμός κριτηρίων.

☐ Στόχος και προδιάθεση απέναντι στην αβεβαιότητα.

Κίνδυνος³⁹

☐ Ενδιάμεση περίπτωση.

☐ Γνωρίζουμε, ή μπορούμε να εκτιμήσουμε, πιθανότητες μελλοντικών καταστάσεων.

³⁹ Στο χώρο των επιχειρήσεων βλέπουμε οι κίνδυνοι να ταξινομούνται συνήθως σε δυο ευρείες κατηγορίες: το χρηματοοικονομικό κίνδυνο (financial risk) και το λειτουργικό κίνδυνο (operating risk). Χρηματοοικονομικός κίνδυνος είναι ο κίνδυνος που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις όταν οι χρηματικές εισροές δεν επαρκούν για να καλύψουν τις χρηματικές εκροές για την ικανοποίηση των χρεών τους. Λειτουργικός κίνδυνος είναι ο κίνδυνος που σχετίζεται με τη μη ομαλή λειτουργία μιας επιχείρησης. Δυσλειτουργίες στα πληροφοριακά συστήματα, βλάβες στις μηχανές, απεργίες των εργαζομένων και δυσκολίες στην άντληση πρώτων υλών είναι ορισμένα μόνο παραδείγματα λειτουργικού κινδύνου. Βλέπε από *Τράπεζα* μεταπτυχιακών εργασιών Ανοικτού Πανεπιστημίου, ενδεικτικά των Αρτεμίσιας Αρβανιτάκη (2004) και Παντελή Χατζηκωνσταντίνου (2018). Συχνά, ως ιδιαίτερες (επιπλέον) κατηγορίες κινδύνων είναι και οι καταστροφικοί κίνδυνοι, εκείνοι που προκαλούνται φυσικά ή προκαλούμενα από τον άνθρωπο γεγονότα, τα οποία δε συμβαίνουν συχνά (χαμηλής συχνότητας), αλλά έχουν την ικανότητα να προκαλούν πολύ μεγάλες απώλειες (υψηλής σοβαρότητας) καθώς και πολιτικοί κίνδυνοι (country risk, political risk), λόγω μιας απρόσμενης πολιτικής αστάθειας ή μιας εμπόλεμης κατάστασης, καταστάσεις που χαρακτηρίζονται από μεγάλη μεταβλητότητα.

❑ Υποκειμενικές εκτιμήσεις.

❑ Εκτιμήσεις προερχόμενες από προηγούμενη εμπειρία για ίδια ή παραπλήσια προβλήματα.

❑ Οι πιθανότητες λαμβάνονται υπόψη για τον καθορισμό της άριστης απόφασης.

Υπάρχει μία σχέση μεταξύ διακινδύνευσης, κινδύνου, πεποίθησης και εμπιστοσύνης. Η διερεύνηση αυτής της σχέσης προϋποθέτει την αποσαφήνιση των εννοιών αυτών.

Τι είναι ο κίνδυνος. Κίνδυνος είναι το επικείμενο κακό, η πιθανή δυσάρεστη έκβαση ή το αρνητικό ενδεχόμενο, η πιθανότητα να συμβεί κάτι κακό.⁴⁰ Συχνά δύο λέξεις μπορούν να έχουν την ίδια περίπου σημασία (συνώνυμες), αυτό συμβαίνει και με τις λέξεις *κίνδυνος*, *διακινδύνευση* και *ρίσκο* (*risk*, *danger*, *hazard*). Στην μελέτη μας υιοθετούμε την άποψη ότι διακινδύνευση και κίνδυνος δεν είναι το ίδιο.⁴¹

Ομοίως, κατά τον Niklas Luhmann, η εμπιστοσύνη είναι διαφορετική έννοια από την πεποίθηση, σαφώς είναι στενά συνδεδεμένες αλλά δεν είναι ίδιες.⁴² Θεωρεί ότι η πεποίθηση αναφέρεται στην νοοτροπία που λίγο-πολύ θεωρεί βέβαιο ότι τα οικεία πράγματα θα παραμείνουν αμετάβλητα, ενώ η εμπιστοσύνη προτείνει να κατανοηθεί στην ιδιαίτερη σχέση της με την διακινδύνευση (*risk*). Σύμφωνα λοιπόν με τον Niklas Luhmann η έννοια της διακινδύνευσης μάλλον προέρχεται από την παραδοχή ότι οι δραστηριότητες ή οι αποφάσεις μας μπορεί να έχουν απρόβλεπτες συνέπειες, παρά εκφράζει απόκρυφα νοήματα της φύσης ή άγνωστες βουλές του Κυρίου. Η «διακινδύνευση» αντικαθιστά κυρίως ότι προηγουμένως λογίζονταν ως *fortuna* (τύχη ή πεπρωμένο) και διαχωρίζεται από τις κοσμολογίες, ενώ η εμπιστοσύνη συνεπάγεται την ενσυνείδητη αναφορά των ατόμων σε εναλλακτικές λύσεις προκειμένου να αποφασίσουν ποια κατεύθυνση δράσης θα ακολουθήσουν, επομένως όποιος δεν εξετάζει εναλλακτικές λύσεις διατηρεί την πεποίθηση του,

⁴⁰ Σύμφωνα με τα λεξικά της Νέας Ελληνικής Γλώσσας, Τεγόπουλος – Φυτράκης (1989) και Μπαμπινιώτη (2005), αντίστοιχα.

⁴¹ Η θεωρία της λήψης αποφάσεων, εξετάζει και μελετά πως αυτές λαμβάνονται κάτω από συνθήκες βεβαιότητας ή υπό συνθήκες ρίσκου και υπό συνθήκες αβεβαιότητας, βλέπε ενδεικτικά, Δήμητρα Αραβίδου, *Θεωρία λήψης αποφάσεων μέσω ασαφούς λογικής και εφαρμογές*, Διπλωματική Εργασία, ΔΠΜΣ, Εφαρμοσμένα Μαθηματικά, Τμήμα Πολιτικών Μηχανικών, Δημοκρίτειο Πανεπιστήμιο Θράκης, Ξάνθη 2022.

⁴² Βλέπε στο, Anthony Giddens, *Οι συνέπειες της νεοτερικότητας*, Κριτική, Αθήνα 2001.σελ. 47-54. Ο Anthony Giddens παρουσιάζει τις θέσεις του Niklas Luhmann (1979/1988) και ταυτόχρονα εκθέτει τις απόψεις για το ζήτημα, όπου στο συγκεκριμένο θέμα διαφοροποιείται καθώς υποστηρίζει ότι εμπιστοσύνη ορίζεται ως πεποίθηση για την αξιοπιστία ενός προσώπου ή συστήματος, είναι μία πεποίθηση (η εμπιστοσύνη) ή βεβαιότητα για κάποια ιδιότητα ή γνώρισμα προσώπου ή πράγματος, ή για την αλήθεια κάποιας απόφασης. Στο ίδιο (σελ.48/27*) μας δίνεται η πληροφορία ότι η διακινδύνευση (*risk*), ως όρος εμφανίστηκε στην αγγλική γλώσσα κατά τον δέκατο έβδομο αιώνα και είναι πιθανόν να προέρχεται από ισπανικό ναυτικό όρο που σημαίνει διατρέχω κίνδυνο ή περνά ένα σκόπελο.

ενώ όποιος δεν αποδέχεται αυτές τις εναλλακτικές και προσπαθεί να αποφύγει τη διακινδύνευση που διαπιστώνει δείχνει εμπιστοσύνη.

Όταν κάποιο πρόσωπο είναι βέβαιο για κάτι, αντιδρά στη διάψευση κατηγορώντας τρίτους, όταν δείχνει εμπιστοσύνη οφείλει εν μέρει να δεχτεί τον ψόγο κι ίσως μετανοήσει που έδειξε εμπιστοσύνη σε τρίτους. Ο διαχωρισμός εμπιστοσύνης και πεποίθησης στηρίζεται στο κατά πόσον το ενδεχόμενο διάψευσης επηρεάζεται από την προγενέστερη συμπεριφορά κάποιου κι επομένως από την αντίστοιχη ικανότητα διάκρισης μεταξύ διακινδύνευσης και κινδύνου. Επειδή η έννοια της διακινδύνευσης είναι σχετικά πρόσφατη, η δυνατότητα να την διαχωρίσουμε από τον κίνδυνο θα πρέπει μάλλον να πηγάζει από τα κοινωνικά χαρακτηριστικά της νεοτερικότητας. Συμπερασματικά, η διάκριση μεταξύ εμπιστοσύνης και πεποίθησης είναι χρήσιμη, καθώς εξυπηρετεί στην καλύτερη κατανόηση της έννοιας εμπιστοσύνη, όμως είναι «εντελώς ανώφελο να συνδέουμε την έννοια της εμπιστοσύνης με τις ιδιαίτερες περιστάσεις στις οποίες τα άτομα εξετάζουν εναλλακτικούς τρόπους δράσης.».⁴³

Ειδικότερα, για την διακινδύνευση και τον κίνδυνο υιοθετούμε ότι δεν είναι ταυτόσημες έννοιες. Μπορεί ως λέξεις στην καθομιλουμένη και στην επικοινωνίας μας να χρησιμοποιούνται ως συνώνυμες λέξεις, πράγμα δικαιολογημένο και επιτρεπτό, αλλά στην ανάλυση τα πράγματα απαιτούν μία περαιτέρω αποσαφήνιση. Τι είναι λοιπόν διακινδύνευσης; Όποιος διακινδυνεύει κάτι ερωτοτροπεί με τον κίνδυνο, ενώ ο κίνδυνος κατανοείται ως απειλή για τα επιθυμητά αποτελέσματα. Όποιος διακινδυνεύει κατόπιν υπολογισμού έχει επίγνωση της απειλής ή των απειλών (του κινδύνου δηλαδή) που εγκυμονούνται σε κάποια ιδιαίτερη δραστηριότητα. Όμως αυτό δεν αναστέλλει την δραστηριότητα μας, δηλαδή βρισκόμαστε σε μία κατάσταση διακινδύνευσης, έχουμε επίγνωση των δυσκολιών (των κινδύνων) που θα αντιμετωπίσουμε, αλλά αποφασίζω να διακινδυνεύσω. Πρέπει να πάω Δεκέμβριο μηνά στην Φολέγανδρο, φιλικό ζευγάρι με έχει προσκαλέσει στο γάμο τους. Έχω καταφέρει να πάρω μεγάλη διάρκεια άδεια από την δουλειά μου και έτσι μπορώ να οργανώσω πιο άνετα το ταξίδι μου. Συμβουλευόμαι το καιρό, (ο οποίος είναι ούτως ή άλλως πολύ κακός και ασταθής), και τα ακτοπλοϊκά δρομολόγια. Επιθυμώ να μείνω όσο το δυνατό περισσότερες μέρες στο νησί, αποφασίζω να φύγω την ημέρα που έχει τον χειρότερο καιρό, συγκριτικά με αυτόν που προβλέπεται τις επόμενες μέρες, έχω δηλαδή επίγνωση του κινδύνου, όπως και της ταλαιπωρία που θα υποστώ μέχρι και τον κίνδυνο αναβολής τους ταξιδιού. Έχω λοιπόν επίγνωση των κινδύνων αλλά δεν αναστέλλω την απόφαση μου. Θα μπορούσα να είχα πράξει το ίδιο χωρίς επίγνωση των κινδύνων, χωρίς καμία οργάνωση το πότε φεύγω, πότε επιστρέφω, τι άδεια θα πάρω και πόσες μέρες θα απουσιάζω από την δουλειά, ούτε να είχα συμβουλευτεί τον καιρό, κάτι τέτοιο δεν σημαίνει ότι δεν θα ήμουν σε μία κατάσταση

⁴³ Anthony Giddens, *Οι συνέπειες της νεοτερικότητας*, όπ. π.,σελ.50.

διακινδύνευση, προφανώς και θα ήμουν, ίδια θα ήταν η κατάσταση, η διαφορά στην δεύτερη περίπτωση είναι ότι δεν θα είχα την επίγνωση των κινδύνων.

Κίνδυνος λοιπόν και διακινδύνευση είναι στενά συνδεδεμένα αλλά δεν ταυτίζονται. Η διαφορά δεν εξαρτάται από το εάν ένα άτομο υπολογίζει ενσυνείδητα τις εναλλακτικές λύσεις, όταν αναλογίζεται ή αποφασίζει εναλλακτικές λύσεις. Στο παράδειγμα μας οι εναλλακτικές λύσεις, σχεδόν δεν υπάρχουν, και η προφανώς η αποφυγή του ταξιδιού δεν συνιστά εναλλακτική.

Η διακινδύνευση δεν είναι απλώς ζήτημα ατομικής δράσης. Υπάρχουν «περιβάλλοντα διακινδύνευσης» που επηρεάζουν συλλογικές μάζες ατόμων σε ορισμένες περιστάσεις, δυνητικά επηρεάζουν όλη την επιφάνεια του πλανήτη, όπως στην περίπτωση της οικολογικής καταστροφής ή του πυρηνικού πολέμου. Ορίζουμε την «ασφάλεια» ως μία κατάσταση στην οποία κάποιο ιδιαίτερο σύνολο κινδύνων προλαμβάνεται ή ελαχιστοποιείται. Η εμπειρία της ασφάλειας συνήθως στηρίζεται στην ισορροπία εμπιστοσύνης και αποδεκτής διακινδύνευσης. Τόσο στη πραγματική όσο και στην εμπειρική της σημασία, η ασφάλεια αναφέρεται σε μεγάλες μάζες ή συλλογικότητες ανθρώπων – μη εξαιρουμένης της παγκόσμιας ασφάλειας ή σε άτομα.

Η εμπειρία της ασφάλειας συνήθως στηρίζεται στην ισορροπία εμπιστοσύνης και αποδεκτής διακινδύνευσης. Διακινδύνευση και εμπιστοσύνης είναι συνυφασμένες, η δε εμπιστοσύνη κανονικά αποσκοπεί στην μείωση ή στην ελαχιστοποίηση των κινδύνων στους οποίους υπόκεινται κάποια ιδιαίτερα είδη δραστηριότητας. Στο παράδειγμα μας μπορούμε να ισχυριστούμε ότι δείχνω εμπιστοσύνη στην πρόγνωση του καιρού, που επιτρέπει το ταξίδι και στις ακτοπλοϊκές συγκοινωνίες. Υπάρχουν μερικές περιστάσεις στις οποίες θεσμοθετούνται κάποιοι τύποι διακινδύνευσης, μέσα σε ένα πλαίσιο εμπιστοσύνης (επενδύσεις στο χρηματιστήριο, επικίνδυνα για την ζωή αθλήματα). Εδώ η επιδεξιότητα και η συγκυρία περιορίζουν την διακινδύνευση, αλλά συνήθως η διακινδύνευση υπολογίζεται ενσυνείδητα. Σε σταθερές καταστάσεις εμπιστοσύνης, η αποδεκτή διακινδύνευση υπάγεται στη «αδύναμη επαγωγική γνώση» και υπάρχει πραγματικά ισορροπία αναμεσά σε διακινδύνευση και υπολογισμό της διακινδύνευσης υπό αυτή την έννοια. Ότι εκλαμβάνεται ως «αποδεκτή» διακινδύνευση – ελαχιστοποίηση του κινδύνου-ποικίλει ανάλογα με τη συνάφεια, συνήθως όμως αποτελεί τη βάση για τη διατήρηση της εμπιστοσύνης. Επομένως τα εναέρια ταξίδια θα μπορούσαν να θεωρηθούν εγγενώς επικίνδυνη δραστηριότητα, εάν λάβουμε υπόψη πως το αεροσκάφος αψηφά τους νόμους της βαρύτητας. Εκείνοι που ασχολούνται με την κίνηση των αεροπορικών γραμμών το αμφισβητούν αποδεικνύοντας στατιστικά πόσο μικρή είναι η διακινδύνευση στις αερομεταφορές, εάν υπολογισθεί από τον αριθμό θανάτων ανά ταξιδιωτικό μίλι.

Άρα λοιπόν η αποδεκτή διακινδύνευση (ελαχιστοποίηση του κινδύνου) περιορίζει και την αβεβαιότητα, καθώς εάν υπάρχει εμπιστοσύνη στο κράτος (γιατί το αποδεικνύει κάθε φορά) και είμαστε σε κατάσταση πανδημίας δεν ανησυχώ, παρά

του ότι είναι μία κατάσταση πρωτοφανής. Κατά συνέπεια η ίδια η διακινδύνευση ως κατάσταση, εντός της οποίας εμφανίζονται ή/και αναπτύσσονται οι κίνδυνοι, είναι περισσότερο μία κατάσταση αβεβαιότητας. Η αβεβαιότητα είναι διακινδύνευση και υπό αυτή την έννοια, όσο υπάρχει ανάγκη να περιοριστεί σε αποδεκτή αβεβαιότητα, ταυτόχρονα είναι και το ίδιο μας το περιβάλλον.

Το ειδικό νόημα της διακινδύνευσης στην νεότεριότητα μπορεί να σκιαγραφηθεί ως εξής:⁴⁴

1. *Παγκοσμιοποίηση της διακινδύνευσης* υπό την έννοια της *έντασης*: για παράδειγμα, ο πυρηνικό πόλεμος είναι δυνατόν να θέσει σε κίνδυνο την επιβίωση του ανθρώπινου είδους.
2. *Παγκοσμιοποίηση της διακινδύνευσης* υπό την έννοια του *εκτεταμένου αριθμού συμβάντων* που επηρεάζουν τον καθένα ή εν πάση περίπτωση μεγάλες μάζες ανθρώπων στον πλανήτη: για παράδειγμα, αλλαγές στον παγκόσμιο καταμερισμό εργασίας.
3. Διακινδύνευση που εκπηγάει από το *δημιουργημένο περιβάλλον* ή στην *εκκοινωνισμένη φύση*: η έγχυση της ανθρώπινης γνώσης στο υλικό περιβάλλον.
4. Η ανάπτυξη *πλαισίων θεσπισμένης διακινδύνευσης* που επηρεάζουν τις ζωτικές ευκαιρίες εκατομμυρίων : για παράδειγμα, επενδυτικές αγορές.
5. *Επίγνωση της διακινδύνευσης ως διακινδύνευσης*: τα «κενά των γνώσεων» σε περιπτώσεις διακινδύνευσης δεν είναι δυνατόν να μετατραπούν σε «βεβαιότητες» μέσω θρησκευτικής ή μαγικής γνώσης.
6. Η *διαδεδομένη επίγνωση της διακινδύνευσης* : πολλοί από τους κινδύνους που αντιμετωπίζουμε είναι γνωστοί στο ευρύτερο κοινό.
7. *Επίγνωση των ορίων της ειδημοσύνης*: κανένα ειδικευμένο σύστημα δεν είναι εξολοκλήρου ειδικευμένο ως προς τις συνέπειες που προκύπτουν από την αποδοχή των ειδικών αρχών.

Ο παραπάνω κατάλογος είναι περιγραφή μίας πραγματικής κατάστασης αλλά και περιγραφή των αιτιών που τροφοδοτούν την αβεβαιότητα. Αυτή η θέση δεν κατατίθεται ως αισιόδοξη αλλά προσπαθούμε να περιγράψουμε το διαχείρισιμο της κατάστασης (αβεβαιότητας) πόσο μάλλον όταν η πρόκληση είναι η λήψη των κατάλληλων αποφάσεων για την αντιμετώπιση της. Άλλωστε, όπως συμπερασματικά λέει ο Anthony Giddens «Εάν οι μηχανισμοί αποσύνδεσης παρέχουν μεγάλα περιθώρια ασφάλειας στον σημερινό κόσμο, η νέα σειρά κινδύνων που ήρθε έτσι στην επιφάνεια είναι πραγματικά τρομακτική.». Όμως, οι κύριες μορφές διακινδύνευσης, που απαριθμήσαμε παραπάνω, θεωρεί πως είναι δυνατόν να διαχωριστούν σε όσες άλλαξαν την αντικειμενική κατανομή των ειδών

⁴⁴ Anthony Giddens, *Οι συνέπειες της νεότεριότητας*, Κριτική, Αθήνα 2001.σελ. 153-154.

διακινδύνευσης (οι τέσσερις πρώτες μορφές διακινδύνευσης) και σε όσες μετέβαλαν την εμπειρία της διακινδύνευσης ή την αντίληψη των διαβλεπόντων (οι τρεις επόμενες μορφές διακινδύνευσης) και μέσω αυτής διαπιστώνεται ότι μόνο η ύπαρξη μέσα στον «προβλέποντα» ενός προγράμματος για πραγματοποίηση του κάνει να κρατιέται στο ουσιώδες, στα στοιχεία εκείνα που όντας «οργανώσιμα» επιδεικτικά κατεύθυνσης ή παρέκκλισης, είναι στην πραγματικότητα μόνο αυτά προβλέψιμα. Στην μελέτη μας εξετάζουμε την δράση του «προβλέποντα» ηγέτη, να οργανώνει άλλοτε την κατεύθυνση και άλλοτε την παρέκκλιση. Η πρόβλεψη λοιπόν, υπό την προϋπόθεση του προγράμματος (που είτε περιγράφει την κατεύθυνση, είτε την αποδεκτή παρέκκλιση) είναι εφικτή. Ο προγραμματισμός της δράσης (μία γνώριμη ανθρώπινη σχεδόν καθημερινή συνήθεια) είναι διευθέτηση του μέλλοντος, αντιμετωπίζουμε μέσα από αυτόν την αβεβαιότητα διαρκώς και κατάματα. Υπό αυτή την έννοια, τοποθετούμαστε (πλέον) αισιόδοξα, είναι δυνατή η διαχείριση της αβεβαιότητας καθώς είναι δυνατή η πρόβλεψη και κάθε πετυχημένος προγραμματισμός είναι πρόβλεψη.⁴⁵

Παραθέτουμε το απόσπασμα από: «Το ατέρμονο τέλος της μετανεωτερικής κοινωνίας»⁴⁶ ως υπόθεση εργασίας, πόσο ελλειμματική μπορεί η περιγραφή του για την σημερινή πραγματικότητα, για αβεβαιότητα που εμείς προκαλέσαμε ή με άλλα λόγια, στο παρακάτω άρθρο μας δίνεται μία σύντομη περιγραφή της έννοιας αβεβαιότητα:

Το μεγάλο παράδοξο με το οποίο βρίσκεται αντιμέτωπος ο σημερινός άνθρωπος είναι το γεγονός ότι όσο περισσότερο πολλαπλασιάζεται ο όγκος της γνώσης και εξειδικεύονται τα γνωστικά πεδία, τόσο η ικανότητά του να προσλαμβάνει το πραγματικό ατροφεί και η κριτική του ικανότητα παραλύει. Όσο περισσότερες πληροφορίες μαθαίνει για τα γεγονότα, τόσο αυτά γίνονται ασυνάρτητα. Η προφάνεια του απλού γεγονότος, ο πλήρης φωτισμός του από όλες τις μεριές, που

⁴⁵ Είναι βέβαιο ότι προβλέπω σημαίνει μονάχα βλέπω καλά το παρόν και το παρελθόν σαν κίνηση: βλέπω καλά, δηλαδή διακρίνω με ακρίβεια τα βασικά και μόνιμα στοιχεία της διαδικασίας. Αλλά είναι παράλογο να σκεφτούμε μία πρόβλεψη καθαρά «αντικειμενική». Όποιος κάνει την πρόβλεψη στην πραγματικότητα έχει ένα «πρόγραμμα» που θέλει να το κάνει να θριαμβεύσει και η πρόβλεψη είναι ακριβώς το στοιχείο αυτού του θριάμβου. Αυτό σημαίνει ότι, η πρόβλεψη πρέπει να είναι πάντα αυθαίρετη και αδικαιολόγητη ή με καθαρή σκοπιμότητα. Μπορούμε μάλιστα να πούμε ότι μονάχα στο βαθμό που η αντικειμενική πλευρά της πρόβλεψης συνδέεται με ένα πρόγραμμα αποκτάει αυτή την αντικειμενικότητα: 1)διότι μονάχα το πάθος οξύνει το νου και συνεργεί στο να κάνει πιο καθαρή την διαίσθηση 2) διότι, εφόσον η πραγματικότητα είναι το αποτέλεσμα μιας εφαρμογής της ανθρώπινης θέλησης στην κοινωνία των πραγμάτων (του μηχανικού στη μηχανή) το να κάνουμε αφαίρεση κάθε βουλητικό στοιχείου ή να υπολογίζουμε την επέμβαση των θελήσεων των άλλων σαν στοιχείο αντικειμενικό του γενικού παιγνιδιού ακρωτηριάζει την ίδια την πραγματικότητα. Μόνον όποιος θέλει έντονα, προσδιορίζει τα αναγκαία στοιχεία για την πραγματοποίηση της θέλησης του. Αντόνιο Γκράμσι, Για την αλήθεια ή για το να λέμε την αλήθεια στην πολιτική, Η' τόμος, Στοχαστής, Αθήνα 2012, σελ. 262-262. (απόσπασμα από το έργο του, Τετράδια της Φυλακής: Για τον Μακιαβέλι. Σημειώσεις για τον Μακιαβέλι, για την πολιτική και για το σύγχρονο κράτος).

⁴⁶ Αλέξανδρου Μπριασούλη (2020), εδώ: Το ατέρμονο τέλος της μετανεωτερικής κοινωνίας, Res Publica τεύχος 3°, (12/4/2025).

εξαφανίζει κάθε σκιά και η ενδεδειγμένη εξέτασή του από όλες τις οπτικές γωνίες, όπως επιτάσσει η αναλυτική μεθοδολογία, το καθιστά τελικά ακόμα πιο δυσανάγνωστο και σκοτεινό. Η μεγάλη εποποιία του ορθολογισμού φαίνεται ότι καταλήγει στις μέρες μας στο αντίθετο από αυτό που υπήρξε ο αρχικός του στόχος: όσο η ανθρώπινη νόηση επιμερίζεται και εμβαθύνει το πεδίο του επιστητού τόσο γίνεται δυσκολότερο να εντάξει την γνώση που αποκομίζει σ' ένα συνεκτικό όλον. Όσο περισσότερο διάφανο γίνεται το επιμέρους τόσο συσκοτίζεται η γενική εικόνα και τόσο πιο επισφαλής γίνεται η θέση του ατόμου στον κόσμο. Προσπαθώντας να συλλάβει την αλήθεια με τρόπο πρακτικό και ανθρωποκεντρικό, το νεωτερικό πνεύμα την αντικατέστησε σταδιακά με την βεβαιότητα της αυτοσυνείδησης, στο τέλος όμως αυτής της διαδικασίας βλέπουμε ότι όχι μόνο του διαφεύγει η αλήθεια, μαζί με την πίστη σε αυτήν, αλλά εξαερώνεται και η ίδια η αυτοσυνείδηση. Ο άνθρωπος δεν μπορεί να τοποθετήσει τον εαυτό του στον κόσμο ούτε και να ορίσει το ίδιο του το εγώ, έχοντας γίνει υποχείριο των άλογων ορμών των επιθυμιών του. Φαίνεται σαν η υπερβολική γνωστική διαύγεια που έχει επιβάλλει σε όλους τους τομείς της ζωής ο ορθολογισμός να υπονομεύει την ικανότητα δράσης: ο άνθρωπος γνωρίζει μεν πολλά, αλλά αυτό δεν τον βοηθά να παίρνει τις κατάλληλες αποφάσεις. Εάν στις απαρχές της ανθρώπινης ιστορίας ήταν η έλλειψη ακριβούς γνώσης που γινόταν τροχοπέδη για την εξέλιξη, σήμερα είναι η υπερβολικά ακριβής ποσότητα πληροφορίας που παραλύει την κρίση και υποσκάπτει την αποφασιστικότητα...

Οι επιπτώσεις του αδιεξόδου αυτού δεν αφορούν μόνο την θεωρία της γνώσης και τους επιστημονικούς τομείς, αλλά επεκτείνονται και στην κοινωνική οργάνωση της καθημερινής ζωής. Ο αποπροσανατολισμένος άνθρωπος έχει την αίσθηση ότι χάνει αργά αλλά σταθερά τον έλεγχο της ίδιας του της ζωής, όπως έχασε και τον έλεγχο των μεγάλων κοινωνικών μεταρρυθμίσεων και επαναστάσεων. Είναι ενδεικτική η ειλικρίνεια με την οποία εκφράζεται ένας από τους σπουδαιότερους πρωταγωνιστές και αυτόπτης μάρτυρας των μεγάλων γεγονότων του 20ού αιώνα, ο Γάλλος φιλόσοφος Ζακ Ελλύλ: «Αγωνιστήκαμε λοιπόν για την ειρήνη, την κοινωνική δικαιοσύνη... αναζητήσαμε την ευτυχία και την ισότητα για όλους, αλλά όλες μας οι προσπάθειες κατέληξαν αναπότρεπτα στο ακριβώς αντίθετο, μεταμορφωμένες και διαστρεβλωμένες. Το χειρότερο απ' όλα είναι αυτό το «φαινόμενο διαστροφής» όλων αυτών για τα οποία πολεμήσαμε στο αντίθετό τους, φαινόμενο που εμφανιζόταν κάθε φορά που οι επιθυμίες μας θριάμβευαν στην ιστορία. Κάθε φορά τα πράγματα κατέληγαν στο αντίθετο από αυτό που είχαμε υπολογίσει. Ο σοσιαλισμός οδήγησε στον Στάλιν. Την πτώση του Χίτλερ την ακολούθησε η γενικευμένη υιοθέτηση των μεθόδων του, η νίκη του ολοκληρωτικού κράτους, τα βασανιστήρια, τα μονοκομματικά καθεστώτα, τα στρατόπεδα συγκέντρωσης. Και κάθε φορά που μια από τις ανακαλύψεις μας την έπαιρνε στα σοβαρά η εξουσία ή η κοινή γνώμη, αυτή ψεύτιζε και γινόταν κάλπικη. Είναι σαν, μ' έναν τρόπο ακατανόητο, όλα εκείνα τα υπέροχα άνθη της προόδου να μην έδωσαν παρά

καρπούς πικρούς και δηλητηριώδεις και πέραν αυτών, τίποτε».⁴⁷ Όποιος διαθέτει έστω και σε ελάχιστο βαθμό την ικανότητα της αντικειμενικής παρατήρησης και παραμένει ανεπηρέαστος από την καταναγκαστική αισιοδοξία που επιβάλλει καθημερινά ο καθεστωτικός ανθρωπισμός, θα αναγνωρίσει στα λόγια αυτά του Ελλύλ την ομολογία αποτυχίας, όχι μόνο μιας γενιάς, αλλά σύσσωμου του νεωτερικού ηθικού και πνευματικού οικοδομήματος. Βέβαια, αυτή η αποτυχία ήταν ταυτόχρονα κι ένα τέλος, αλλά όχι του δυτικού πολιτισμού εν γένει, παρά μόνο των ψευδαισθήσεων όλων όσων εξέλαβαν στην ονομαστική τους αξία τις μεσσιανικές εξαγγελίες των μεγάλων ιδεολογικών αφηγημάτων και κυρίως την υπόσχεση του τέλους της ιστορίας και της κυριαρχίας ενός απελευθερωμένου ανθρώπου.

Να δούμε όμως και την αβεβαιότητα στην λήψη των επιχειρηματικών αποφάσεων. Εδώ η αβεβαιότητα είναι η περίπτωση (και όχι η κατάσταση) η οποία, η γνώση για τη χρονική εμφάνιση και τη σύσταση των ενδεχόμενων γεγονότων είναι ελλιπής ή ανύπαρκτη. Οι συνθήκες και οι επιπτώσεις των μεταβλητών του περιβάλλοντος, είναι επίσης άγνωστες ως προς το εύρος, τη σύσταση και μέγεθος τους. Έχοντας αυτό ως δεδομένο το σχήμα περιβάλλον λήψης των αποφάσεων χαρακτηρίζεται από:

- Βεβαιότητα (certainty)
- Αβεβαιότητα (uncertainty)
- Κίνδυνο (risk)
- Σύγκρουση (conflict)

Και εδώ οι πηγές της αβεβαιότητας είναι ίδιες, που αναφέραμε παραπάνω, (ελλιπής πληροφόρηση, χρονικός παράγοντας) με επιπλέον πηγή το ίδιο το ανταγωνιστικό πλαίσιο εντός του οποίου δραστηριοποιούνται οι επιχειρήσεις. Για τις επιχειρηματική δραστηριότητα το παρελθόν έχει πιο μόνιμα χαρακτηριστικά τα οποία επηρεάζουν την επιχειρηματικότητα και η ανάλυση του παρελθόντος περισσότερο δυνατή. Το παρελθόν, παρόλο που δεν μπορεί να υποδείξει την ακριβή πορεία του μέλλοντος, προσφέρει σημαντικές πληροφορίες όταν ερευνηθεί.

Η κύρια διαφορά μιας κρατικής με μια επιχειρηματική διοίκηση είναι ότι οι επιχειρήσεις δείχνουν πιο εύκολη προσαρμοστικότητα στις εξελίξεις αλλά και στις μεταβολές, ενώ ο κρατικός μηχανισμός εμφανίζει μία εν γένει αδυναμία ως προς την ικανότητα προσαρμογής. Είναι αυτό ένα στοιχείο κρίσιμο το οποίο εξηγεί δύο πράγματα, τόσο γιατί η αβεβαιότητα στις επιχειρήσεις είναι «στιγμή» και όχι κατάσταση, όσο και γιατί το παρελθόν που καλούνται να αναλύσουν είναι πιο «στατικός» χρόνος.

⁴⁷ Jacques Ellul, *La foi au prix de doute, La Table Ronde*, Paris 2006, σσ. 270-275, (υποσημείωση του άρθρου)

Στην αβεβαιότητα, εκεί που κράτος και επιχειρήσεις συναντιούνται, είναι στον «ανταγωνιστικό πλαίσιο» που προαναφέραμε, δηλαδή το οικείο περιβάλλον των επιχειρήσεων. Εκεί κρατική και ιδιωτική δράση συνήθως είναι σαν συγκοινωνούνται δοχεία.

Όλες οι παραπάνω επισημάνσεις περιγράφουν και τους διαφορετικούς τρόπους διαχείρισης στην λήψη των αποφάσεων, μεταξύ κρατικών και επιχειρηματικών αποφάσεων, και κατά προέκταση και ιδιαίτερους ρόλους των αντίστοιχων ηγετών.

ΜΕΡΟΣ ΤΕΤΑΡΤΟ

Ηγεσία και «η στιγμή της απόφασης»

Ο ηγέτης δεν μπορεί να νοηθεί μόνος αλλά είναι ηγέτης κάποιου ή κάποιων άλλων, τους οποίους υποτίθεται οδηγεί (ηγούμαι τίνος) είτε πρόκειται για λίγα άτομα (ομάδα) είτε για πολλά (όπως, κράτος, κόμμα, στρατός, κοινωνία) και ανάλογα με τους χώρους κοινωνικής δραστηριότητας στους οποίους εμφανίζονται ηγετικές προσωπικότητες διακρίνουμε τους ηγέτες σε πολιτικούς, στρατιωτικούς, θρησκευτικούς κ.ά. Υπάρχουν ακόμη ηγέτες ιδεών και συμβόλων.

Επίσης ο ηγέτης στον σύγχρονο κόσμο, δεν γεννιέται, την εξουσία την κατακτά και του ηγέτη συχνά προηγείται ένας επίδοξο ηγέτης και ως εκ τούτου τα κοινωνικά χαρακτηριστικά του, που διαμόρφωσαν την ηγετική φυσιογνωμία αποκτούν αυτομάτως ενδιαφέρον για το αντικείμενο μελέτης μας, καθώς πριν από όλα ο ίδιος είναι και υποκείμενο, οντότητα που *παθαίνει και μαθαίνει*.

Τα κοινωνικά χαρακτηριστικά του ηγέτη διαμορφώνονται από την κληρονομικότητα, το περιβάλλον και τις εμπειρίες, τα οποία στην ανάπτυξη τους διαμορφώνουν την

κάθε προσωπικότητα, καθώς και την πολιτική ταυτότητα του καθενός, καθώς εξετάζουμε ιδιαίτερα την ηγεσία στο κράτος.

Για την κληρονομικότητα: Ψηλός, κοντός, όμορφη, με κάποιο πρόβλημα υγείας (που μπορεί να αποκτήθηκε στη συνέχεια), συνθήκες που άλλοτε επηρεάζουν λιγότερο και άλλοτε έως και καθορίζουν συμπεριφορές, ενώ δημιουργούν συνθήκες ευνοϊκή ή δυσχερέστερης εκκίνησης. Η μη ύπαρξη, τέτοιων ιδιαίτερων χαρακτηριστικών (όπως και η ένταση μέρος εξ αυτών) από μόνο της διαμορφώνει μία άλλη συνθήκη.

Για το περιβάλλον: Οικογενειακό, οικονομικό, κοινωνική θέση/τάξη, δηλαδή τα προφανή, όπως και για κάθε άλλο άνθρωπο (ομοίως και όλα τα χαρακτηριστικά που παραθέτουμε). Κρίσιμο να σημειωθεί πως αυτό το περιβάλλον συνηθέστερα υπαγορεύει και το επίπεδο εκπαίδευσης που θα αποκτήσει ο μελλοντικός ηγέτης.⁴⁸

Για και τις εμπειρίες: Εδώ συμπεριλαμβάνεται και όσες αποκτούνται από την εκπαίδευση, σε όλες τις μορφές, τυπική και άτυπη, συμπεριλαμβανομένων και των κοινωνικών εμπειριών. Το συγκεκριμένο κοινωνικό χαρακτηριστικό *συνομιλεί* περισσότερο με τα προηγούμενα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας, διαμορφώνει καθοριστικά την αίσθηση για την πολιτική και οι ιδέες του ηγέτη, δηλαδή με εκείνα τα κομβικά χαρακτηριστικά του ηγέτη που ενεργοποιούνται περισσότερο στη στιγμή της απόφασης.

Ένας επίδοξος ηγέτης, εν συντομία, εμφανίζει τα εξής χαρακτηριστικά:

- Ενδιαφέρεται περισσότερο για την απόκτηση ηγετικής θέσης δηλαδή δύναμης για τον επηρεασμό της συμπεριφοράς των άλλων και εξουσίας δηλ. να πράξει αυτό νόμιμα.
- Την κατάληψη αυτή της καίριας αυτής θέσης επιδιώκει είτε με νόμιμα μέσα (εκλογικές και άλλες διαδικασίες) είτε με βία, (επανάσταση, ανατροπή του υπάρχοντος καθεστώτος, κ.ά.) Η κατάληψη της ηγετικής θέσης δεν είναι κατά κανόνα αυτοσκοπός αλλά μέσο την προώθηση πολιτικών στόχων, όπως η εκπλήρωση κάποιας αποστολής, για η επιβολή μιας ιδεολογίας, ο εκσυγχρονισμός μιας κοινωνίας κ.ά.
- Ο επίδοξος πολιτικός ηγέτης συχνά για την προσωπική του άνοδο και την υλοποίηση των στόχων του μπορεί να θυσιάσει άλλες φιλοδοξίες, φιλικούς δεσμούς, ακόμη και τη ζωή άλλων (όχι σπάνια και τη δική του). Τη

⁴⁸ Δοθείσας της ευκαιρίας να υπογραμμίσουμε ότι το *περιβάλλον* λαμβάνεται υπόψη σε όλη την σταδιοδρομία ενός ηγέτη. Ενδεικτικά, το κοινωνικό, οικονομικό και πολιτικό περιβάλλον των αναπτυσσόμενων χωρών, (πέρα του ότι ποικίλλει από χώρα σε χώρα), η εμπειρία έχει δείξει, ότι οι ηγέτες τους βρέθηκαν πιο συχνά αντιμέτωποι με το δίλλημα χάος ή αυταρχισμός που υπαγορεύει ως ένα βαθμό τη χρήση εναλλακτικών στρατηγικών και μεθόδων διακυβέρνησης. Επίσης σε αυτές τις χώρες οι ηγέτες τους κρίνονται περισσότερο (σε σχέση με τις αναπτυγμένες) από την συμβολή του στην καλλιέργεια και ανάπτυξη της λεγόμενης εθνικής ταυτότητας, της εθνικής συνείδησης, που συχνά υποκαταστούν τις τοπικιστικές φυλετικές, θρησκευτικές, γλωσσικές και άλλες διαιρέσεις, (εφόσον κρίνεται ότι τέτοια ζητήματα, εθνικής ταυτότητας/εθνικής συνείδησης, δεν αντιμετωπίζουν οι αναπτυσσόμενες χώρες!

συμπεριφορά του αυτή τη δικαιολογεί με τη σκέψη ότι ο ρόλος του και η αποστολή του δεν του επιτρέπουν φιλίες ή αδυναμίες για άλλους ανθρώπους (οικογένεια) που μπορούν να παρεμβληθούν στο δρόμο του για την κατάκτηση δύναμης και εξουσίας.

Οι κυριότερες θεωρητικές – μεθοδολογικές προσεγγίσεις για την σπουδή των πολιτικών ηγετών ως ατόμων είναι κατά κύριο λόγο ταξινομημένες σε τρεις κατηγορίες, στην κατηγορία των ψυχοπολιτικών προσεγγίσεων και στην κατηγορία των κοινωνικοψυχολογικών προσεγγίσεων και η πραγματιστική ή οργανωτική προσέγγιση.⁴⁹

Οι ψυχοπολιτικές προσεγγίσεις: Εδώ οι θεωρητικές – μεθοδολογικές προσεγγίσεις έχουν ως αντικείμενο ανάλυσης τις ψυχολογικές ιδιότητες και ιδιορρυθμίες των ηγετών. Άλλοι ερευνητές προσπαθούν να εντοπίσουν και να προβούν σε τυπολογίες της προσωπικότητας των πολιτικών ηγετών (είτε εστιάζοντας στην προσωπικότητα, είτε κυριαρχεί η ψυχοπαθολογική προσέγγιση), ενώ άλλοι εντοπίζουν τα ερευνητικά τους ενδιαφέροντα στην καταγραφή των εμπειριών και των βιωμάτων του ηγέτη, στις οποίες χρησιμοποιούν στη συνέχεια για να ερμηνεύσουν τη μετέπειτα πορεία και την πολιτική τους συμπεριφορά. Στο ερευνητικό υλικό της προσέγγισης αυτής, οι πρώιμες (τραυματικές) εμπειρίες του μελλοντικού ηγέτη αποτελούν την ανεξάρτητη μεταβλητή, η οποία πλάθει και διαμορφώνει την προσωπικότητα του ηγέτη (τον χαρακτήρα του)⁵⁰ την οποία με τη σειρά της στην συνέχεια επηρεάζει την (πολιτική) συμπεριφορά του ηγέτη.

Οι κοινωνικοψυχολογικές προσεγγίσεις: Σε αυτές τις προσεγγίσεις δεσπόζουσα θέση κατέχει η χαρισματική προσέγγιση που βασίζεται στη διάκριση των ιδεοτύπων του Max Weber και κυρίως της χαρισματικής ηγεσίας που σχετίζεται πιο άμεσα με τη μελέτη των μεμονωμένων πολιτικών χαρισματικών ηγετών. Ως επιμέρους θεωρίες αυτών των προσεγγίσεων πέρα της Βεμπεριανής θεωρίας, θεωρείται η μαρξιστική προσέγγιση (που δίνει προτεραιότητα στην συλλογική ηγεσία και στον καθοδηγητικό ρόλο του πολιτικού ηγέτη).⁵¹

⁴⁹ Κλεομένης Σ. Κουτσούκης, *Η Πολιτική Ηγεσία*, Α. Αναστασίου, Αθήνα 1990, σελ. 187-190.

⁵⁰ Ο χαρακτήρας είναι η στάση που τηρεί το άτομο καθώς απόκτη την εμπειρία της ζωής. Διαμορφώνεται πολύ νωρίς από τις πρώτες εμπειρίες του παιδιού στις σχέσεις του με τους γονείς τα αδέρφια του, τους φίλους του, το σχολείο, την υπόλοιπη κοινωνία. Η κουλτούρα που επικρατεί σε μία κοινωνία βοηθάει στη διαμόρφωση του χαρακτήρα. Ο χαρακτήρας βέβαια δεν προκαθορίζει νομοτελειακά την συμπεριφορά, δίνει όμως τη γενική κατεύθυνση, παρέχει το ευρύτερο πλαίσιο μέσα στο οποίο θα κινηθούν τα αλλά δύο στοιχεία, η κοσμοθεωρία και το στυλ. Σε αυτό θα βάζαμε και τις προσδοκίες του, θέλει να γίνει ηγέτη ή προκλήθηκε αυτή η επιθυμία ή το εάν προέκυψε με τρόπο ομαλό και όχι αναπάντεχο.

⁵¹ Ο μαρξισμός δίνει προτεραιότητα στην πάλη των τάξεων, στον ρόλο των μαζών (ειδικότερα στο προλεταριάτο), σε μία συλλογική δύναμη μέσα στην κοινωνία για την υλοποίηση του σοσιαλιστικού ή

Η Βεμπεριανή θεωρία, επιδιώκει να ερμηνεύσει το φαινόμενο των χαρισματικών ηγετών κυρίως μέσα από το ταίριασμα της κοινωνικοπολιτικής ιδιαιτερότητας του ηγέτη με το κοινωνικό του περιβάλλον. Η συγκεκριμένη προσέγγιση επικεντρώνει το ενδιαφέρον της στην κοινωνικοψυχολογική αλληλεπίδραση μεταξύ του επίδοξου ηγέτη και της κοινωνίας η οποία αναζητεί τον χαρισματικό ηγέτη σε περιόδους έντονης κρίσης. Το ενδιαφέρον δεν στρέφεται στην παιδική ηλικία, αλλά στην ώριμη ηλικία του ηγέτη, δηλαδή στην περίοδο ανάδειξης του σε ηγετικές θέσεις. Οι προσωπικές ιδιότητες και ιδιαιτερότητες του ηγέτη χρησιμεύουν ως ανεξάρτητες μεταβλητές ενώ το σύστημα αξιών και γενικότερα η κοινωνία που βρίσκεται σε κρίση είναι η εξαρτημένη μεταβλητή. Σύμφωνα λοιπόν με αυτή την θεώρηση η κοινωνία επηρεάζεται από τον χαρισματικό ηγέτη, αυτός είναι που προκαλεί τις μεταβολές, η εμφάνισή του επηρεάζει τις εξελίξεις, ο χαρισματικός ηγέτης είναι εκείνος που έχει την τάση ή επιδιώκει να καταστρέψει το παλιό και να οικοδομήσει νέο σύστημα αξιών, δηλαδή να δημιουργήσει μία νέα κοινωνία.

Η πραγματιστική ή οργανωτική προσέγγιση: Εντοπίζει το ενδιαφέρον στην οργανωτική συμπεριφορά του ηγέτη δηλαδή στην οργανωτική του δραστηριότητα που αποσκοπεί όχι μόνο στην κατάκτηση της δύναμης και της εξουσίας, αλλά και στη διατήρηση της, όσο γίνεται περισσότερο. Το ενδιαφέρον συνεπώς επικεντρώνεται στην καθημερινή πρακτική και οργανωτική δουλειά του ηγέτη. Συγκεκριμένα ποιους τρόπους χρησιμοποιεί για την υλοποίηση των επιδιώξεων του. Η παραμονή στην εξουσία και η διατήρηση της θεωρείται ως εξαρτημένη μεταβλητή ενώ οι τεχνικές που χρησιμοποιεί για το σκοπό αυτό παίζουν το ρόλο των ανεξάρτητων μεταβλητών. Η προσέγγιση αυτή συγκροτεί το πορτραίτο του πολιτικού ηγέτη από τις πράξεις του. Χρησιμοποιείται κατά κανόνα για τον εντοπισμό προτύπων συμπεριφοράς των πολιτικών ηγετών στις αναπτυσσόμενες

του κομμουνιστικού ιδεώδους. Ωστόσο για τη υλοποίηση της επανάστασης που θα φέρει το προλεταριάτο στην εξουσία ο Λένιν αποδίδει ηγετικό ρόλο στο κόμμα, το οποίο θεωρεί την εμπροσθοφυλακή της επανάστασης. Ο ίδιος έβλεπε ότι οι κοινωνικές, οικονομικές και πολιτικές συνθήκες στην Ρωσία δε επέτρεπαν τους εργάτες εύκολα να εμπλακούν σε κομματική δουλειά και οργάνωση. Κατά συνέπεια δεν ήταν η μαζική οργάνωσή αλλά οι λίγοι διανοούμενοι επαναστάτες που θα αναλαμβάνανε τη υπόθεση της επανάστασης. Ο ρόλος άλλωστε του ίδιου του Λένιν υπήρξε καταλυτικός για την Ρωσική Επανάσταση καθώς και ορισμένων συντρόφων του. Οι αναδειγμένοι σε μία επαναστατική φάση ως πολιτικοί ηγέτες μπορούν να αναλυθούν με την μαρξιστική προσέγγιση με απώτερο σκοπό να εντοπιστούν τόσο οι κοινωνικοοικονομικές συνθήκες, τις οποίες δρα ο επαναστατικός ηγέτης, όσο και οι τραυματικές εμπειρίες της παιδικής και νεανικής ζωής, ώστε να καταδειχθεί σε ποιο βαθμό το ένα συνταίριαζε με το άλλο. Λόγο της μεγάλης σημασίας που αποδίδεται στην καθαρότητα της ιδεολογίας και του δόγματος για την πρακτική εφαρμογή στις διαρκώς καταβαλλόμενες κοινωνικοοικονομικές συνθήκες προκύπτει η ανάγκη αυθεντικής ερμηνείας. Κατά κανόνα η ερμηνεία που δίνει στο δόγμα, ο επαναστατικός ηγέτης που επικράτησε, θεωρείται η μόνη ισχύουσα. Αυτό μπορεί αν οδηγήσει σε μία προσωπολατρία του ηγέτη που συνοδεύεται συνήθως από διάφορους χαρακτηρισμούς (πχ. Μάο, ο μέγας τιμονιέρης). Έτσι, ο μαρξισμός μπορεί να μην δίνει προτεραιότητα στον ηγέτη αλλά στην συλλογική ηγεσία ωστόσο συχνά θεωρεί τον ηγέτη σημαντικό παράγοντα όχι σαν πολιτικό και καθοδηγητή μόνο, αλλά και σαν παιδαγωγό και ήρωα και καμία φορά και προφήτη. Βλέπε, Κλεομένης Σ. Κουτσούκης, *Η Πολιτική Ηγεσία*, όπ.π. σελ.188-189.

χώρες χωρίς όμως να αποκλείεται η εφαρμογή της και σε ηγέτες αναπτυγμένων χωρών.

Το στοιχείο που το μελετάμε περισσότερο, σε μία ηγετική φυσιογνωμία, πόσο δε μάλλον κατά την λήψη της απόφασης είναι στο πως διοικεί. Μερικές από τις στρατηγικές που χρησιμοποιούν οι ηγέτες, είτε με μεμονωμένα είτε σε συνδυασμό είναι τα παρακάτω:⁵²

1. Γενικά χρησιμοποιούν τη φήμη τους ως ηγετών, ως προσωπικότητας που διαθέτει δύναμη να επιβληθεί. Μερικοί προβάλλουν τη χαρισματική τους φυσιογνωμία, ότι έχουν μαγικές εκείνες ικανότητες που η κοινωνία τους χρειάζεται.
2. Άλλοι αφιερώνουν την προσοχή τους στην οργάνωση. Η οργανωτική αυτή προσπάθεια μπορεί να αρχίζει και να τελειώνει στο κόμμα, το οποίο μπορεί αν αποτελέσει μοχλό για την υλοποίηση των οραμάτων του ηγέτη. Παράλληλα, μπορεί να οικοδομήσει στρατό, γραφειοκρατία, αστυνομία ή σε συνδυασμό όλα αυτά.
3. Μερικοί δίνουν έμφαση στη ύπαρξη μιας ιδεολογίας μέσω της οποίας επηρεάζονται αξίες και αντιλήψεις των πολιτών, τα σύμβολα και η δράση τους.
4. Άλλοι ηγέτες επιδίδονται στην επιβράβευση, με αξιώματα, θέσεις και διακρίσεις ή παροχή οικονομικών απολαβών στους ομοϊδεάτες ή πιστούς οπαδούς τους και όσους γενικά υπόκεινται στην επιρροή τους.
5. Άλλοι πάλι επιδίδονται στην δυσφήμιση των αντιπάλων τους και την απόσπαση οπαδών τους με δελεαστικές προσφορές.
6. Μερικοί διευρύνουν την πολιτική συμμετοχή παθητικών στοιχείων του πληθυσμού προσφέροντας καινούργιο αίμα ενώ αντίθετα άλλοι φροντίζουν να περιορίσουν αυτή τη συμμετοχή.
7. Άλλοι καταβάλουν προσπάθεια να αναπτύξουν την οικονομία προκειμένου να αυξήσουν τις πιθανότητες παραμονής τους.
8. Τέλος, άλλοι χρησιμοποιούν την εξωτερική πολιτική κατά τρόπο που να ενισχύουν τη θέση τους στο εσωτερικό.

Το μείγμα των στρατηγικών που προτιμάτε κάθε φορά, μεταξύ των παραπάνω στρατηγικών, από έναν ηγέτη συνθέτουν το στυλ ηγεσίας του. Με τον όρο *στυλ* εννοούμε χαρακτηριστικό τρόπος με τον οποίο κατά κανόνα ο ηγέτης εκπληρώνει τρεις πολιτικούς ρόλους που είναι:⁵³ α) ρητορική που αναφέρεται σε προτίμηση του

⁵² Όπως γίνεται φανερό από τα παραπάνω κατά κανόνα γίνεται συνδυασμός δύο ή περισσότερων εναλλακτικών στρατηγικών στις οποίες στηρίζονται για την διατήρηση τους στην εξουσία. Στο Κλεομένης Σ. Κουτσούκης, *Η Πολιτική Ηγεσία*, όπ. π. σελ. 191.

⁵³ Το *στυλ* ηγεσίας, ο χαρακτήρας του (όπως υποσημείωση 50) και η κοσμοθεωρία, συνιστούν τα δημοφιλέστερα χαρακτηριστικά για τον ηγέτη. Η κοσμοθεωρία είναι η αντίληψη που έχει το άτομο για τον κόσμο γενικά. Είναι οι πρωταρχικές αντιλήψεις για το τι αυτός βλέπει γύρω του, για τη

ηγέτη για διαλογική συζήτηση ή σε απευθείας επικοινωνία με μεγάλα ακροατήρια, β) διαπροσωπικές σχέσεις που αναφέρονται στον τρόπο με τον οποίο ο ηγέτης συναλλάσσεται με τους άλλους πολιτικούς, αν δηλαδή προτιμά την επικοινωνία πρόσωπο με πρόσωπο ή κατά ομάδες, γ) η καθημερινή δουλειά ρουτίνας, αν δηλαδή είναι άνθρωπος που κάνει τη δουλειά του γραφείου (διαβάζει, γράφει και γενικά κάνει τη δουλειά σαν να του έχει ανατεθεί ακόμη και στο σπίτι του τη σχολική εργασία). Όλοι οι ηγέτες δεν δίνουν την ίδια σημασία στην εκπλήρωση των τριών αυτών ρόλων. Άλλος δίνει έμφαση στη ρητορική, άλλος...κ.ο.κ. Συνεπώς δεν ομιλούμε για ισορροπία μεταξύ των τριών αλλά μάλλον για το τι προτιμά ο καθένας. Άρα, ρήτορας, διαλεκτικός ή δουλευταράς. Θα προσθέταμε και ένα στοιχείο (που σχετίζεται και με την κοσμοθεωρία του κάθε ηγέτη), που πιθανόν να υπαγορεύει την ένταση του κάθε ρόλου (του ρήτορα, του διαλεκτικού ή του δουλευταρά), αλλά και την *δοσολογία* αυτών των ρόλων, που εντοπίζονται στις ηγετικές φυσιογνωμίες. Αυτό το στοιχείο είναι η αίσθηση που έχει ο ηγέτης για την πολιτική, στοιχείο που σχετίζεται και με την γενικότερη κοσμοθεωρία του (και με τον κώδικα αξιών που συμμετέχει), ένα στοιχείο κομβικό, εάν αναλογιστούμε ότι η πολιτική (ως δράση) είναι πρώτιστος διαχείριση κρατικής εξουσίας, πόσο μάλλον και εάν μιλάμε για τον επικεφαλής κράτους, κατόχου κυβερνητικής εξουσίας.⁵⁴

συγκρότηση της κοινωνίας, τις αντιπαλότητες που την διέπουν, την ανθρώπινη φύση κ.ά. Είναι οι αρχές που πιστεύει ο καθένας μας, οι ιδέες, η ιδεολογία που μπορεί να ασπάζεται και γενικά το σύστημα αξιών που ακολουθεί. Σύμφωνα με τον Αλτουσέρ στη ζωή υπάρχει ένα μεγάλο υποκείμενο, μια κεντρική έννοια γύρω από την οποία συγκροτείται κάθε άνθρωπος, ώστε μέσω αυτής της ιδεολογίας, γίνεται και αυτός υποκείμενο, δηλαδή φορέας μιας ιδεολογίας και δρα με βάση αυτήν. Η ιδεολογία πλάσει τα άτομα και τα κάνει υποκείμενα, τα οποία έπειτα πλάθουν την ιδεολογία, «αυτό που αντανάκλαται στην φανταστική παράσταση του κόσμου και που βρίσκουμε σε μία ιδεολογία δεν είναι τίποτα άλλο από τις συνθήκες ύπαρξης των ανθρώπων, άρα ο πραγματικός τους κόσμος». Λουί Αλτουσέρ, *Θέσεις*, Θεμέλιο, Αθήνα 1984, σελ. 101 και παρακάτω, αναφέρει ότι «η ιδεολογική παράσταση της ιδεολογίας είναι και η ίδια υποχρεωμένη να αναγνωρίζει ότι κάθε "συνειδητό" υποκείμενο, επειδή ακριβώς πιστεύει στις "ιδέες" του που του υπαγορεύει η συνείδηση του (και τις οποίες αποδέχεται ελεύθερα), οφείλει να "δρα σύμφωνα με τις ιδέες του". Οφείλει λοιπόν να μεταγράψει τις ιδέες του στις πράξεις της υλικής πρακτικής του, σαν ελεύθερο υποκείμενο που είναι.», στο ίδιο, σελ. 104. Τα τρία λοιπόν χαρακτηριστικά, του χαρακτήρα, της κοσμοθεωρίας και του στυλ ηγεσίας, συγκροτούν την βασική φυσιογνωμία ενός ηγέτη. Δεν πρέπει όμως να μας διαφεύγει μία σημαντική λεπτομέρεια και αυτή δεν είναι τόσο ότι τα τρία αυτά χαρακτηριστικά δεν αρκεί να ειδοθούν σε μία στατική κατάσταση, αλλά προέχει να εξεταστούν στο πως διαμορφώθηκαν στην πορεία της κάθε ηγετικής φυσιογνωμίας. Κρίσιμο χρονικό σημείο είναι η πρώτη πολιτική επιτυχία του ηγέτη, αυτή η λεπτομέρεια, πιο από τα τρία τον προσδιόρισε και στη συνέχεια πιο έπαιξε πιο καθοριστικό ρόλο. Αυτή η διαχρονική δυναμική της προσωπικότητας του πολιτικού ηγέτη μπορεί να συνιστά το καλύτερο *εργαλείο* για την δυνατότητα πρόβλεψης της λειτουργίας του όταν θα καταλάβει το ύπατο πολιτικό αξίωμα.

⁵⁴ Επιστρέφοντας στην ασφάλεια (αλλά και στη γοητεία του κλασικού) ως επιτυχημένο ηγέτη ο Μακιαβέλι αντιλαμβάνεται εκείνον: που χειραγωγεί τους νόμους που διέπουν την πολιτική συμπεριφορά και διαμορφώνει την πορεία των γεγονότων σύμφωνα με τα σχέδιά του, αφυπνίζει την ηθικότητα στους ανθρώπους, δεν ανησυχεί μόνο για τη φήμη του και θετικά διατεθειμένος να ενεργήσει ανήθικα στο σωστό χρόνο, είναι αποφασιστικός, δεν αντιλαμβάνεται την αδικία μόνο ως

Τα χαρακτηριστικά λοιπόν της προσωπικότητας, τα κοινωνικά που κατατίθενται ως εμπειρικά δεδομένα για μελετήσουμε μία ηγετική προσωπικότητας, μπορούμε να πούμε ότι ισχύουν για κάθε προσωπικότητα, για κάθε άνθρωπο. Το στοιχείο όμως που διαφοροποιεί την μελέτη του ηγέτη με κάποιον από εμάς είναι το συλλογικό όργανο, (το κόμμα, ο οργανισμός, το κράτος, κ.ά.) που τον ανέδειξαν, τον έμαθαν να διοικεί, το πεδίο όπου ασκήθηκε η κυβερνητική του (ή άλλη) πολιτική. Έχουμε λοιπόν την δράση του ηγέτη εντός μίας καθορισμένης δομής και αυτή η δράση, κατά κανόνα είναι άσκηση εξουσίας.

Ο Max Weber εισήγαγε (τους κλασικούς πλέον) τρεις τύπους εξουσίας (κυριαρχίας) που παρατηρούνται ως κοινωνικές πρακτικές. Κατανοώντας ότι μια κοινωνική σχέση εξουσίας προϋποθέτει δυο μέρη, τον εξουσιαστή και τον εξουσιαζόμενο νοείται ότι διαμορφώνεται ένα δίπολο σχέσεων διαταγής -υποταγής, καθώς δε δύναται να υπάρξει σχέση εξουσίας χωρίς κάποιον βαθμό –εθελούσιας ή μη δε μας ενδιαφέρει- υποταγής.⁵⁵ Ας δούμε αρχικά τους τρεις θεμελιώδεις ορισμούς που βλέπουν την κοινωνική σχέση ως πιθανότητα:

Δύναμη: Η πιθανότητα ένα πρόσωπο να πραγματοποιήσει τη δική του βούληση μέσα σε μια κοινωνική σχέση υπερνικώντας κάθε αντίθεση, αδιάφορο που στηρίζεται η πιθανότητα αυτή.

Κυριαρχία : Η πιθανότητα ορισμένα πρόσωπα να πειθαρχήσουν σε μια επιταγή με ορισμένο περιεχόμενο.

Πειθαρχία: Η πιθανότητα μια καθορισμένη ομάδα προσώπων, με ασκημένη συμπεριφορά, να έχει ακριβή, αυτόματη και στερεότυπη υπακοή σε μια διαταγή.

Ο Max Weber διακρίνει τρεις τύπους εξουσίας, τη νομική-ορθολογική, την παραδοσιακή και τη χαρισματική εξουσία. Κάθε μια έχει διαφορετική βάση νομιμοποίησης, δηλαδή δικαιολογεί ως αναγκαία την ύπαρξή της με διαφορετικό τρόπο και απαντά σε διαφορετικές ενίοτε κοινωνίες στην ιστορία, αναλυτικότερα:

- Η παραδοσιακή εξουσία, όπου η πηγή εξουσίας καθορίζεται και διατυπώνεται από τους τρόπους ζωής του παρελθόντος και την αυθεντία των πρεσβυτέρων. Έχει ως βάση νομιμοποίησης την αυθεντία του αιωνίως χθεσινού, δηλαδή προβάλλει ως δικαιολογία ύπαρξης τη βιωμένη συνήθεια μιας ορισμένης κατάστασης ως τέτοια και στηρίζεται στην πίστη στην ιερότητα ισχυουσών παραδόσεων. Έτσι, τα «καθαγιασμένα ήθη και οι

αρνητική κατάσταση αλλά και ως απαραίτητη στην υπηρεσία της εξουσίας, συγκεντρώνει στο πρόσωπό του όλες τις ενστικτώδεις συμπεριφορές προκειμένου να κυβερνήσει, δεν είναι καλός προτιμά το καλό και ξέρει να γυρνά στο κακό όταν είναι ανάγκη, γνωρίζει να πότε να δρα ως θηρίο και πότε ως άνθρωπος, κρατά τις υποσχέσεις του όταν έχει συμφέρον από αυτό, κρύβει τον χαρακτήρα του, είναι υποκριτής και απατεώνας, είναι άνθρωπος του λαού. Τέλος προτείνει οι αλλαγές στους θεσμούς γίνονται είτε αργά, (με την πειθώ), είτε απότομα (με τη βία) γιατί η αλλαγή στους θεσμούς δημιουργούν εχθρότητες. Βλέπε, Νικόλαο Μακιαβέλι, *Ο Ηγεμόνας*, Κάκτος, ό.π.

⁵⁵ Μαρία Αντωνοπούλου, *Οι κλασικοί της Κοινωνιολογίας*, Σαββάλας, Αθήνα 2008, σελ. 398.

παραδεδομένοι κανόνες» είναι αυτοί οι οποίοι ισχύουν στην παραδοσιακή κυριαρχία, η οποία ως σύστημα άσκησης κυριαρχίας είναι εξαιρετικά στατικό και άτεγκτο. Βασικά ιστορικά παραδείγματα όπου ασκείται παραδοσιακός τύπος κυριαρχίας είναι η πατριαρχική κοινωνία που απαντά σε πολλές ιστορικές κοινωνίες και θεωρεί τον άνδρα ως κύριο – εξουσιαστή (Herr) αλλά και η φεουδαρχία και ο πατριμονισμός.⁵⁶

- Η νομική-ορθολογική εξουσία, πηγή εξουσίας αποτελούν οι καθιερωμένοι νόμοι ή κανόνες και οι κατεστημένες δομές. Δημιουργείται μέσω της ενεργοποίησης της ισχύος οποιουδήποτε θετικού δικαίου και της πίστης των ατόμων (ήτοι των πολιτών) στην αξία των θεσμών των θετικών διατάξεων, δηλαδή των νόμων. Στην κυριαρχία αυτή οι εξουσιαζόμενοι έχουν την υποχρέωση υπακοής σε εκείνους που κλήθηκαν να ασκούν την εξουσία και να εκδίδουν εντολές. Αυτός ο τύπος κυριαρχίας είναι ιδιον του σύγχρονου ,ορθολογικά οργανωμένου κράτους ,το οποίο μέσω της γραφειοκρατίας διεκπεραιώνει όλες τις υποχρεώσεις του απέναντι στους πολίτες με μια δράση ορθολογικά προσανατολισμένη προς το σκοπό , δηλαδή αντικειμενική, ψυχρή και υπολογιστική. Τα άτομα που κατέχουν θέσεις εξουσίας στη νομική κυριαρχία, δηλαδή το διοικητικό επιτελείο της γραφειοκρατίας δεν κατέχει τις θέσεις, ούτε τις ιδιοποιείται ,αλλά απλώς τις ασκεί.⁵⁷
- Η χαρισματική εξουσία, πηγή εξουσίας είναι τα ιδιαίτερα προικισμένα πρόσωπα με θρησκευτική και μαγική συνήθως ακτινοβολία. Εδράζεται στην «ασυνήθιστη αφοσίωση στην ιερότητα, την πίστη ή τον ηρωισμό ενός προσώπου εξαιτίας της εξαιρετικά ασυνήθιστης προσωπικότητας και των χαρισμάτων αυτού». Η βάση νομιμοποίησης είναι λοιπόν η αυθεντία του εξαιρετικά ασυνήθιστου προσωπικού χαρίσματος. Εδώ, ο χαρισματικός αρχηγός οδηγεί τους ακολούθους του, τους νέους καθώς οι σπάνιες ηγετικές του ικανότητες, όπως ο ηρωισμός, οι δεξιότητες , δύναμη του πνεύματος και οι αποκαλύψεις του είναι προφητικές. Η χαρισματική κυριαρχία είναι επιρρεπής στην αλλαγή, καθώς ασκείται καθόσον ο αρχηγός εμπνέει τους ακολούθους του και διατηρεί τις εξαιρετικές του ικανότητες και χαρίσματα . Μόλις , όμως απωλέσει την ηρωική του ταυτότητα και τις εξαιρετικά ασυνήθιστες ποιότητες της προσωπικότητάς του, οι μάζες σταματούν να πιστεύουν στην ηγετική του ικανότητα.⁵⁸

Όμως ο ηγέτης καλείται και ως επικεφαλής, ενός οργανισμού, ενός κράτους (κ.ά) και οι αποφάσεις που λαμβάνει, ανεξαρτήτως του στοιχείου της συλλογικότητας κατά πόσο εντοπίζεται σε αυτές, της συμμετοχής δηλαδή άλλων ομάδων ή προσώπων κατά την διαδικασία λήψης τους, υπαγορεύονται με τον έναν ή τον άλλων τρόπο

⁵⁶ Νικόλαος Τσίρος, *Η ανάδυση του πολιικού στοιχείου στην Κοινωνιολογία του Max Weber*, Παπαζήσης, Αθήνα 2014, σελ. 170.

⁵⁷ Νικόλαος Τσίρος, *Η ανάδυση του πολιικού στοιχείου στην Κοινωνιολογία του Max Weber*, στο ίδιο.

⁵⁸ Νικόλαος Τσίρος, ό.π., σελ. 243.

από κάποιους κανόνες (ή και κανονικότητες), αυτούς θα πάμε να διερευνήσουμε παρακάτω:

Η συλλογή αποφάσεων και μέσων που χρησιμοποιούν οι κυβερνήσεις για να ανταποκριθούν στον ποικίλο και περίπλοκο συνδυασμό κοινωνικών, περιβαλλοντικών, οικονομικών και πολιτιστικών προβλημάτων, ζητημάτων και περιστάσεων, καλείται και ως δημόσια πολιτική, είναι η χάραξη πολιτικής συνδέεται με μια ορθολογική, αντικειμενική και ηγετική διαδικασία βημάτων και σταδίων. Εδώ εξετάζουμε τον τρόπο με τον οποίο τα άτομα και οι ομάδες λαμβάνουν αποφάσεις, και διαμορφώνουν πολιτικές για την επίλυση προβλημάτων, ατομικά και συλλογικά.

Περίληπτικά θα λέγαμε ότι στην διαδικασία λήψης αποφάσεων εντοπίζονται τρεις κεντρικές θεωρίες που παράλληλα συνιστούν και παράγοντες που επηρεάζουν τις αποφάσεις μας:

Η θεωρία της ορθολογικής επιλογής υποθέτει ότι τα άτομα λαμβάνουν αποφάσεις ζυγίζοντας τα μειονεκτήματα και τα πλεονεκτήματα των επιλογών και διαλέγοντας με βάση το όφελος. Το πρόβλημα κάθε φορά θεωρείται ότι είναι ξεκάθαρο και αναμφισβήτητο, επιδιώκεται ένας μόνος σαφώς προσδιορισμένος στόχος, ενώ όλες οι εναλλακτικές επιλογές και οι συνέπειες είναι γνωστές και η τελική επιλογή θα μεγιστοποιήσει τα οφέλη. Οι ορθολογικές αποφάσεις περιλαμβάνουν τη συλλογή και επεξεργασία σχετικών πληροφοριών για τη λήψη τεκμηριωμένων επιλογών. Σύμφωνα με τη θεωρία αυτή, τα άτομα κάνουν συνεπείς επιλογές με βάση τις προτιμήσεις τους και τις διαθέσιμες πληροφορίες.

Η συμπεριφορική θεωρία αποφάσεων αναγνωρίζει ότι η λήψη αποφάσεων δεν είναι πάντα ορθολογική και επηρεάζεται από ψυχολογικούς παράγοντες και γνωστικές προκαταλήψεις. Έχουμε περιορισμένη εκδήλωση ορθολογικότητας καθώς η λήψη αποφάσεων συχνά καθοδηγείται από γνωστικές προκαταλήψεις που μπορούν να οδηγήσουν σε σφάλματα. Τα συναισθήματα έχουν επίσης σημαντικό ρόλο στη λήψη αποφάσεων, επηρεάζοντας τις επιλογές μας πέρα από την ορθολογική ανάλυση. Αντί να μεγιστοποιούν τη χρησιμότητα, τα άτομα συχνά κάνουν επιλογές που μπορεί να μην είναι απόλυτα ωφέλιμες, αλλά απλά ικανοποιητικές. Περιορισμένη εκδήλωση ορθολογικότητας στην λήψη αποφάσεων έχουμε και στην περίπτωση αδυναμίας επεξεργασίας των πληροφοριών και κατά συνέπεια όταν ακολουθεί μια επαρκώς ικανοποιητική επιλογή, δηλαδή οι υπεύθυνοι για την λήψη των αποφάσεων αποδέχονται λύσεις που είναι επαρκώς καλές. Επίσης περιορισμένη ορθολογικότητα έχουμε και όταν η απόφαση λαμβάνεται διαισθητικά, όταν δηλαδή η λήψη της απόφασης γίνεται βάσει της εμπειρίας των συναισθημάτων και της συσσωρευμένης κρίσης.

Η θεωρία προοπτικής, διερευνά τη λήψη αποφάσεων υπό συνθήκες αβεβαιότητας και υποστηρίζει ότι οι άνθρωποι αξιολογούν τα πιθανά αποτελέσματα σε σχέση με ένα σημείο αναφοράς. Οι απώλειες επιφέρουν πιο έντονες αντιδράσεις από ό,τι τα

ωφέλη. Τα άτομα αισθάνονται πως το να χάσουν κάτι είναι πιο σημαντικό από το να κερδίσουν κάτι αντίστοιχο. Η αξία που αποδίδεται στα αποτελέσματα δεν είναι γραμμική, αλλά εξαρτάται από το πλαίσιο και το σημείο αναφοράς του ατόμου.

Στην πραγματικότητα, η λήψη αποφάσεων συχνά περιλαμβάνει ένα συνδυασμό των παραπάνω θεωριών. Τα άτομα μπορεί να ξεκινούν με μια ορθολογική ανάλυση, αλλά οι συναισθηματικοί παράγοντες και οι γνωστικές προκαταλήψεις μπορεί να επηρεάσουν την τελική επιλογή. Το πλαίσιο της απόφασης, είτε οικονομικό είτε προσωπικό είτε κοινωνικό, μπορεί να επηρεάσει ποια θεωρία είναι περισσότερο εφαρμόσιμη σε μια δεδομένη κατάσταση.

Σε αυτό το σημείο κρίσιμο είναι να κάνουμε μία αποσαφήνιση σχετικά με την θεωρία αποφάσεων σε σχέση με την διαχείριση κρίσης.

Όταν ο λόγος γίνεται για θεωρία αποφάσεων, αναφερόμαστε σε είναι μία εξαιρετικά πολύπλοκη διαδικασία (μαθηματική που χρησιμοποιεί αλγόριθμους) καθώς και στο σύνολο των εντοπισμένων σύνθετων διαδικασίες για τη λήψη του μέγιστου δυνατού αποτελέσματος τη στιγμή που δεν είναι εμφανείς οι πιθανοί κίνδυνοι καθώς υπάρχει ένα περιβάλλον αβεβαιότητας.

Πρόκειται για μία δεδομένη θεωρία (κυρίως) στο χώρο των επιχειρήσεων, στην οικονομία γενικότερα αλλά και στην εξωτερική πολιτική. Μέσω αυτών επιδιώκεται η ελαχιστοποίηση εμφάνισης κινδύνου έπειτα από τη λήψη μίας απόφασης και τη δυνατότητα η ίδια η απόφαση να είναι όσο το δυνατόν πιο *ορθολογική*. Ως εκ τούτου

- Αναφερόμαστε σε βέλτιστες αποφάσεις που επιθυμούμε να παρθούν και αφορούν το μέλλον το οποίο δεν αποτελείται από προκαθορισμένα γεγονότα, ούτε προβλέψεις οι οποίες παραμένουν αμετάβλητες.
- Για να είμαστε βέβαιοι για τη μέγιστη δυνατή απόφαση θα πρέπει να έχουμε υπολογισμένες όλες τις εναλλακτικές λύσεις ενός ζητήματος κάτι το οποίο δεν είναι εφικτό
- Και αφότου βρεθούν όλες οι εναλλακτικές λύσεις θα είναι απαραίτητο να αναλυθεί και να ποσοτικοποιηθεί κάθε μία από αυτές το οποίο επίσης δεν είναι δυνατό
- Θα πρέπει να ληφθεί υπόψιν ότι τα δεδομένα που έχουμε στα χέρια μας τις περισσότερες φορές είναι ελλιπή πράγμα που σημαίνει ότι υπάρχουν σημεία που δεν μπορούν να συνυπολογιστούν

Από την άλλη οι ίδιες οι αποφάσεις κατηγοριοποιούνται σε προκαθορισμένες αποφάσεις και μη. Προκαθορισμένες αποφάσεις ή προγραμματισμένες οι οποίες λαμβάνονται βάσει προκαθορισμένων πολιτικών ή δεδομένων και μη προκαθορισμένες αποφάσεις ή μη προγραμματισμένες είναι αυτές που καλούμαστε να πάρουμε σε πιο ιδιαίτερες συνθήκες που είναι δύσκολο να οροθετηθούν. Υπό

αυτή την έννοια, μία μη προκαθορισμένη απόφαση μπορεί να είναι αντικείμενο κατά την έκτακτη κατάσταση μίας κρίσης.

Από την άλλη, μία κρίση είναι ένα μεγάλο και απρόβλεπτο γεγονός που απειλεί να βλάψει έναν οργανισμό και τους εμπλεκόμενους φορείς. Υπό αυτή την έννοια συνδέεται με την αβεβαιότητα. Μία κρίσιμη στιγμή για έναν οργανισμό, μπορεί να επέλθει και από μια λανθασμένη απόφαση του, που μπορεί, να κοστίσει ακόμη και τη βιωσιμότητα του οργανισμού.

Κρίση είναι ένα μεγάλο, ξαφνικό γεγονός, το οποίο πιθανώς έχει αρνητικά αποτελέσματα. Η κρίση σχετίζεται με τις καταστάσεις που χαρακτηρίζονται από σοβαρή απειλή, αβεβαιότητα και την αίσθηση του επείγοντος και τα βασικά (κοινά) στοιχεία που εμπεριέχονται σε μια κρίση: α) απειλή για τον άνθρωπο και τους πόρους, β) το στοιχείο της έκπληξης- αιφνιδιασμού με αποτέλεσμα την απώλεια ελέγχου και γ) το μικρό χρονικό διάστημα για τη λήψη απόφασης.

Επίσης, η κάθε κρίση ανεξάρτητα από τη μορφή της και τον οργανισμό στον οποίο δημιουργείται, χαρακτηρίζεται από τα εξής :

1. Είναι κλιμακούμενη σε ένταση. Η κατάσταση μιας κρίσης είναι δυναμική. Οι εμφανιζόμενες κρίσεις δεν εκδηλώνονται από την πρώτη στιγμή με τη μεγαλύτερή τους ένταση, αλλά κλιμακώνονται.
2. Επικρατεί υψηλό αίσθημα ανασφάλειας και κινδύνου. Κατά την περίοδο που η κρίση εμφανίζεται, οι εμπλεκόμενοι κυριεύονται από άγχος, καθώς αισθάνονται να χάνουν τον έλεγχο της κατάστασης.
3. Επηρεάζονται οι συνήθειες λειτουργίες και ρυθμοί. Η ένταση και η ανησυχία για το χειρότερο «σενάριο» εξέλιξης των γεγονότων, διαταράσσουν και μεταβάλλουν την συνήθη εύρυθμη λειτουργία της επιχείρησης.
4. Διακινδυνεύει η δημόσια - διεθνής εικόνα της μονάδας - χώρας. Οι συνέπειες κάθε εμφανιζόμενης κρίσης, συνήθως πλήττουν την «εικόνα».
5. Θα ελεγχθεί εξονυχιστικά από τους αρμόδιους κρατικούς- διακρατικούς φορείς και από τα Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης. Η εκδήλωση μιας κρίσης αναπόφευκτα προκαλεί το ενδιαφέρον των αρμόδιων φορέων και την δημόσια σφαίρα, είναι ζήτημα που, κατά κανόνα, λαμβάνει ευρεία δημοσιότητα, καθώς υπάρχει αυξημένη ζήτηση για πληροφόρηση, προς αποκατάσταση των εικασιών για τα γεγονότα.
6. Προκαλεί βλάβες και υλικές ζημιές. Προκαλείται συνήθως ηθική βλάβη, η οποία ζημιώνει την ισχύ της χώρας, ή το προφίλ της επιχείρησης, ενώ παράλληλα προκαλείται δυσλειτουργία στην εμπορική της δραστηριότητα.

Διαχείριση κρίσης είναι η συστηματική προσπάθεια για την αποφυγή κρίσεων, που μπορεί να εμφανιστούν σε έναν οργανισμό, ή για την διοίκηση των κρίσεων που ήδη έχουν εμφανιστεί στον οργανισμό. Σε αυτή συμμετέχει όλος ο μηχανισμός και μεταξύ άλλων κρίνεται και η ικανότητα του οργανισμού να συντονίσει όλα τα

διαθέσιμα μέσα και πόρους που διαθέτει. Από την άλλη, για να προκληθεί κρίση σε ένα οργανισμό, θα πρέπει να δρουν τρεις βασικές δυνάμεις: Πρώτο, το καταλυτικό γεγονός που προκαλεί ή μπορεί να προκαλέσει σημαντικές αλλαγές, δεύτερο η αντιληπτική αδυναμία αντιμετώπισης, όπου η διοίκηση θεωρεί ότι ένα γεγονός είναι πέραν των δυνατοτήτων της και τέλος η απειλή επιβίωσης, ενδέχεται οι επικείμενες αλλαγές απειλούν την επιβίωση της επιχείρησης.

Είναι προφανές ότι όλα τα παραπάνω δεν συντρέχουν ως παράγοντες κάθε φορά που καλούμαστε να πάρουμε μία απόφαση (πόσο μάλλον καθορισμένη), ενώ αξίζει να σημειωθεί ότι, ειδικότερα για τον κρατικό μηχανισμό, μία διαχείριση κρίση μπορεί περισσότερο από όλα να κατατείνει σε επικοινωνιακή κρίση, δηλαδή το διακύβευμα να είναι κυρίως το πως θα επικοινωνήσει η διαχείριση του έκτακτου γεγονότος παρά η αντιμετώπιση του καθαυτή.

Στην θεωρία των αποφάσεων, για να επανέλθουμε στο αντικείμενό μας, θα λέγαμε ότι σε αυτό «εξετάζεται» τόσο η οργανωσιακή κουλτούρα όσο και ο ρόλος του επικεφαλής του οργανισμού, δηλαδή βρισκόμαστε σε «μονιμότερες» καταστάσεις παρά σε *έκτακτες*.

Στην διοικητική επιστήμη ο τρόπος λήψης αποφάσεων παίζει σημαντικό ρόλο και χαρακτηρίζει την «αυταρχικότητα», ή την «δημοκρατικότητα» της Διοίκησης (το ύψος), Ειδικότερα κατά περίπτωση το φάσμα συμπεριφοράς Διοίκησης αναλύεται όπως παρακάτω:⁵⁹

Ο Διοικητής αποφασίζει και αναγγέλλει την απόφαση: Είναι η πιο αυταρχική μορφή Διοίκησης. Δεν υπάρχει περιθώριο για τον υφιστάμενο να εκφράσει τις σκέψεις του, ούτε κατά την διάρκεια ανάλυσης του προβλήματος, ούτε κατά τη στιγμή της λήψης της απόφασης. Ο Διοικητής εντοπίζει το πρόβλημα, το επιλύει μόνος και παρουσιάζει τις αποφάσεις του.

Ο Διοικητής πουλάει την απόφαση: Στην περίπτωση αυτή ο Διοικητής αναγνωρίζοντας ότι θα υπάρχει διαφορετική γνώμη από τους υφιστάμενους του, προσπαθεί να τους πείσει για την ορθότητα της, «διαφιμίζοντας» τα πλεονεκτήματα της. Κι εδώ ο Διοικητής έχει εξ ολοκλήρου, κάτω από τον έλεγχο του την διαδικασία λήψης αποφάσεων.

Ο Διοικητής παρουσιάζει ιδέες και κάνει ερωτήσεις: Αυτός ο τρόπος διοίκησης είναι η αρχή κάποιας συμμετοχής των υφισταμένων στη διαδικασία λήψης αποφάσεων.

⁵⁹ Η ανάλυση φάσματος συμπεριφορά Διοίκησης που παρατίθεται είναι βασισμένη σε ένα κλασικό στρατιωτικό εγχειρίδιο και επιλέχθηκε να παρουσιαστεί εδώ, για την απλότητα της περιγραφής του, λαμβάνοντας υπόψη ότι η βιβλιογραφία, που χρησιμοποιήθηκε από τους συντάκτες της, ήταν σύγχρονη (των δεκαετιών '70 και '80), γεγονός που μας επιτρέπει (ως εκτίμηση) να ισχυριστούμε ότι η επιλογή μας ουσιαστικά συνιστά έμμεσο τρόπο παρουσίασης ενός κλασικού μοντέλου ανάλυσης φάσματος λήψης απόφασης. Βλέπε, Γενικό Επιτελείο Στρατού/Διεύθυνση Μελετών, *Διοίκηση και Ηγεσία*, ΓΕΣ/7° ΕΓ, Αθήνα 1988, σελ. 28-33.

Ο Διοικητής έχει σχηματίσει κάποια ιδέα αλλά η παρουσίαση των ιδεών του και πολύ περισσότερο η έκφραση των ιδεών των υφισταμένων, αφήνει ανοικτό το επίπεδο διαφοροποίησης της απόφασης.

Ο Διοικητής παρουσιάζει μία απόφαση που μπορεί να διαφοροποιηθεί: Στην περίπτωση αυτή, παρόλο που ο Διοικητής έχει έτοιμη την απόφαση, αναλύει το πρόβλημα τους υφισταμένους του και εργάζεται για την βελτίωση της αρχικής κατάστασης.

Ο Διοικητής παρουσιάζει το πρόβλημα, δέχεται εισηγήσεις και αποφασίζει: Αυτή είναι η πρώτη φορά που ο Διοικητής παρουσιάζεται στην ομάδα, χωρίς να έχει κάποια απόφαση. Η επεξεργασία του προβλήματος με τους επιτελείς του, πριν από τη σύσκεψη μεγαλώνει τον αριθμό των εναλλακτικών λύσεων.

Ο Διοικητής καθορίζει τα όρια και ζητά από την ομάδα να προτείνει: Μέχρι το σημείο αυτό την απόφαση την έπαιρνε ο Διοικητής με κάποιο συμμετοχής της Ομάδας στην διαμόρφωσή της. Αλλά το σημείο αυτό ο Διοικητής αναλύει και καθορίζει και τα κριτήρια στο οποία θα στηριχτεί για να πάρει την απόφαση του.

Ο Διοικητής επιτρέπει στους υφισταμένους τους να κινούνται μέσα στα όρια που έχουν καθοριστεί από τους προϊσταμένους τους: Αυτή είναι η περίπτωση με την μεγαλύτερη συμμετοχή των υφισταμένων στη διαδικασία. Ο Διοικητής, υφιστάμενος και αυτός των ανωτέρων του, περιορίζεται από αυτούς, ως προς την έκφρασή της ελευθερίας που θα αφήσει στους δικούς του υφιστάμενους. Είναι φανερό ότι θα πρέπει να αποφεύγονται οι ακραίες θέσεις. Η εξουσία και ελευθερία δεν πρέπει να αφήνονται χωρίς όρια.

Διαδικασία λήψης αποφάσεων

Η διαδικασία λήψης αποφάσεων, που περιγράφουμε περιλαμβάνει τρεις φάσεις και χωρίζεται σε έξι επιμέρους στάδια:

1^η Φάση (προπαρασκευή): Στάδιο 1^ο, ο εντοπισμός του προβλήματος και 2^ο η συγκέντρωση των πληροφοριών.

2^η Φάση (απόφαση): 3^ο στάδιο η ανάπτυξη και καταγραφή τρόπων ενέργειας, 4^ο στάδιο η ανάλυση των τρόπων ενέργειας και 5^ο η σύγκριση των τρόπων ενέργειας.

3^η Φάση (εφαρμογή/επαναξιολόγηση): Περιλαμβάνει το 6^ο στάδιο που είναι η δράση (εφαρμογή και επαναξιολόγηση της απόφασης).

1^η Φάση/Προπαρασκευή

Στάδιο 1^ο: **Ο εντοπισμός του προβλήματος** περιλαμβάνει δύο διακριτές διαδικασίες που απαιτούν πολύ χρόνο και μεγάλη προσπάθεια, είναι απαραίτητες αφού όσο σαφέστερα εντοπιστεί και απομονωθεί το πρόβλημα, τόσο ευκολότερη είναι και η επίλυση του. Αυτές οι διαδικασίες είναι της οριοθέτησης του συστήματος, αρχικά και η διατύπωση του προβλήματος, που ακολουθεί.

Κατά την οριοθέτηση του συστήματος, επισημαίνεται το πρόβλημα. Ο πρωταρχικός στόχος αυτού του βήματος είναι να καλέσει την ερευνητική ομάδα που θα αντιμετωπίσει το πρόβλημα και να διασφαλίσει ότι όλα τα μέλη της έχουν μια σαφή εικόνα του προβλήματος. Αξίζει να σημειωθεί ότι ένα ιδιαίτερο χαρακτηριστικό οποιασδήποτε μελέτης στην επιχειρησιακή ερευνά είναι ότι η γίνεται από μια πολυλειτουργική ομάδα. Τυπικά, η ομάδα θα έχει έναν/μία επικεφαλής και θα αποτελείται από μέλη από διάφορους τομείς. Στη φάση της οριοθέτησης του συστήματος, η ομάδα συνεδριάζει συνήθως αρκετές φορές για να συζητήσουν όλα τα σχετικά ζητήματα και να καταλήξουν στα πιο σημαντικά. Η φάση αυτή περιλαμβάνει, επίσης, μελέτη (εγγράφων και βιβλιογραφίας σχετικά με το πρόβλημα), προκειμένου να εξεταστεί αν έχει αντιμετωπισθεί το ίδιο (ή παρόμοιο) πρόβλημα στο παρελθόν, και αν ναι, να προσδιορισθεί και να αξιολογηθεί η διαδικασία που είχε ακολουθηθεί για την αντιμετώπιση του. Ο στόχος της φάσης του οριοθέτησης είναι να γίνει κατανοητό το πρόβλημα και η σχέση του με διάφορες λειτουργικές πτυχές του συστήματος, και να καταλήξει η ομάδα στον πρωταρχικό στόχο του έργου.

Το δεύτερο βήμα είναι η διατύπωση του προβλήματος. Η πλήρης διατύπωση του προβλήματος γίνεται με βάση τρία χαρακτηριστικά. Το πρώτο αφορά στον σαφή καθορισμό του στόχου, δηλαδή στον προσδιορισμό των περιορισμών του προβλήματος που εξετάζεται. Αυτό εξυπηρετεί ιδιαίτερα στα μεγάλα και σύνθετα συστήματα που η επίλυση του προβλήματος για όλα τα συστήματα δεν είναι εφικτή και για αυτό πρέπει κανείς να εστιάσει στα μέρη εκείνα του συστήματος που μπορούν να εξεταστούν μεμονωμένα. Το δεύτερο χαρακτηριστικό του καθορισμού του συστήματος είναι ο καθορισμός των παραγόντων εκείνων που έχουν σαφή και άμεση επίδραση στο πρόβλημα και σχετίζονται με τη λήψη των αποφάσεων. Οι παράγοντες μπορεί να είναι ελεγχόμενοι ή μη ελεγχόμενοι. Ο στόχος είναι, να υπάρχει ένα πλήθος εναλλακτικών αποφάσεων που θα σχετίζονται με το εξεταζόμενο πρόβλημα έτσι ώστε να επιλέγεται η βέλτιστη. Το τρίτο στοιχείο που καθορίζει την πλήρη διατύπωση του προβλήματος είναι ο ορισμός των περιορισμών, που καθορίζουν την επιλογή της εναλλακτικής κατά τη λήψη αποφάσεων.

Στάδιο 2^ο : **Κατά τη συγκέντρωση των πληροφοριών** (συλλογή δεδομένων), πρέπει να ληφθούν υπόψη όλοι οι παράγοντες, που επηρεάζουν το πρόβλημα. Επίσης, πρέπει να ελεγχθούν οι πληροφορίες, ως προς την αντικειμενικότητά τους και αν επιλεγούν εκείνες που αναφέρονται στο συγκεκριμένο πρόβλημα. Σε αυτό στάδιο η παρατήρηση αποτελεί τον έναν τρόπο συλλογής δεδομένων στην επιχειρησιακή έρευνα, ενώ το δεύτερο είναι τα πρότυπα. Τα πρότυπα αποτελούν σταθερές τιμές δεδομένων που είναι ήδη γνωστά για το αντικείμενο μελέτης.⁶⁰

⁶⁰ Τα πρότυπα αφορούν ιδιαίτερα το πεδίο της επιχειρησιακής έρευνας. Για παράδειγμα πολλές εταιρείες έχουν προκαθορισμένες τις τιμές του κόστους για τους μισθούς, τις τιμές πώλησης κτλ, τις οποίες χρησιμοποιούν για τον υπολογισμό του κόστους των διαφόρων δραστηριοτήτων. Όμως και στο χώρο της δημόσιας διοίκησης υπάρχουν μοντέλα, δηλαδή κανονισμοί που περιγράφουν

Ασφαλώς η πληροφορία είναι κρίσιμη παράμετρος για κάθε απόφαση και ή ίδια ως τέτοιας διαχωρίζεται σε τρία είδη, στην υπάρχουσα πληροφορία, στην μερικώς τέλεια πληροφορία και στην τέλεια πληροφορία. Η κάθε μία από αυτές έχει και ένα κόστος (έως και τίμημα). Η απόκτηση της τέλεια πληροφόρησης, σε αβεβαιότητα, έχει ένα κόστος, αλλά και την υπόδειξη της βέλτιστης ενέργειας από μέρους μας. Μια τέτοια διαπίστωση ούτε θεωρητικά δεν μπορεί να υποστηριχθεί, εάν αναλογιστούμε ότι η απόκτηση της τέλει πληροφόρησης έχει μία τιμή, απαιτεί μία δαπάνη (χρηματική/ενεργειών/πόρων) και άρα παρέχεται μαζί αυτή την τέλεια πληροφόρηση και ο υπολογισμός της αξίας αυτής της ίδια της πληροφορίας. Η αναμενόμενη αξία της τέλει πληροφορίας, μπορεί να υπολογιστεί αφού προσδιοριστούν τόσο το αναμενόμενο κέρδος με τέλεια πρόβλεψη (που μας παρέχει η τέλεια πληροφορία), όσο και το κόστος της αναμενόμενη χρηματική αξία της βέλτιστης ενέργειας που δυνητικά θα προβούμε. Η διαφορά από τα δύο αυτά κόστη είναι η αξία της τέλει πληροφορίας, δηλαδή (Αναμενόμενη αξία τέλει πληροφορίας) = (Αναμενόμενο κέρδος με τέλεια πρόβλεψη)-(Αναμενόμενη χρηματική αξία της βέλτιστης ενέργειας).⁶¹

2^η Φάση/ Απόφαση

Στάδιο 3^ο : **Η ανάπτυξη και καταγραφή τρόπων ενέργειας**, απαιτεί ανάλυση των διαθέσιμων πληροφοριών, ώστε να καθοριστεί αν ο κάθε τρόπο ενέργειας θα λύσει ή όχι το πρόβλημα. Αν υπάρχει δυσκολία στην εξεύρεση τρόπων ενέργειας, καλό είναι να γίνει μία σύσκεψη, όπου τα κάθε μέλος θα προτείνει όσο το δυνατόν περισσότερες λύσεις για το πρόβλημα. Στις συσκέψεις αυτού του είδους, σημασία έχει η ποσότητα και όχι η ποιότητα, αφού ακόμη και μία παράλογη λύση μπορεί να οδηγήσει κάποιο άλλο μέρος της ομάδας στην διατύπωση μιας σωστής λύσης, όπως και το αναπαρίσταται, κατά το δυνατό, στον πραγματικό χώρο και χρόνο ή κάθε προσφερόμενη επιλογή. Παράλληλα, επισημαίνονται τα κριτήρια της απόφασης και γίνεται η κατανομή της βαρύτητας μεταξύ αυτών των κριτηρίων.⁶²

τυποποιημένες διαδικασίες που βασίζονται στην θεσμική γνώση του κάθε οργανισμού και ενσωματώνουν, κατά περίπτωση, την συνήθη διοικητική πρακτική. Όμως το ενδιαφέρον βρίσκεται στο κόστος που έχει η συλλογή της πληροφορίας. Όχι σπάνια μπορεί αυτή να προκαλεί δαπάνη, δεν σημαίνει πάντα ότι εξαντλούμαστε έρευνα μέσω ανοικτών πηγών και αυτή η δαπάνη μπορεί να λειτουργεί έως και ανασταλτικά για την λήψη μίας απόφασης.

⁶¹ Αλεξίου Αναστασία, *Ανάλυση Αποφάσεων, Ανάλυση Αποφάσεων υπό αβεβαιότητα*, Διπλωματική Εργασία, Εθνικό Μετσόβιο Πολυτεχνείο, Σχολή Εφαρμοσμένων Μαθηματικών και Φυσικών Επιστημών, Τομέας Μαθηματικών, Αθήνα 2013, σελ.62.

⁶² Στην επιχειρηματική έρευνα χρησιμοποιούνται μοντέλα προσομοίωσης. Το χαρακτηριστικό των συγκεκριμένων λογισμικών είναι πως επιτρέπουν πολλές φορές την οπτικοποίηση των αποτελεσμάτων μέσω γραφικών παραστάσεων που δημιουργούνται από το ίδιο το λογισμικό. Επιπλέον τα μοντέλα προσομοίωσης δεν αφορούν μόνο στη βέλτιστη λύση του προβλήματος, αλλά αποτελούν μια διαδικασία δοκιμής και σφάλματος που το αποτέλεσμα της εξαρτάται από τις μεταβλητές που επιλέγονται να περιγράψουν την προτεινόμενη στρατηγική. Τέλος τα μοντέλα που μπορεί να δημιουργηθούν είναι αμιγώς μαθηματικά μοντέλα, τα οποία περιγράφουν τα χαρακτηριστικά του εξεταζόμενου συστήματος μέσω μαθηματικών σχέσεων. Τα μαθηματικά μοντέλα

Στάδιο 4° : Είμαστε στο στάδιο της ανάλυσης, **στην ανάλυση των τρόπων ενεργειών**, που έχουν αναπτυχτεί, ο επικεφαλής (ο ηγέτης) πρέπει να προσδιορίσει τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα του καθενός, ώστε να γίνει η καλύτερη δυνατή αξιολόγηση που ακολουθεί στο επόμενο 5° στάδιο. Σε αυτό το στάδιο αναλύονται και αναπτύσσονται οι εναλλακτικές επιλογές.

Στάδιο 5° : **Σύγκριση των τρόπων ενέργειας**, με σκοπό την επιλογή του καλύτερου μεταξύ αυτών. Σε αυτό το στάδιο εντοπίζονται οι εναλλακτικές επιλογές και ιεραρχούνται (plane b,c ...).

Στο πέμπτο στάδιο της διαδικασίας της επιχειρησιακής έρευνας το μοντέλο με τους περιορισμούς και την αντικειμενική συνάρτηση που δημιουργήθηκε προηγουμένως επιλύεται. Οι μέθοδοι ανάλυσης των μοντέλων της επιχειρησιακής έρευνας είναι πολλές και διαφορετικές και όλες βασίζονται είτε στη μέθοδο γραφικής επίλυσης, είτε στη μέθοδο δοκιμής και σφάλματος. Με δεδομένο ότι έχει βρεθεί η βέλτιστη λύση του εξεταζόμενου προβλήματος της επιχειρησιακής έρευνας, θα πρέπει να εκτιμηθεί αν η λύση είναι λογική. Στο στάδιο αυτό της αξιολόγησης της λύσης είναι δυνατό να διαπιστωθούν λάθη στην διαδικασία που ακολουθήθηκε όπως για παράδειγμα ότι αγνοήθηκαν περιορισμοί που ήταν σημαντικοί. Αυτές οι διαπιστώσεις οδηγούν στην επανάληψη της διαδικασίας από την αρχή.

3^η Φάση/ Δράση

Στάδιο 6° : **Η εφαρμογή και επαναξιολόγηση της απόφασης**, γίνεται στο τελευταίο στάδιο της τελευταίας φάσης, όπου ελέγχουμε εκ νέου την λύση που επιλέχτηκε. Ο ηγέτης πρέπει να έχει προβλέψει για έναν μηχανισμό επανατροφοδότησης, ώστε να ελέγχει αν με την εφαρμογή της απόφασης που πήρε επιτυγχάνονται τα επιθυμητά αποτελέσματα, ώστε σε αντίθετη περίπτωση να λαμβάνει όλα τα αναγκαία διορθωτικά μέτρα. Ως επαναξιολόγηση δηλαδή νοείται και η παρακολούθηση της απόφασης κατά το εκτέλεσή της, ώστε είτε να διορθώνεται (όταν απαιτείται), είτε να αναστέλλεται (και ενδεχομένως να απαιτείται εφαρμογή εναλλακτικού πλάνου.) Σε μετέπειτα χρόνο, μετά την εφαρμογής μίας απόφασης ακολουθεί η αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας της απόφασης και όχι κατά την διάρκεια του συγκεκριμένου σταδίου. Είναι η διαδικασία κατά την οποία ένας οργανισμός εξετάζει το πως υλοποιήθηκε η στρατηγική του και αναφερόμαστε σε αυτή παρακάτω, μέσω της παρουσίασης του στρατηγικού μανάτζμεντ.

Η θεωρία της λήψης αποφάσεων, εξετάζει και μελετά πως αυτές λαμβάνονται κάτω από συνθήκες βεβαιότητας ή υπό συνθήκες ρίσκου και υπό συνθήκες αβεβαιότητας, όπως προαναφέραμε. Για το σκοπό αυτό το τελευταίο βήμα μας είναι η αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας της απόφασης, η ερμηνεία των αποτελεσμάτων και η

με τη σειρά τους διακρίνονται σε ντετερμινιστικά ή πιθανολογικά. Τα πρώτα αφορούν σε μοντέλα στα οποία όλοι οι παράμετροι είναι γνωστές, ενώ στα δεύτερα μπορούν να χρησιμοποιηθούν παράμετροι, οι ακριβείς τιμές των οποίων δεν είναι γνωστές, αλλά μπορούν να εκτιμηθούν.

διαρκής παρακολούθηση των επιπτώσεων της εφαρμοσμένης (πλέον) λύσης ή αντιμετώπισης που δόθηκε σε ένα επίδικο. Στο χώρο των επιχειρήσεων οι εταιρίες έχουν την δύναμη να διαμορφώσουν οι ίδιες ορισμένους κανόνες του παιγνίου. Ανάλογα από την μονοπωλιακή δύναμη που διαθέτει η εκάστοτε εταιρία στη αγορά, καθώς επίσης και την ένταση της ζήτησης από την πλευρά των καταναλωτών, δίνεται η δυνατότητα στην εταιρία να καθορίσει η ίδια την τιμή πώλησης του προϊόντος (βλέπε, τιμή βενζίνης). Υπό αυτή την έννοια, είναι διαμορφωτές του αβέβαιου (για τους άλλους) περιβάλλον. Να δούμε όμως σύντομα τι μας προτείνει η θεωρία.

Η λήψη μιας απόφασης σε συνθήκες ρίσκου: Θα πρέπει να λαμβάνει κατευθυντήριες γραμμές μέσω είτε του κριτηρίου αναμενόμενης αξίας είτε μέσω του κριτηρίου αναμενόμενης απώλειας ευκαιρίας. Στην πρώτη περίπτωση, το άτομο ή η επιχείρηση που στοχεύει στην εύρεση της πιο συμφέρουσας λύσης, προκειμένου να αξιολογήσει τις δυνητικές επιλογές μπορεί να υπολογίσει την αναμενόμενη αξία η οποία προκύπτει από τον πολλαπλασιασμό μεταξύ του αναμενόμενου κόστους ή κέρδους και της πιθανότητας εμφάνισης του παράγοντα επιρροής. Στη δεύτερη περίπτωση, μπορεί να προκύψει ένας ακόμη τρόπος υπολογισμού της βέλτιστης επιλογής σε ένα πρόβλημα που σχετίζεται με τη λήψη απόφασης. Η στρατηγική του κριτηρίου αναμενόμενης απώλειας ευκαιρίας, μας δίνει την καλύτερη επιλογή βάσει των απωλειών που θα είχαμε επιλέγοντας ένα από τα υπόλοιπα ενδεχόμενα. Όπως και στην περίπτωση της Αναμενόμενης Αξίας, ο υπολογισμός της Αναμενόμενης Απώλειας προκύπτει προσθέτοντας το γινόμενο απώλειας με την αντίστοιχη πιθανότητα να ισχύει κάποιος από τους παράγοντες επιρροής.⁶³

Η λήψη μίας απόφασης κάτω από συνθήκες αβεβαιότητας: Τα κριτήρια που χρησιμοποιούνται σε ένα πρόβλημα είναι το κριτήριο με το οποίο θεωρούμε ότι όλοι οι παράγοντες επιρροής έχουν την ίδια πιθανότητα εμφάνισης, (κριτήριο Laplace) έπειτα το κριτήριο που ερευνά τα προβλήματα αυτά που σχετίζονται με την ελαχιστοποίησης κόστους (κριτήριο Minimax) ή το κριτήριο το οποίο αφορά τα προβλήματα που σχετίζονται με τη μεγιστοποίηση των κερδών και ειδικότερα τη μεγιστοποίηση των μικρότερων πιθανών κερδών (κριτήριο Maximin). Στη συνέχεια εξετάζεται το κριτήριο με το οποίο, μπορεί να αναφερθεί ότι, κάνει χρήση και των δύο προηγούμενων προσεγγίσεων συνυπολογίζοντάς τες (Minimax/Maximin). Όταν επιθυμούμε να προβούμε στην τελική επιλογή και λήψη απόφασης, στην περίπτωση του κέρδους επιλέγεται η μέγιστη τιμή ενώ στην αντίστοιχη του κόστους η ελάχιστη (κριτήριο του Hurwicz) και τέλος το κριτήριο το οποίο ορίζεται ως η διαφορά στη λήψη απόφασης μεταξύ συνθηκών βεβαιότητας και συνθηκών αβεβαιότητας (κριτήριο Savage).⁶⁴

⁶³ Δήμητρα Αραβίδου, Θεωρία λήψης αποφάσεων μέσω ασαφούς λογικής και εφαρμογές, όπ. π., σελ 68-69.

⁶⁴ Στο ίδιο.

Υπογραμμίζουμε ότι σύμφωνα το κριτήριο Maximin, που βασίζεται στον προσδιορισμό του χειρότερου δυνατού σεναρίου, αντιπροσωπεύει στο χώρο των επιχειρήσεων μια συντηρητική προσέγγιση λήψης αποφάσεων (αυτή που επιφέρει τα λιγότερα μεν αλλά εγγυημένα, κατά το δυνατόν, κέρδη), καθώς επιδιώκει να διασφαλίσει το καλύτερο (max) από τα ελάχιστα (min) εγγυημένα αποτελέσματα, η βέλτιστη απόφαση προκύπτει από τα ακόλουθα βήματα: Για κάθε εναλλακτική απόφαση, καταγράφεται το χειρότερο πιθανό αποτέλεσμα και μετά επιλέγεται η απόφαση που αντιστοιχεί στο καλύτερο δηλαδή στο «χειρότερο πιθανό αποτέλεσμα». Παρατηρείστε την ορολογία, ότι και η καλύτερη επιλογή (σύμφωνα με κριτήριο της συντηρητικής προσέγγισης) μπορεί να έχει κάποιο «κακό» αποτέλεσμα. Σε αναγωγή, για κάποια κρατική υπόθεση, αυτό το κριτήριο είναι το λιγότερο προβληματικό, έχει δυσκολία ακόμα και να ειπωθεί, ότι μία κρατική απόφαση θα πρέπει να εξετάσει (και) το εγγυημένο ελάχιστο όφελος (!), για παράδειγμα σε ζήτημα εξωτερικής πολιτικής θα μετράγαμε την απώλεια και σε πιο μέγεθος, μήπως σε κυριαρχία! Ενδεικτικό, θεωρούμε, του διαφορετικού τρόπου διοίκησης που απαιτούν οι δημοσιές υποθέσεις, από αυτόν των επιχειρήσεων.

Κάθε επιχείρηση ανεξάρτητα από το μέγεθος της, το είδος της επιχειρηματικής δραστηριότητας και το περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται χρειάζεται πριν από όλα στρατηγική. Ο βασικότερος λόγος είναι ότι στον επιχειρηματικό κόσμο τίποτα δεν είναι δεδομένο ή σίγουρό και το στρατηγικό μάνατζμεντ μπορεί να βοηθήσει μία επιχείρηση να διαχειριστεί την αβεβαιότητα. Το στρατηγικό μάνατζμεντ, τουλάχιστον για τον χώρο των επιχειρήσεων, προτείνεται ως μέθοδο ολιστικής διοίκησης που μπορεί να δείξει σε μία επιχείρηση τον τρόπο που μπορεί να επιβιώσει έναντι των άλλων. Στρατηγικό μάνατζμεντ είναι η διαδικασία ανάλυσης της υπάρχουσας κατάστασης, την ανάπτυξης των κατάλληλων στρατηγικών που θα ακολουθηθούν, της υλοποίησης των στρατηγικών αυτών και της αξιολόγησης, τροποποίησης ή αλλαγής των στρατηγικών που χρειάζονται. Οι βασικές του δραστηριότητες μπορούν να περιγράψουν ως εξής: ⁶⁵

Ανάλυση της κατάστασης, διαμόρφωση στρατηγικής, υλοποίηση της στρατηγικής, και αξιολόγηση. Επιπλέον το στρατηγικό μάνατζμεντ είναι η διαδικασία καθορισμού είναι η διαδικασία ή οι διαδικασίες οι οποίες καθορίζουν τον στόχο ενός οργανισμού, αποφασίζουν για την επίτευξη των στόχων σε ένα ορισμένο χρονοδιάγραμμα και όλα αυτά συχνά σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον, υλοποιούν τις δράσεις του και τέλος αξιολογούν το αποτέλεσμα.

Το στρατηγικό μάνατζμεντ είναι ιδιαίτερα χρήσιμο για τις επιχειρήσεις λόγω της πληθώρα των πλεονεκτημάτων που προσφέρει. Η στρατηγική βοηθά την επιχείρηση να διαχειριστεί την αλλαγή, αφού συνδέει τη επιχείρηση με το περιβάλλον της και την προσφέρει κατεύθυνση στη οποία θα κινηθεί οποιαδήποτε οργανωσιακή αλλαγή, ενώ συχνά της δίνει την ευκαιρία να προκαλεί η ίδια αλλαγές στο

⁶⁵ Δημήτριος Μπαντός, Θεωρία παιγνίων στη λήψη στρατηγικών αποφάσεων, διπλωματική εργασία ΜΠΣ, Τμήμα Οικονομικής Επιστήμης, Πανεπιστήμιο Πειραιώς, Πειραιάς 2009, σελ.74-88.

περιβάλλον. Μέσω της στρατηγικής η επιχείρηση μεταβάλλεται με επιτυχία και σύμφωνα με τις απαιτήσεις του περιβάλλοντος, έτσι ώστε να παραμείνει βιώσιμη και κερδοφόρα.

Αναπτύσσεται τελευταία μία προβληματική γύρω από τις μεγάλες επιχειρήσεις, για τον τρόπο που διοικούνται και πως παρεμβαίνουν στον ιδιωτικό χώρο. Στο θέμα αυτό έχουν εμφανιστεί και βιβλία με εκλαϊκευτική και πολεμική πρόθεση, τα οποία μελετούν ειδικά τον τρόπο με τον οποίο οι επιχειρήσεις και οι εργοδοτικοί φορείς μπορεί να είναι κάτι σαν κυβέρνηση, μία «ιδιωτική κυβέρνηση» η οποία χειρίζεται πολύ σημαντικό κομμάτι της εξωτερικής και εσωτερικής, ψυχικής ζωής των πολιτών – εργαζομένων. Επίσης υποστηρίζεται από συγχρόνους πολιτικούς επιστήμονες, που εκτιμούν πως μια αντίληψη περί κυριαρχίας βασισμένη σε δρώντες – πρόσωπα δεν μπορεί να χειριστεί το πλέγμα των σχέσεων χειραγώγησης και εξάρτησης στις προηγμένες καπιταλιστικές κοινωνίες και προτείνεται ότι χρειαζόμαστε μία οπτική για την κυριαρχία που θα λαμβάνει υπόψη και τις «εξωτερικευμένες» ιεραρχίες, τους κοινωνικά εγχαραγμένους ρόλους και την κατασκευή της ρουτίνας αναπαραγωγής, η οποία δεν είναι αθώα, ούτε αυτονόητη.⁶⁶

Η συζήτηση για δημοκρατία στις επιχειρήσεις θα λέγαμε πως συνιστά μέρος μίας δυναμική διερεύνηση της σύγχρονης δημοκρατίας, προς την κατεύθυνσή μια ολιστικής κοινωνικής κριτικής και την ανάδειξη μίας κοινωνικής αβεβαιότητας που διαρκώς προκαλείται από νέους αναφυόμενους παράγοντες που την επιτείνουν, καθώς πλήττουν τον πυρήνα των ατομικών δικαιωμάτων αλλά και γενικότερα επανακαθορίζει την έννοια της ελευθερίας. Για παράδειγμα, υπάρχουν έννομες δυνατότητες που διαθέτει ο εργαζόμενος για αποχώρηση από κάποια θέση απασχόλησης που αποδείχτηκε δυσμενής για αυτόν ή οφείλει να αποδεχτεί τις εκμεταλλευτικές σχέσεις στον χώρο εργασίας του (και όταν ακόμα υποθετικά μιλώντας) είναι αυθαιρεσίες πέρα του συμβολαίου απασχόλησης που τον διέπει; Οι ερευνητές επισημαίνουν επιμελώς τους περιορισμούς που αντιμετωπίζει ο εργαζόμενος να «φύγει αν το θελήσει» από μία αυταρχικά διοικούμενη εταιρία, αλλά και την ανεπάρκεια μέτρων, όπως η συμμετοχή σε συμβουλευτικά όργανα ή η θέσπιση ορισμένων κανόνων διαβούλευσης για την επίλυση προβλημάτων μεταξύ διευθυντικών στελεχών και εργαζομένων. Το ενδιαφέρον αυτών των θεωρητικών, ιδίως για τον έλεγχο που μπορεί αν ασκήσουν οι εργαζόμενοι στο εργασιακό τους περιβάλλον, συνδέεται και με την κριτική στα συστήματα ιεραρχικής διακυβέρνησης στις εταιρείες. Ο κριτικός τόνος που ασκείται εμπνέει και εκείνες τις φωνές που βρίσκουν τη διαπροσωπική και πρόσθετη βούληση κυριαρχίας λιγότερο σημαντική από τις απρόσωπες, πλάγιες ή υποβολιμαίες σχέσεις όπου εμπλέκονται μοντέλα αξιολόγησης, συναισθηματικές πιέσεις και γνωστικές προκλήσεις. Η κυριαρχία προσεγγίζεται λοιπόν τόσο ως δια-προσωπική (σχέση με τον μάνατζερ, τους

⁶⁶ Νικόλας Σεβαστάκης, *Πολιτική χειραφέτηση και κοινωνική κριτική*

, Πόλις Αθήνα 2024,σελ. 138 -140.

προϊσταμένους ή τους εργοδότες) όσο και ως δομικός εξουσιασμός ο οποίος αγγίζει αυτό καθαυτό το σύστημα της αγοράς και τα προνόμια ή της υποτελείς θέσεις που αυτό διανέμει στα μέλη της κοινωνίας. Οι προβληματισμοί που καταθέτουμε, πέρα ως περιγραφή νέων παραγόντων πρόκλησης αβεβαιότητας και των διαστάσεων της, θεωρούμε πως σχετίζεται και άμεσα με την διαδικασία λήψης απόφασης. Δηλαδή, τόσο η διευθυντική αυθαιρεσία, όσο και η ποιότητα των διαπροσωπικών σχέσεων που αναπτύσσονται στον οργανισμό, όχι μόνο καθορίζουν το εσωτερικό περιβάλλον του (έννοια που παρουσιάζουμε παρακάτω), αλλά αναβαθμίζεται και σε κρίσιμο παράγοντα (καταλύτης/τροχοπέδη) για την λήψη απόφασης, με την επιφύλαξη κάποιο μελλοντικό μαθηματικό μοντέλο, με την συνδρομή της τεχνητής νοημοσύνης, καταφέρει να διευθετήσει το ζήτημα, μήπως. Ως τότε, ο κάθε ηγέτης το συγκεκριμένο παράγοντα οφείλει και να τον εξετάζει και να τον λαμβάνει διαρκώς υπόψη, αλλά και να είναι αντικείμενο αποφάσεων του.

Ωστόσο η σύγχρονη διοικητική επιστήμη προτείνει και υποδεικνύει το στρατηγικό μάνατζμεντ, τονίζει την σημαντικότητά του επειδή έχει την ικανότητα να συντονίζει τμήματα, λειτουργίες και δραστηριότητες της επιχείρησης. Σύμφωνα με αυτό όλοι οι εργαζόμενοι βοηθούν στην ανάπτυξη ή στην αξιολόγηση ή ακόμη σε συνδυασμό αυτών. Το βασικό μοντέλο του στρατηγικό μάνατζμεντ αποτελείται από πέντε στοιχεία:

1. Την ανάλυση του περιβάλλοντος: Το περιβάλλον είναι εσωτερικό και εξωτερικό. Κατά την ανάλυση γίνεται αξιολόγηση και διασπορά πληροφοριών από το εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης στους κατάλληλους ανθρώπους. Ο σκοπός της ανάλυσης είναι η αναγνώριση στρατηγικών παραγόντων, δηλαδή, εσωτερικών και εξωτερικών στοιχείων που θα καθορίσουν το μέλλον της επιχείρησης.⁶⁷ Το εξωτερικό περιβάλλον αποτελείται από μεταβλητές (ευκαιρίες και απειλές) οι οποίες βρίσκονται έξω από την επιχείρηση και δεν μπορούν να ελεγχθούν σε μεγάλο βαθμό από τα ανώτατα στελέχη. Οι μεταβλητές αυτές μπορεί να είναι γενικές δυνάμεις και τάσεις μέσα στο γενικευμένο περιβάλλον ή συγκεκριμένου παράγοντες οι οποίοι λειτουργούν μέσα στο άμεσο περιβάλλον της επιχείρησης. Η θεωρία των παιγνίων ενδιαφέρεται κυρίως για το άμεσο περιβάλλον αφού σε αυτό μία επιχείρηση μπορεί να αλληλοεπιδράσει. Το γενικευμένο περιβάλλον θα πρέπει να εξετάζεται από τις επιχειρήσεις δεδομένου ότι τις επηρεάζει αλλά δυστυχώς δεν μπορούν να επιδράσουν άμεσα σε αυτό. Το εσωτερικού περιβάλλοντος περιλαμβάνει μεταβλητές δυνάμεις και αδυναμίες μέσα στην επιχείρηση, όπως η κουλτούρα, η δομή, και οι πόροι..⁶⁸ Το εσωτερικό

⁶⁷ Ο πιο απλός τρόπος προσέγγισης της ανάλυσης είναι μέσα από της SWOT Analysis. Το SWOT είναι το ακρωνύμιο των λέξεων Δυνάμεις, (Strengths), Αδυναμίες, (Weaknesses), Ευκαιρίες, (Opportunities), Απειλές, (Threats). Δημήτριος Μπαντός, όπ.π.

⁶⁸ Η εταιρική κουλτούρα μια επιχείρηση έχει τις ρίζες της στη φιλοσοφία και στα πιστεύω της, ως προς το πως λειτουργεί, που δεν είναι σχεδόν ποτέ χειροπιαστό αλλά εκδηλώνεται μέσα από τις αρχές των στελεχών και των εργαζομένων, την ηθική τους ακεραιότητα, τη συμπεριφορά τους, τις πρακτικές και τα έθιμα της επιχείρησης, τους τρόπους δράσης της κλπ. Ο τρόπος που είναι

περιβάλλον είναι πολύ πιο δύσκολο να αναλυθεί με λόγω της πολυπλοκότητας και των πολλών παραγόντων που το απαρτίζουν, παρόλα αυτά θα περιγράψουμε τα κύρια στοιχεία του για να αντιληφθούμε πως επηρεάζουν τις επιχειρήσεις. Επίσης, το άμεσο περιβάλλον μιας επιχείρησης αποτελείται από πέντε δυνάμεις, τον ανταγωνισμό ανάμεσα στις ήδη υπάρχουσες εταιρίες (του κλάδου), η απειλή των νεοεισερχομένων, η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών, η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών, η απειλή των υποκατάστατων.

2. Την διαμόρφωση της στρατηγικής: Είναι η ανάπτυξη μακροπρόθεσμων σχεδίων για την αποτελεσματική διαχείριση περιβαλλοντολογικών ευκαιριών και απειλών, γνωρίζοντας τις εταιρικές δυνάμεις και αδυναμίες. Αυτή περιλαμβάνει την εταιρική αποστολή (ο λόγος ύπαρξης), τους σκοπούς (ποια συγκεκριμένα αποτελέσματα πρέπει να επιτευχθούν και μέχρι πότε), τις στρατηγικές (διευρυμένες αποφάσεις που αφορούν την κατεύθυνση και τις βλέψεις της επιχείρησης, πως θα ανταγωνίζεται και πως θα παράγει αποτελεσματικότερα μεγιστοποιώντας τα οφέλη της) και τις πολιτικές (κατευθυντήριες γραμμές που αφορούν την λειτουργία της επιχείρησης).

3. Την υλοποίηση της στρατηγικής: Είναι η διαδικασία κατά τη οποία οι στρατηγικές και οι πολιτικές μετουσιώνονται σε ενέργειες και πράξεις μέσω προγραμμάτων, προϋπολογισμών και διαδικασιών.

4. Από την αξιολόγηση και τον έλεγχο αυτής της στρατηγικής: Είναι η διαδικασία κατά την οποία η επιχείρηση εξετάζει το πως υλοποιήθηκε η στρατηγική και ποια αποτελέσματα προέκυψαν και συνήθως ακολουθούνται τα παρακάτω έξι βήματα: Καθορισμός του τι πρέπει να ελεγχθεί, καθορισμός των προτύπων ελέγχου (με τα οποία μετράμε την επίδοση), μέτρηση της πραγματικής επίδοσης (ποσοτική, ποιοτική, χρόνος, κόστος συμπεριφορές), καθορισμός των λόγων ύπαρξης αποκλίσεων, (για τις επιχειρήσεις, όσο πιο μικρή, σε σχέση με τον σχεδιασμό, τόσο καλύτερα) λήψη διορθωτικών μέτρων/ανατροφοδότηση.

5. Τέλος από την ανατροφοδότησης της: Είναι το τελευταίο βήμα, αφού τελειώσει η αξιολόγηση και ο έλεγχος της στρατηγικής που ακολουθήθηκε και βγουν τα συμπεράσματα σχετικά με την επίδοση της επιχείρησης, θα πρέπει οι πληροφορίες αυτές να ανατροφοδοτήσουν το όλο μοντέλο του στρατηγικού μάνατζμεντ. Χωρίς την ανατροφοδότηση, η αξιολόγηση και ο έλεγχος δεν έχουν ουσιαστική χρησιμότητα. Αυτό συμβαίνει επειδή δεν έχει νόημα να γνωρίζει η επιχείρηση ποια λάθη έκανε κατά την διαμόρφωση και την υλοποίηση της στρατηγικής της, εάν δεν

οργανωμένη ως προς την ροή εξουσίας, της εργασίας και της επικοινωνίας. Συχνά το μέγεθος μιας επιχείρησης υπαγορεύει και την δομή της. Πιο απλή δομή συναντάμε στις μικρές επιχειρήσεις και βαθμιαία πιο σύνθετες δομές ός μεγαλώνει το μέγεθος των επιχειρήσεων, όπως όμιλοι επιχειρήσεων (πολλές γραμμές παραγωγής). Οι όροι, ικανότητες και ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα της εταιρείας και κατά κανόνα είναι τα περιουσιακά στοιχεία μιας επιχείρησης, και διακρίνονται σε εκείνα που κατέχουν πρόσωπα και στα επιχειρηματικά, στο ίδιο.

σκοπεύει να τα διορθώσει και να τα λάβει υπόψη της την επόμενη φορά που θα ξεκινήσει τη διαδικασία του στρατηγικού μάνατζμεντ.

Επίλογος – Συμπερασματικές προτάσεις

Τα οντολογικά και επιστημολογικά ερωτήματα είναι αλληλένδετα, ο τρόπος με τον οποίο οικοδομούμε επαρκείς εξηγήσεις, εξαρτάται από το είδος των όντων στα οποία κατά περίπτωση αναφερόμαστε. Με άλλα λόγια, το αντικείμενο που μελετούμε καθορίζει και την γνώση που έχουμε για αυτό. Τα επιστημολογικά ερωτήματα εξαρτώνται από τα οντολογικά ερωτήματα και τούτο έχει σημαντικές επιπτώσεις για τη θεωρία, καθώς το τι ρωτάμε θα καθορίσει και την απάντηση που λάβουμε. Ο στοχασμός προηγείται της επιστήμης, οποία δεν κάνει τίποτα άλλο από τον να τον χρησιμοποιεί μεθοδικά, όπως πολύ εύστοχα παρατηρεί ο Emile Durkheim.⁶⁹ Η Ηγεσία ασκείται και εκδηλώνεται εντός του Κράτους και στη Διοίκηση. Η ηγεσία προϋποθέτει δομή, εντός της οποίας δραστηριοποιείται ο ηγέτης. Η δομή συχνά αποτυπώνεται σε γεωμετρικά σχήματα, αυτά τα σχήματα συχνότερα καταλήγουν σε μία κορυφή, πάνω σε αυτή τοποθετούμε τον Ηγέτη.

Ένα από τα παλαιότερα κριτήρια για την κατηγοριοποίηση των επιμέρους προσεγγίσεων στην κοινωνική θεωρία ήταν η διάκριση μεταξύ *ολιστικών* και *ατομοκεντρικών* θεωριών. Η πρώτη κατηγορία θεωριών έχει ως αφετηρία την «κοινωνία» ως σύνολο, ως κάτι παραπάνω από το άθροισμα των ατόμων που την απαρτίζουν. Έτσι οι πράξεις των ατόμων φαίνονται, κατά κάποιο τρόπο, να καθορίζονται από την κοινωνία της οποίας αποτελούν μέλη. Η δεύτερη κατηγορία θεωριών έχει ως αφετηρία τα άτομα και συνεπώς αντιμετωπίζει την κοινωνία ως προϊόν των επιμέρους ατομικών πράξεων. Σύμφωνα πάλι με ορισμένες άλλες θεωρίες, και οι δύο διαδικασίες εκτυλίσσονται ταυτόχρονα τα άτομα φτιάχνουν τις κοινωνίες και οι κοινωνίες φτιάχνουν τα άτομα.

Έχει υποστηριχθεί ότι και οι τρεις αυτές θέσεις είναι λανθασμένες στο βαθμό που αντιμετωπίζουν την κοινωνία και τα άτομα (τα «υποκείμενα») ως οντότητες του

⁶⁹ Απόσπασμα από το κείμενο *Κανόνες παρατήρησης των κοινωνικών φαινομένων* (1894), εντοπισμένο στο, *Επιστημολογία των κοινωνικών φαινομένων*, Κείμενα, Επιμέλεια Γεράσιμος Κουζέλης και Κοσμάς Ψυχοπαίδης, Νήσος, Αθήνα 1994, σελ. 87.

ίδιου τύπου, ώστε η μία να μπορεί να καθορίζει την άλλη.⁷⁰ Ωστόσο, οι κοινωνίες και τα άτομα αποτελούν οντότητες εντελώς διαφορετικού τύπου, αφού έχουν διαφορετικές ιδιότητες. Κατόπιν τούτο ως επίμαχο αναδεικνύεται η διερεύνηση των διαφορετικών ιδιοτήτων κοινωνίας και ατόμων.

Η κοινωνία είναι κάτι ευρύτερο από τα άτομα που την απαρτίζουν. Μία κοινωνία υπάρχει από μόνη της, έχει αυτοτελή υπόσταση, είναι *sui generis* (όρο που έχει χρησιμοποιήσει ο Emile Durkheim). Οι κοινωνίες και τα υποκείμενα διέπονται από σχέσεις αλληλεξάρτησης, χωρίς αυτό να σημαίνει ότι μία οντότητα καθορίζει ή δημιουργεί την άλλη. Η πρώτη ιδιότητα της κοινωνίας είναι ο σχεσιακός τους χαρακτήρας: οι κοινωνίες συγκροτούνται από σχέσεις ανάμεσα τους. Κοινωνία δεν είναι μόνο οι σχέσεις ανάμεσα στα υποκείμενα (των ατόμων). Την απαρτίζουν και σχέσεις ανάμεσα στα υποκείμενα και τα υλικά αντικείμενα που επίσης αποτελούν το κοινωνικό περιβάλλον, σχέσεις που «ζουν» πολύ περισσότερο από τα υποκείμενα τα οποία εμπλέκουν. Οι σχέσεις των ατόμων δεν είναι μόνο οι διαπροσωπικές σχέσεις, η οικογένεια ως σχέση υπάρχει και πέρα από την «φυσική» οικογένεια των μελών της. Είναι λοιπόν πιο ακριβές (και χρήσιμο) να μιλάμε για σχέσεις = κοινωνικές θέσεις (παρά για σχέσεις ανάμεσα στα υποκείμενα) που εγκαθιδρύουν θεσμούς, κοινωνικούς θεσμούς, όπως η οικογένεια. Ομοίως το κράτος, που έχει και υλική υπόσταση. Το κράτος σημαίνει - συνεπάγεται (υπαγορεύει) σταθερές σχέσεις, έχει δομές που παραμένουν οι ίδιες, ανεξάρτητα από τα συγκεκριμένα υποκείμενα που κάθε φορά δραστηριοποιούνται μέσα σε αυτές. Ο θάνατος του Πάπα δεν σημαίνει και το τέλος του παπικού κράτους, αλλά έναρξη των διαδικασιών ανάδειξης για νέο πάπα. Αυτές οι δομές είτε είναι σε επίπεδα και περιέχουν επίπεδα, αναπτύσσονται κάθετα και οριζόντια.

Δεν είναι όμως γεωμετρία. Ένα κράτος δεν αναπαρίσταται σε γεωμετρικό σχήμα, έχει «οντολογικό βάθος», περιέχει δηλαδή επίπεδα ύπαρξης πέρα από το επιφανειακό και άμεσα ορατό, «Αν η εξωτερική εικόνα και η ουσία των πραγμάτων συνέπιπταν απόλυτα τότε δεν θα υπήρχε λόγος για την επιστήμη».⁷¹ Η συνάρτηση αιτίου και αιτιατού σε ότι αφορά τις κοινωνίες ισχύει, κατά δύο έννοιες. Πρώτο, υπό την έννοια ότι τα φαινόμενα των πραγμάτων, (δηλαδή οι κοινωνικές σχέσεις που μπορούμε να παρατηρούμε) καθορίζονται από κάποια βαθύτερη θεμελιακή δομή (δηλαδή από άδηλα σύνολα σχέσεων τα οποία οφείλουμε να ανακαλύψουμε), για παράδειγμα: οι πολιτικές αντιθέσεις προκαλούνται από τις οικονομικές ανισότητες της αγοράς. Δεύτερο, η θεμελιακή αυτή δομή μπορεί να διέπεται από συγκεκριμένους νόμους ή τάσεις, για παράδειγμα: σε περιόδους οικονομικής κρίσης έχουμε αυξημένη κρατική παρέμβαση στην οικονομία.

Ας στραφούμε τώρα στα υποκείμενα: Η κοινωνία δεν δημιουργείται από την ανθρώπινη δράση, αλλά διατηρείται ή μεταβάλλεται εξαιτίας της. Υπό αυτήν την έννοια, δράση και κοινωνία δεν είναι ανεξάρτητες η μία από την άλλη. Οι κοινωνίες δεν «καθορίζουν» τα υποκείμενα, αλλά διαρκούν περισσότερα από αυτά και μεταβάλλονται μόνο μέσω των δρώντων ατόμων ή να το πούμε διαφορετικά, οι

⁷⁰ Ian Craib, *Σύγχρονη κοινωνική θεωρία. Από τον Πάρσονς στον Χάμπερμας*, Επιμέλεια Παντελής Ε. Λέκκας, Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα 2000 σελ.37, ενώ οι προβληματισμοί που ακολουθούν είναι βασισμένοι στο δεύτερο εισαγωγικό κεφάλαιο του βιβλίου (σελ.31-64).

⁷¹ Ένα πολύ γνωστό χωρίο από τον Μαρξ, Ian Craib, *Σύγχρονη κοινωνική θεωρία. Από τον Πάρσονς στον Χάμπερμας*, ό.π. σελ. 39.

κοινωνίες παρέχουν την πρώτη ύλη στην οποία επενεργούν τα υποκείμενα, με αποτέλεσμα τη δημιουργία νέων μορφών κοινωνικής οργάνωσης, δηλαδή, η ανθρώπινη δράση είναι παράγοντας μετασχηματισμού της κοινωνίας. Η ανθρώπινη δράση (ακόμα και η μη ορθολογική) υπαγορεύεται από κάποιο σκοπό, στοχεύει στην επίτευξη κάποιου σκοπού. Από την άλλη όμως, το αποτέλεσμα των πράξεων μας (είτε οι καθημερινές οι *διαχειριστικές*, είτε οι *απώτερες*, ακόμα και αυτές που στοχεύουν άμεσα στην αλλαγή των κοινωνικών δομών), δεν είναι αναγκαστικά δεδομένο, ούτε και καθορισμένες οι επιδράσεις τους, το αντίκτυπο που έχουν.

Ουσιαστικά, τα κοινωνικά υποκείμενα ενώ ελέγχουν τη δράση τους (δηλαδή γνωρίζουν τι κάνουν), όπως και την ίδια τη διαδικασία ελέγχου-μπορούν να στοχάζονται πάνω σε αυτό που γνωρίζουν ότι κάνουν, να το αξιολογούν, να εκφέρουν κρίσεις και να προβαίνουν σε επιλογές, ταυτόχρονα είναι και παράγοντες πρόκλησης της αβεβαιότητας, αυτής της κατάστασης της οποίας υποτίθεται ότι επιθυμούν να διαχειριστούν (να κυριαρχήσουν πάνω σε αυτή). Έτσι λοιπόν, μία ορθολογική δράση θα σήμαινε κάθε ενέργεια που συμβάλει (παράλληλα με την στόχευση της και) στην αποσαφήνιση της αβεβαιότητας, δηλαδή κάθε ενέργεια που θα απλοποιούσε την πραγματικότητα, θα την έκανε πιο κατανοητή, πιο οικείο το περιβάλλον. Θα μπορούσαμε λοιπόν αποφθεγματικά να πούμε πως αυτός είναι ο ρόλος του Ηγέτη, κατά αυτό τον τρόπο θα πρέπει να αντιμετωπίζει την αβεβαιότητα. Αντίλογος: και όχι να επιδιώκει την υλική ευμάρεια των πολιτών και να έχει στραμμένη την προσοχή τους (ο ηγέτης) στην ενίσχυση της κυριαρχίας του κράτους του;...Παραφράζοντας τον Immanuel Kant, που μας είπε, «Ας ευγνωμονούμε λοιπόν την φύση που μας έπλασε ασυνεννόητους, ματαιόδοξους και εριστικούς, αδιάκοπα διψαλέους για υλικά αγαθά και για κυριαρχία! Χωρίς αυτές τις ιδιότητες όλες οι εξαιρετικές φυσικές καταβολές που υπάρχουν μέσα στην ανθρωπότητα θα έμεναν βυθισμένες σε αιώνιο λήθαργο.».⁷²

⁷² Απόσπασμα από το κείμενο, *Ιδέα μίας γενικής ιστορίας με πρίσμα κοσμοπολίτικο*, εντοπισμένο στο Frederic Worms, *Οι χρόνιες παθήσεις της δημοκρατίας*, Πόλις, Αθήνα 2018, σελ.63.

