

## ΠΕΝΤΕ ‘ΘΕΣΕΙΣ’ ΓΙΑ ΤΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΕΠΙΣΤΗΜΗ ΚΑΙ ΕΝΑ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ

Αντώνης Μακρυδημήτρης, Καθηγητής Διοικητικής Επιστήμης Εθνικού και Καποδιστριακού Πανεπιστημίου Αθηνών

### I

1. Επιτρέψτε μου, καταρχάς, μια εισαγωγική διευκρίνιση. Ουδεμία προφανή σχέση έχουν οι σκέψεις που θα διατυπώσω στη συνέχεια με τις 95 *Θέσεις* που ανήρτησε ο Λούθηρος στα πρόθυρα του Ναού των Αγίων Πάντων στη Βυρτεμβέργη στα τέλη Οκτωβρίου 1517, ήτοι πριν από 500 χρόνια (501 για την ακρίβεια) εγκαινιάζοντας έτσι το μείζον εγχείρημα για τη Μεταρρύθμιση της δυτικής Εκκλησίας.

Όπως είναι γνωστό, στις ιστορικές εκείνες *Θέσεις* του ο Λούθηρος καυτηρίαζε με αυστηρότητα τα περιώνυμα ‘αφετήρια’ (ή συγχωροχάρτια) που δίδονταν στους πιστούς από την παπική Εκκλησία επί πληρωμή. Ο μεταρρυθμιστής θεολόγος κατήγγειλε αυτή τη σαθρή πρακτική, που προσέβαλλε βάναιυσα την αξιοπρέπεια του ανθρώπου και τον ηθικό και πνευματικό σκοπό της Χριστιανοσύνης.

Μια δεύτερη, εισαγωγική κι αυτή διευκρίνιση είναι ότι τα λεχθησόμενα υπ’ εμού ουδεμία επίσης έχουν άμεση σχέση με τις εξίσου γνωστές *11 Θέσεις* του Μαρξ για τον *Φόιερμπαχ*, εκ των οποίων η τελευταία και πιο διάσημη είναι εκείνη που υποστήριζε ότι ‘οι φιλόσοφοι έχουν ερμηνεύσει τον κόσμο με τον έναν ή τον άλλον τρόπο· το ζήτημα είναι να τον αλλάξεις.’ Θυμούμαι, όχι δίχως κάποια συγκίνηση, ότι στα φοιτητικά μου χρόνια στο Λονδίνο πηγαίναμε που και που με φίλους στο κοιμητήριο του Highgate, όπου είχε ταφεί ο σπουδαίος αναλυτής και επαναστάτης, παρατηρώντας αυτή την *11<sup>η</sup> Θέση* αναγεγραμμένη στο επιτάφιο μνημείο με τη μορφή του. Στις συζητήσεις μας κατόπιν μοχθούσαμε να συλλάβουμε το νόημα της εν λόγω ‘κατηγορικής προσταγής’, ας την αποκαλέσουμε έτσι με καντιανή ορολογία, περί της έμπρακτης, στοχαστικής μεν, τολμηρής δε, δράσης.

### II

2. Αρκετά, όμως, με τα εισαγωγικά. Καιρός είναι να περάσω στο περιεχόμενο της εισήγησής μου εξετάζοντας συνοπτικά την πρώτη από τις πέντε κύριες ‘θέσεις’ μου:

*«Ουδείς κλάδος των κοινωνικών επιστημών έχει υποστεί μεγαλύτερη προσβολή, ούτε έχει δεχθεί τέτοια περιφρόνηση όσο η επιστήμη και η τέχνη της διοίκησης· ώστε να νομίζει κανείς ότι μπορεί να την ασκήσει (επιτυχώς) δίχως την αναγκαία σπουδή, εμπειρία και προπαρασκευή».*

Κάτι ανάλογο ίσχυε παλιά για την ιατρική και τη φιλοσοφία· τώρα εξακολουθεί να ισχύει και να τηρείται, εν πολλοίς, για τη διοίκηση και την πολιτική, τη διακυβέρνηση και το διοικείν. Αλλά αν ο ερασιτεχνισμός (ή ‘τσαρλατανισμός’ επί το λαϊκότερον) στην ιατρική ή τη φιλοσοφία ασκείται επί ζημιά είτε του ιδίου του πράττοντος είτε των ασθενών του, η βλάβη στη διοίκηση και την πολιτική έχει ευρύτερη σημασία και γενικότερες επιπτώσεις.

Γιατί, όμως, συμβαίνει αυτό; Και πώς εξηγείται το φαινόμενο ότι πολλοί εξακολουθούν, ακόμα και σήμερα στις αρχές του 21<sup>ου</sup> αιώνας, να θεωρούν εαυτούς κατάλληλους και αρμόδιους για τα θέματα της διοίκησης (ή και της πολιτικής) δίχως ειδική σπουδή και προπαρασκευή; Κι όμως κάτι τέτοιο δεν θα γινόταν, ευτυχώς, πλέον αποδεκτό για την ιατρική, τη ναυπηγική, την αρχιτεκτονική, τη χημεία, τη μηχανουργία, ούτε καν και για εκείνη την αγροτική καλλιέργεια ή ακόμα και για τη

φιλοσοφία. Σε όλους αυτούς τους κλάδους και τις τέχνες, όπως και σε πολλούς άλλους τομείς του επιστητού, ο ερασιτεχνισμός και η ευκολία παραμερίζεται, αν δεν έχει εξοβελιστεί εντελώς. Όχι, όμως, στη διοίκηση (και την πολιτική)· εκεί όλοι ή πολλοί διεκδικούν εξίσου το τεκμήριο της αρμοδιότητας και της ικανότητας χειρισμού των προβλημάτων. Αρκεί, λέγεται, να είναι κανείς έξυπνος και πρόθυμος, να εμπιστεύεται την κρίση και τη σκέψη του, να έχει τα μάτια του ανοιχτά και όλα τ' άλλα θα έρθουν μετά.

3. Είναι, όμως, έτσι; Ή μήπως απαντά εδώ το σύνδρομο της επιφανειακής γνώσης, που περιγράφει γλαφυρά στο έργο του *Αγία Ιωάννα* ο συγγραφέας George Bernard Shaw; Όταν είπαν κάποτε στην περίφημη Jeanne d'Arc, την Ιωάννα της Λωραίνης, για τη θεωρία του Κοπέρνικου, σύμφωνα με την οποία η γη είναι στρογγυλή και περιστρέφεται γύρω από τον ήλιο, εκείνη απάντησε περιφρονητικά με τη γνωστή της αυτοπεποίθηση – ‘Τι ανόητος! Δεν μπορούσε να χρησιμοποιήσει τα μάτια του για να δει τι συμβαίνει;’. Εφόσον εκείνη η ίδια με τα μάτια της έβλεπε κάθε πρωί τον ήλιο να εγείρεται στην ανατολή και το βράδυ να δύει στη δύση, δεν υπήρχε αμφιβολία ότι ο ήλιος περιστρέφεται γύρω από την ωραία μας γη, κι όχι το αντίστροφο, όπως υποστήριζαν κάποιοι αφελείς επιστήμονες. Αυτός θα ήταν περίπου ο συλλογισμός της Ιωάννας της Λωραίνης, που έχει μάλιστα ανακηρυχθεί ‘αγία’ και εορτάζεται από την Καθολική Εκκλησία.

Δεν θα σας εκπλήξω, φαντάζομαι, αν ισχυριστώ ότι το φαινόμενο αυτό απαντά καμιά φορά και στα καθ' ημάς σε κάποιους ή και πολλούς από αυτούς που ασχολούνται με τη διοίκηση (δημόσια και επιχειρηματική) σε υπεύθυνες μάλιστα θέσεις. Εμπιστευόμενοι τη δική τους οξεία, όπως νομίζουν, αντιληπτική ικανότητα αναλαμβάνουν το έργο της διοίκησης με πάθος και προθυμία αντιστρόφως ανάλογη προς το επίπεδο της από μέρους τους συστηματικής προπαρασκευής και προετοιμασίας. Το αποτέλεσμα; Αφήνω τα συμπεράσματα στη δική σας κρίση και εμπειρία, αλλά προηγουμένως θα σας διηγηθώ δύο περιστατικά από τη δική μου προσωπική πείρα, που είναι νομίζω αρκούντως διδακτικά.

4. Ήταν πριν από 30 περίπου χρόνια όταν, έχοντας επιστρέψει από τις μεταπτυχιακές σπουδές μου στο εξωτερικό, ανέλαβα τη θέση του Διευθυντού σε μια από τις δύο εκπαιδευτικές μονάδες του νεοσύστατου τότε Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης. Συνομιλώντας κάποτε φιλικά με τον επικεφαλής Γενικό Γραμματέα μου εκμυστηρεύτηκε ότι η εργασία που είχε τότε αναλάβει, ήτοι αυτή του Γενικού Γραμματέα στο Κέντρο, ήταν η πιο ενδιαφέρουσα που είχε κάνει ποτέ στη ζωή του. Ποιος ο λόγος, τον ρώτησα. Δεν υπάρχει, απάντησε, πιο συναρπαστικό πράγμα από το να διοικείς ανθρώπους. Και πιστεύεις πως ασκείς αυτό το έργο καλά; ρώτησα εγώ ερεθίζοντας τον προβληματισμό του. Κοίταξε να δεις, μου λέει, ως τώρα ασχολιόμουν με άλλα πράγματα, αλλά μαθαίνω γρήγορα και τα αποτελέσματα είναι ορατά· δεν είναι; Επιφυλάχτηκα να απαντήσω προτού λάβω μια ακόμα πληροφορία. Ποια ήταν ως τώρα η εμπειρία σου; τον ρώτησα, και ποιες οι σπουδές σου; Σπούδασα στο Πολυτεχνείο, απάντησε, είμαι πολιτικός μηχανικός ειδικευμένος στα υδραυλικά έργα. Αλλά τίποτα δεν είναι τόσο δελεαστικό όσο το έργο που κάνω τώρα στη δημόσια διοίκηση, συνέχισε ο καημένος εξομολογητικά. Α, κατάλαβα, απάντησα εγώ υπαινικτικά και μετά συνεχίσαμε γα άλλα θέματα.

Δεν ξέρω εάν εκείνος κατάλαβε τι εγώ εννοούσα. Περιττό να προσθέσω για τη δική σας ενημέρωση ότι μετά τη σύντομη θητεία του στη θέση αυτή εκείνος ο καλός άνθρωπος ούτε ασχολήθηκε ποτέ ξανά με τη δημόσια διοίκηση, ούτε άφησε κάποιο

σπουδαίο έργο στον τομέα αυτόν, ούτε είναι γνωστό το όνομά του (αν και κάποιοι εκ των παρακαθημένων φαντάζονται ποιον εννοώ).

5. Το δεύτερο περιστατικό συνέβη λίγα χρόνια αργότερα στις αρχές της δεκαετίας του 1990 στο πλαίσιο μιας δημόσιας συζήτησης, ενός είδους ημερίδας όπως και η σημερινή, στην οποία ελάμβανε μέρος η ταπεινότητά μου μαζί με έναν πολιτικό, πρώην υπουργό, αρκετά επιφανή, που δεν βρίσκεται πλέον εν ζωή. Διαφωνώντας ευγενικά μεν αλλά ουσιαστικά επί ενός ζητήματος της τοπικής αυτοδιοίκησης και έχοντας απορήσει για κάποιο επιχείρημά του, τον ρώτησα ευθέως – μα είναι δυνατόν, εσείς νομικός, να μην αντιλαμβάνεστε ότι αυτό δεν είναι ορθό, κ.λπ.; Εκείνος απάντησε ευθαρσώς, δεν είμαι νομικός. Τι είστε;, ρώτησα τότε εγώ. Γιατρός, αποκρίθηκε με κάποια υπερηφάνεια, νομίζω. Α, κατάλαβα, είπα εγώ τότε ξανά μη θέλοντας να δώσω συνέχεια.

Εκείνος δεν ξέρω αν κατάλαβε τότε το νόημα της δικής μου ηχηρής σιωπής. Δεν έπαψε, βέβαια, να με εκτιμά, αλλά θεωρούσε εαυτόν ειδικό και αρμόδιο και σε θέματα της διοικήσεως πέραν αυτών της ιατρικής. Κάτι που όμως εγώ δεν θα τολμούσα ποτέ να διεκδικήσω για τα δεύτερα· μου ακούσαν τα πρώτα.

### III

6. Καιρός είναι, όμως, να περάσω στη δεύτερη από τις ‘θέσεις’, που έχω εξαγγείλει:

*«Η γνώση της διοίκησης έρχεται, δυστυχώς, αργά. Όπως το πουλί της σοφίας (η γλαύκα), βγαίνει μόλις πλησιάζει το βράδυ».*

Όσοι είναι κάπως εξοικειωμένοι με τη φιλοσοφία, θα θυμούνται την περίφημη μεταφορική εικόνα με την οποία ο Hegel περαίνει τον πρόλογό του στη *Φιλοσοφία του Δικαίου*, έργο που εξεδόθη στο Βερολίνο το σωτήριο έτος 1821, ακριβώς τη χρονιά που ξεκινούσε η μεγάλη επανάσταση για την απελευθέρωση του έθνους στον δικό μας, τον ελλαδικό χώρο. Σας διαβάζω τη φράση στην αγγλική μετάφραση, μια και τα γερμανικά μου δεν με βοηθούν στο σημείο αυτό: *“The owl of Minerva begins its flight only with the onset of dusk”*. Και σε πρόχειρη απόδοση στα ελληνικά – ‘Η γλαύκα της Αθηνάς αρχίζει να πετά μόλις πέσει το σκοτάδι’.

7. Το νόημα αυτής της σιβυλλικής έκφρασης, εν είδει δελφικού χρησμού, είναι ότι, συνήθως, δεν κατανοούμε πλήρως μια πράξη, παρά μόνο αφού αυτή έχει συντελεστεί. Τουτέστιν, η προγνωστική μας δυνατότητα είναι μικρή και πεπερασμένη, ιδίως όταν δεν είναι ασκημένη. Επομένως, κατά κανόνα, η αληθινή γνώση και ερμηνεία των πραττομένων επέρχεται εκ των υστέρων, αφού αυτά έχουνπραχθεί και όχι πριν από αυτά. Για τούτο λέγεται ότι είμαστε μάλλον επι-μηθείς παρά προ-μηθείς – μαθαίνουμε αφού συμβεί κάτι και όχι πριν από αυτό. Έτσι, όσο κι αν θαυμάζουμε τον μυθικό ήρωα που έφερε το φως στους ανθρώπους, στην πραγματικότητα είμαστε τέκνα του αδελφού του, του Επιμηθέα, τον οποίο ο ποιητής Πίνδαρος χαρακτήριζε ως ‘οψίνου’, εν αντιθέσει προς τον προνοητικό μεγαλύτερο αδελφό του.

Ακόμα χειρότερο είναι, φυσικά, το ενδεχόμενο να μην μαθαίνουμε από τις πράξεις μας και μάλιστα από τα σφάλματά μας. Να μην διδασκόμαστε από αυτά. Όσοι, όμως, δεν ανασκοπούν αυτό που συνέβη και δεν εξάγουν τα αναγκαία συμπεράσματα από τα λάθη τους, είναι καταδικασμένοι να τα επαναλάβουν στο μέλλον.

Το ξέρω πως η ζωή και η πρακτική της διοίκησης, δημόσιας ή ιδιωτικής, δεν είναι επιχείρημα, ούτε διεξάγεται υπό ελεγχόμενες συνθήκες στο εργαστήριο ή το

studiolum του ερευνητή. Δεν είναι άμοιρη σφαλμάτων, αλλά υπόκειται σε αυτά. Είναι, όμως, τόσο αναγκαίο να βριθεί από αυτά; Και η δράση να μην είναι συχνά παρά αποτέλεσμα τυφλής, αν όχι και φανατικής, βουλευσιαρχίας ή βολонταρισμού, δίχως περίσκεψη, επαρκή ανάλυση και αντικειμενική στάθμιση των δεδομένων; Είναι τούτο ανεκτό σε μια κατά τα άλλα ανοικτή και έλλογη κοινωνία, και για πόσο ακόμα καιρό;

Αλίμονο, θα γνωματεύσει ο ψυχρός παρατηρητής, ο άνθρωπος δεν διαθέτει άλλον τρόπο να μαθαίνει παρά μόνο μέσω της εμπειρίας του, από τα λάθη και τα σφάλματα στις επιλογές του, τις εικασίες και τις διαψεύσεις του. Τούτο, εξάλλου, δεν δίδασκε και ένας κορυφαίος καθηγητής και φιλόσοφος στο L.S.E. (Karl Popper), ακολουθώντας κατά τούτο τον σπουδαίο κληρικό και διανοούμενο της Καθολικής Εκκλησίας, κατά την υστερο-μεσαιωνική περίοδο, Νικόλαο Κουζάνο, ο οποίος υποστήριζε στην ‘περί αγνωσίας θεωρία’ (De Docta Ignorantia) του ότι όλη η γνώση μας δεν είναι παρά εικασίες περί του αληθούς (de coniecturis), που άλλοτε το προσεγγίζουν λίγο περισσότερο και άλλοτε απομακρύνονται από αυτό; Χρέος μας είναι, λοιπόν, ως συνειδητοποιημένων ανθρώπων να αποφεύγουμε κατά το δυνατόν το δεύτερο και να προσηλωνόμαστε όσο γίνεται στο πρώτο (την ατελή, έστω, προσέγγιση του αληθούς). Ο πυρήνας της σκέψης του Κουζάνου, όπως και άλλων μεσαιωνικών στοχαστών, δεν οφείλεται στην προσχώρησή τους σε κάποια μορφή ολικό σκεπτικισμό, αλλά μάλλον στην παραδοχή ότι η απόλυτη ή πλήρης γνώση βρίσκεται μόνο πλησίον του θείου, κάτι που είναι απροσπέλαστο στον θνητό, που εκ των πραγμάτων περιορίζεται σε μια ατελή γνώση περί αυτού. Τούτο δεν τον εμποδίζει, όμως, κατά τη σχετική γνωστική θεολογία, να προσπαθεί αενάως να οργανωθεί η σκέψη και η πράξη του ανθρώπου ‘καθ’ ομοίωσιν’ του ιδεώδους της θεϊκής πληρότητας της γνώσης, ήτοι να την προσεγγίζει κατά το δυνατόν, αφαιρώντας καθ’ οδόν προσκόμματα και επισφαλείς εικασίες.

Στο πνεύμα αυτό μπορεί να εκτιμηθεί δεόντως και η αναδιατύπωση στη νεώτερη εποχή της σισύφειας απόπειρας διεύρυνσης της γνώσης μέσω υποθέσεων, διαψεύσεων και νέων ορθότερων υποθέσεων και γνωμών. Έτσι, κατά την περίφημη εξίσωση περί της ‘ορθοπραγίας’ του Popper, η προσπάθειά μας αναπτύσσεται πάντοτε ως εξής: *Trial* → *Error* → *Error elimination* → *Trial, again*. Τουτέστιν, αν μετά την προσπάθεια διαπιστωθεί κάποιο σφάλμα, ακολουθεί η αφαίρεση του σφάλματος και κατόπιν νέα προσπάθεια δίχως όμως το σφάλμα που εντοπίστηκε.

Συμπεραίνεται, λοιπόν, από τη δεύτερη ‘θέση’ στον συλλογισμό μου ότι, αν το σφάλμα δεν μπορεί να αποκλειστεί εκ των προτέρων, πρέπει όμως να αποκλειστεί έστω εκ των υστέρων. Επομένως, επανάληψη των ίδιων σφαλμάτων είναι απαγορευτική. Κι όμως πόσο συχνά συμβαίνει αυτό, σχεδόν κατά τρόπο εμμονικό, στο διοικητικό πεδίο της χώρας μας, από τη μια ή την άλλη πλευρά του λόφου, που μοιάζει έτσι να γίνεται συχνά κάτι σαν πεδίο άσκησης μαθητευόμενων μάγων; Αφήνω σ’ εσάς τις διαπιστώσεις και τα συμπεράσματα, δική μου δουλειά είναι απλώς να διατυπώνω τις προκείμενες. Γεγονός που με ωθεί να περάσω στην τρίτη από τις προγραμματικές ‘θέσεις’, που υποσχέθηκα.

#### IV

##### 8. «Δεν υπάρχει βασιλική οδός στη γεωμετρία»

Η καλύτερη εισαγωγή ή διευκρίνιση του νοήματος αυτής της ‘θέσης’ μπορεί να δοθεί με την αναφορά σε ένα περιστατικό από την ιστορία, που συνέβη πολλά χρόνια πριν. Κάποτε ο βασιλεύς της Αιγύπτου Πτολεμαίος Α΄, φιλομαθής ων και ένας εκ των επιγόνων του Μεγάλου Αλεξάνδρου, επισκέφθηκε τον σπουδαίο φιλόσοφο και μαθηματικό Ευκλείδη στο εργαστήριό του στην Αλεξάνδρεια. Εκεί

εντυπωσιασμένος από την πολυπλοκότητα των γεωμετρικών σχημάτων, των αριθμητικών υποθέσεων, των αξιωμάτων και των παραδοχών (μέρη όλα αυτά των περίφημων *Στοιχείων*), ρώτησε τον φιλόσοφο εάν υπήρχε κάποιος σύντομος και απλός τρόπος, ώστε να μπορούσε να εξοικειωθεί κι εκείνος με αυτή την περίπλοκη και ενδιαφέρουσα επιστήμη. Τότε ο φιλόσοφος απάντησε με την ευθύτητα, την ειλικρίνεια και την ευγένεια που προσήκει στους αληθινούς στοχαστές: Λυπούμαι, εξοχότατε, αλλά «δεν υπάρχει βασιλική οδός στη γεωμετρία»! Δηλαδή, αν θέλεις να μάθεις στ' αλήθεια αυτή την τέχνη και την επιστήμη, πρέπει να αφοσιωθείς σε τούτη, να δαπανήσεις χρόνο για τη σπουδή και τη μελέτη.

*«Δεν υπάρχει απλή λύση ούτε εύκολη μέθοδος για να μάθει κανείς να διοικεί, καλά· και πάντως δεν αρκεί η κατοχή της εξουσίας. Χρειάζεται ειδική σπουδή, άσκηση και εμπειρία».* Για να το πούμε με τη λατινική ορολογία και κατά τους όρους της μοναστικής παράδοσης, που οδήγησε σταδιακά στα σύγχρονα πανεπιστήμια, η γνώση ανελίσσεται κατά τα διαδοχικά στάδια της *lectio - meditation - contemplation* (ήτοι ανάγνωση, μελέτη και εμπάθунση, θεώρηση και αναστοχασμός). Το ένα στάδιο πιο απαιτητικό από το άλλο, γι' αυτό και το προηγούμενο εκτρέφει το επόμενο, ώστε δεν είναι δυνατόν να μεταβεί κανείς στο επόμενο, εάν δεν έχει ανεβεί και εξαντλήσει το προηγούμενο σκαλί.

Από τον βίο του Ευκλείδη αναφέρεται και ένα άλλο περιστατικό, το οποίο όμως αυτή τη φορά το απευθύνω στους δικούς μου συναδέλφους, τους διοικητικούς επιστήμονες. Κάποτε ένας μαθητής του, αφού αποστήθισε τα πρώτα θεωρήματα της γεωμετρίας, ζήτησε να μάθει τι κέρδος θα μπορούσε να αποκομίσει από τις γνώσεις αυτές. Τότε ο Ευκλείδης στράφηκε στον υπηρέτη του και του είπε – ‘δώσε του τρεις δεκάρες για να κερδίσει κάτι από αυτά που έμαθε’! Κι όμως υπάρχουν πολλοί, ακόμα και σήμερα, ημιμαθείς και ψευδο-εμπειρογνώμονες της τέχνης και της επιστήμης της διοικήσεως, κάποιοι μάλιστα υπό το κάλυμμα διεθνών οργανισμών, που πληρώνονται αδρά από αδαείς ‘πελάτες’ στο δημόσιο ή τον ιδιωτικό τομέα της οικονομίας για τις πολύτιμες, υποτίθεται, συμβουλές και αναλύσεις τους! Ο Ευκλείδης ξέρουμε τι θα έκανε με αυτούς – και ο νόον νοείται.

Κοντολογίς, και μεταφέροντας το ευκλείδειο επιχείρημα στα καθ' ημάς, δεν γίνεται κανείς ειδικός και αρμόδιος στα θέματα της διοικήσεως έτσι εύκολα και απλά με την ανάγνωση, λ.χ., εγχειριδίων του τύπου ‘manager του ενός λεπτού’! Η άλλης μορφής απλουστευτικές συνταγές ανάλογης σημασίας και αξίας. Όπως όλοι ξέρουμε, κάθε τέχνη είναι δύσκολη· ακόμα και η αμπελουργική, στην οποία επιδίδομαι επ' εσχάτους στο χωριό μου με οικτρά αποτελέσματα που προκαλούν τον οίκτο και τον γέλωτα των έμπειρων αγροτών, οι οποίοι απολαμβάνουν το θέαμα ενός έγκριτου μεν καθηγητού πλην αδόκιμου αμπελοκαλλιεργητού.

9. Η διαπίστωση αυτή γεννά το επόμενο ερώτημα – ‘μα, καλά, πώς γίνεται κανείς ικανός και κατάλληλος περί τα διοικητικά; Ποιοι είναι εκείνοι που είναι ικανοί και κατάλληλοι να διοικούν; Πού βρίσκονται και πώς τους αναγνωρίζουμε;’. Η απάντηση μοιάζει να είναι σχετικά απλή και εύκολη επί της αρχής, μετά εγείρονται οι αμφιβολίες και οι προβληματισμοί.

Πράγματι, σε μια στοιχειωδώς ανοικτή και δημοκρατική κοινωνία όλοι οι πολίτες μπορούν, θεωρητικά, να γίνουν δημόσιοι ή και ιδιωτικοί υπάλληλοι, όπως και διοικητές ή managers οργανισμών και υπηρεσιών του δημόσιου ή του επιχειρηματικού τομέα της οικονομίας. Όλοι; Ναι, βέβαια, αλλά υπό προϋποθέσεις. Όπως και όλες οι γυναίκες, όχι όμως οι άνδρες, μπορούν να γίνουν μητέρες, αλλά και εκεί απαντούν κάποιοι όροι και προϋποθέσεις. Ορισμένες από αυτές είναι, ενδεικτικά, να είναι σχετικά νέες σε ηλικία, να έχει προηγηθεί επιτυχής και εκούσια σύλληψη,

προσεκτική κυοφορία, καλή διατροφή, ασφαλής τοκετός και λοχεία, απουσία σοβαρής ασθένειας, ψυχική ηρεμία, φιλικό περιβάλλον, κ.λπ. Κάτι ανάλογο θα έλεγα πως ισχύει εν πολλοίς και για τη διοίκηση, που όχι τυχαία, θαρρώ, είναι και αυτή γένους θηλυκού και μοιάζει σε πολλά γνωρίσματα με μια τέχνη ή επιστήμη ‘μαιευτική’, όπως θα την αποκαλούσε ο Σωκράτης.

Ας το σκεφθούμε για λίγο – η μαία ή και ο μαιευτήρ, πλέον, δεν γεννούν οι ίδιοι, αλλά η νεαρή και υγιής γυναίκα, την οποία συνδράμουν, βοηθούν και επικουρούν να συλλάβει, να κυοφορήσει και να γεννήσει επιτυχώς. Αν ο διοικητής ή ο manager είναι κάτι σαν τη μαία ή τον μαιευτήρα, όπως θα πίστευε εκθύμως ο Σωκράτης για τη φιλοσοφία, τότε το ζητούμενο είναι η διαμόρφωση των συνθηκών εκείνων που είναι οι πλέον κατάλληλες προκειμένου να επιτευχθούν σκοποί και στόχοι συλλογικής σημασίας με τη συνεργασία και τη συνδρομή διαφόρων ανθρώπων με ποικίλλουσες δεξιότητες, ικανότητες και αξίες. Ο κλασικότερος ορισμός της διοίκησης (management) είναι ακριβώς αυτός – ‘η επίτευξη στόχων με τη συνεργασία διαφορετικών ανθρώπων’ (“*getting things done through others*”). Υπό την έννοια, λοιπόν, αυτή, «η διοίκηση είναι τέχνη ή επιστήμη μαιευτική».

Ένα ανάλογο και συναφές παράδειγμα ή μεταφορική ιδέα θα ήταν εκείνη του προπονητή αθλητών ή του διευθυντή ορχήστρας. Και ξέρουμε πόσο δύσκολη και απαιτητική είναι η εν λόγω τέχνη ή επιστήμη, την οποία δεν διανοείται κανείς να ασκήσει, αν δεν γνωρίζει καλά και σε βάθος το αντίστοιχο άθλημα ή δεν διαθέτει τη μουσική εξοικείωση, παιδεία και εμπειρία. Μολονότι ο αρχιμουσικός δεν παίζει κανένα όργανο στην ορχήστρα, είναι πάντως εμβριθής γνώστης της μουσικής τέχνης και της παρτιτούρας του έργου του συνθέτη. Πάντως, αυτός ο άνθρωπος με τη μπαγκέτα στο χέρι δεν είναι κάποιος άσχετος που καμώνεται τον ειδικό και τον επαίοντα, όπως ατυχώς τόσο συχνά συμβαίνει στον στίβο της διοικήσεως, δημοσίας ή ιδιωτικής, στη χώρα μας (δεν είμαι μάλιστα βέβαιος πού απαντά περισσότερο το φαινόμενο, στη μια ή στην άλλη πλευρά του λόφου).

Ξέρω πως δεν είναι εδώ τώρα η κατάλληλη στιγμή για να προχωρήσω περισσότερο επ’ αυτού. Αρκετά ταλαιπωρούνται οι φοιτητές και οι φοιτήτριές μου στο πανεπιστήμιο με τα ζητήματα αυτά· δεν χρειάζεται να εξαντλήσω κι εσάς, ούτε ο χρόνος το επιτρέπει. Καιρός είναι, λοιπόν, να περάσω στην τέταρτη και προτελευταία ‘θέση’ στον συλλογισμό μου.

## V

### 10. «Τι διδάσκει η διοικητική επιστήμη»

Μπορεί η αρχή της ‘απροσδιοριστίας’ (indeterminism) να διέπει γενικά τα ανθρώπινα, κατά την κρατούσα στην εποχή μας άποψη, αλλά κάποιες βασικές παραδοχές θα πρέπει εντούτοις να εκληφθούν ως στοιχειωδώς ‘σταθερές’, έστω και πάνω στην ‘κινούμενη άμμο’ της πραγματικότητας, όπως συνήθως την εκλαμβάνουμε.

Θα επιχειρήσω, λοιπόν, να συνοψίσω σε δυο-τρεις προτάσεις ένα κεντρικό επιχείρημα ή πολύ ουσιαστικό δίδαγμα από τη σκοπιά της διοικητικής επιστήμης, που δεν πρέπει να παροράται, αλλά να τυγχάνει της δέουσας προσοχής από μέρους εκείνων που ασκούν διοικητικά καθήκοντα και επιφορτίζονται με ανάλογες ευθύνες:

*«Ας μην κοιτάζουμε μόνο τα άμεσα ή βραχυπρόθεσμα αποτελέσματα, αλλά και τα μακροπρόθεσμα»*

*Ας μην ενδιαφερόμαστε για τις θετικές συνέπειες μόνο για μια ομάδα (ή συντεχνία), αλλά και για άλλες, δυνητικά όλες»*.

Στην πραγματικότητα, αν προσέξουμε καλύτερα, θα διαπιστώσουμε πως πρόκειται για τέσσερις μάλλον αλληλένδετες αρχές ή κανόνες περί το διοικητικώς

πράττειν. Εάν μάλιστα τις εκθέσουμε εν είδει λεξικογραφικής κατάταξης, θα έχουν την ακόλουθη περίπου μορφή:

*«Να μεριμνούμε για τα άμεσα αποτελέσματα μιας ενέργειας,  
Να διερευνούμε, συνάμα, όσο γίνεται πιο προσεκτικά και τις  
μακροπρόθεσμες συνέπειες και επιπτώσεις – θετικές ή όχι,  
Να μην εστιάζουμε στις θετικές συνέπειες για μια μόνο ομάδα  
(λ.χ. αυτή που μας στηρίζει) αδιαφορώντας για τις άλλες,  
Να αναζητούμε τις συνέπειες για όλες, δυναμικά, τις  
ομάδες. Ιδίως στη δημόσια διοίκηση προέχει το δημόσιο  
συμφέρον.*

Μια βασική ιδέα διατρέχει αυτές τις αρχές ή τους κανόνες, που είναι απολύτως απαραίτητοι για τη διοικητική ευρυθμία. Η σκέψη αυτή έχει να κάνει με το δάσος, τα δέντρα και τη φωτιά – αν κοιτάζω να σώσω μόνο τα δικά μου τα δέντρα, ενώ το δάσος ολόκληρο καίγεται, τελικά μάλλον δεν θα καταφέρω τίποτα ή ελάχιστα πράγματα. Το ζήτημα είναι το δάσος να μην πάρει φωτιά, το πλοίο να μην βουλιάξει, κ.λπ.

Για να καταστήσω ακόμα πιο σαφές το επιχείρημα, θα προσφύγω σ' ένα παράδειγμα πολύ γνωστό από τη δική μας πολιτικο-διοικητική εμπειρία. Αν προσλαμβάνουμε ή προωθούμε τους δικούς μας (συγγενείς, φίλους ή οπαδούς) σε θέσεις ευθύνης στο Δημόσιο, το άμεσο αποτέλεσμα μοιάζει να είναι θετικό ή ευεργετικό για εκείνους και για εμάς· η δική τους ικανοποίηση μεταφράζεται σε δική μας στήριξη και αποδοχή. Το ζήτημα, ωστόσο, είναι τι γίνεται με τις ευρύτερες συνέπειες και για άλλες ομάδες του πληθυσμού. Ικανοποιώντας κατά τρόπο ευνοιοκρατικό κάποιους, μήπως δυσαρεστούμε πολύ περισσότερους;

11. Ας μου επιτραπεί στο σημείο αυτό να υπενθυμίσω στο εκλεκτό ακροατήριο ότι ο μέγιστος θεωρητικός της διοικητικής επιστήμης στον 20<sup>ο</sup> αιώνα, ο Max Weber, επέμενε ότι πρέπει να μελετούμε, όσο γίνεται πιο ενδελεχώς, κατά τον σχεδιασμό ορισμένης ενέργειας όχι μόνο τις εμπρόθετες, αλλά και τις απρόθετες συνέπειες των επιλογών μας, μάλιστα αυτές με αρνητικά ενδεχομένως αποτελέσματα. Οι λεγόμενες απρόβλεπτες συνέπειες ('unanticipated consequences'), αν έχουν θετικά αποτελέσματα, κατά τύχην, καλώς· το ζήτημα είναι αν αυτές, εκτός του ότι είναι απρόθετες και απρόβλεπτες, συνοδεύονται και από αρνητικά αποτελέσματα. Τότε τι γίνεται; Και πώς μπορεί να αποφευχθεί αυτό;

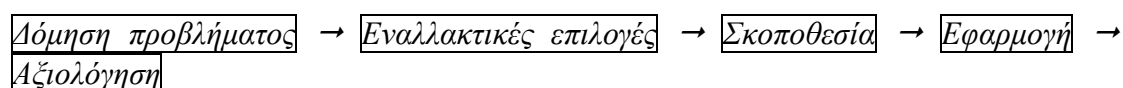
Βέβαια, το μέλλον είναι άγνωστο στον άνθρωπο και ποτέ δεν μπορεί να το προβλέψει επακριβώς. Οι θεοί μόνο έχουν τούτο το προνόμιο, ενώ οι θνητοί περιορίζονται, συνήθως, στην ανάμνηση των παρελθόντων. Οι εχέφρονες, ωστόσο, άνθρωποι ασκούν την κρίση και τη διορατικότητά τους για την ισχνη, έστω, διαίσθηση των επερχομένων. Όπως το έλεγε πολύ ωραία σ' ένα επίγραμμα του ο Φιλόστρατος, «*θεοί μεν γαρ μελλόντων, άνθρωποι δε γιγνομένων, σοφοί δε προσιόντων αισθάνονται*». Αυτοί οι τελευταίοι, διευκρινίζει εύστοχα στο ομώνυμο ποίημά του ο Καβάφης, *δισθάνονται, σκύβουν προσεκτικά και αντιλαμβάνονται «τη μυστική βοή των πλησιαζόντων γεγονότων».*

12. Προκειμένου να αντιμετωπιστεί, κατά το δυνατόν, το προγνωστικό έλλειμμα στην ανθρώπινη δράση και να εμπλουτιστεί η ποιότητα των αποφάσεων που λαμβάνουν οι άνθρωποι, επιτρέψτε μου να θυμίσω δύο μόνον από τα πολύ γνωστά 'αξιώματα', που απαντούν στον χώρο της εφηρμοσμένης διοικητικής επιστήμης· γνωστά μεν, αλλά συχνά αμελούμενα και παρορώμενα.

Το πρώτο εξ αυτών έλκει την καταγωγή του από την κλασική ελληνική αρχαιότητα και είναι γνωστό ως ‘αριστοτελικό αξίωμα περί της ευπραγίας’: «Πρώτον μιν εάν ειδώς, έπειτ’ εάν προαιρούμενος, και προαιρούμενος δι’ αυτά, το δε τρίτον εάν και βεβαίως και αμετακινήτως έχων πράττη» (Ηθικά Νικομάχεια, 1105 a 31-33). Πράγματι, η ποιότητα μιας ενέργειας και μιας απόφασης στη δημόσια ή την ιδιωτική σφαίρα της ζωής ερείδεται σε τρεις βασικές και αλληλένδετες συνιστώσες ή προϋποθέσεις – τη γνώση, τη βούληση και την εφαρμογή.

Δεν ενεργούμε, συνεπώς, ορθά αν προηγουμένως δεν μελετήσουμε και αναλύσουμε ενδελεχώς το υπό αντιμετώπιση πρόβλημα με τέτοιο τρόπο ώστε τίποτα να μην μείνει έξω από τη σφαίρα της εξέτασης, της γνώσης του θέματος και της σπουδής. Αφού εξαντληθεί το στάδιο αυτό της μελέτης, τότε καλούμαστε να σχηματίσουμε την αναγκαία βούληση ή προαίρεση για τη συγκεκριμένη και προκρινόμενη επιλογή, μετά από εξέταση των εναλλακτικών λύσεων ή τρόπων δράσης, που έχουμε στη διάθεσή μας. Και αφού μετά τη γνώση, σχηματίσουμε και την αναγκαία βούληση, τότε και μόνο τότε ακολουθεί το τρίτο και πιο ορατό στάδιο ή σκέλος της απόφασης, ήτοι η έμπρακτη εκτέλεση και εφαρμογή με αλεξάνδρεια ταχύτητα, ενεργητικότητα και σθένος.

13. Το αριστοτελικό υπόδειγμα περί της διοικητικής ευπραγίας διευκρινίζεται έτι περαιτέρω από το πιο σύγχρονο διάγραμμα για την πορεία ή τα στάδια της διαδικασίας λήψης των αποφάσεων (decision making), που λέει τα ίδια περίπου πράγματα, αλλά με πιο αναλυτικό τρόπο. Αρύεται δε την έμπνευσή του από τη θεωρία των αποφάσεων του νομπελίστα Herbert A. Simon και τη συστημική προσέγγιση, αλλά και από την πλούσια νομολογιακή εμπειρία του κορυφαίου δικαστή και αντιπροέδρου επί τιμή του Συμβουλίου της Επικρατείας, κ. Μιχαήλ Δεκλερή:



Παρέλκει να υπογραμμίσω ότι θεωρώ τη μεθοδολογία αυτή απολύτως αναγκαία συνθήκη (sine qua non) για μια στοιχειωδώς έλλογη και αποδεκτή απόφαση δημόσιας πολιτικής σε μια δημοκρατική κοινωνία. Τηρείται, όμως, στην πράξη; Μπορείτε να το διαπιστώσετε εσείς οι ίδιοι, εάν μπίτε στον κόπο να πάρετε έναν οιονδήποτε νόμο ψηφίζεται στη Βουλή και εξετάσετε στο σκεπτικό ή στην αιτιολογική του έκθεση σε ποιον βαθμό ακολουθήθηκαν αυτά τα στάδια κατά την προετοιμασία, την εκτέλεση και την αξιολόγησή του. Σας προειδοποιώ, όμως, ότι η πραγματογνωμοσύνη σας μπορεί να σας απογοητεύσει και να προξενήσει φρίκη ή αποτροπιασμό για την προχειρότητα και την έλλειψη μεθοδικότητας με την οποία λαμβάνονται πολύ συχνά οι αποφάσεις. Πώς το λέει ποιητικότερα ο Ελύτης στο 6<sup>ο</sup> Ανάγνωσμα, το επιλεγόμενον και Προφητικόν από το *Άξιον Εστί*; «Λείψανα παλιών άστρων και γωνιές αραχνιασμένες τ’ ουρανού σαρώνοντας η καταιγίδα που θα γεννήσει ο νους του ανθρώπου. Και των αρχαίων κυβερνητών τα έργα πληρώνοντας η χτίσις, θα φρίζει. Ταραχή θα πέσει στον Άδη, και το σανίδωμα θα υποχωρήσει από την πίεση τη μεγάλη του ήλιου».

14. Επιτρέψτε μου να προβώ σε μια ακόμα παρατήρηση, προτού περάσω στην πέμπτη και τελευταία ‘θέση’ της επιχειρηματολογίας μου.

Έστω, λοιπόν, ότι υιοθέτησε κάποιος και ακολούθησε στο μέτρο του δυνατού την ως άνω μεθοδολογία για μια εύλογη διαδικασία λήψης απόφασης στη διοίκηση



και, παρά τις προσπάθειες και τις προληπτικές εγγυήσεις, τα αποτελέσματα και οι επιπτώσεις δεν επιβεβαιώνουν τις αγαθές προθέσεις, αλλά τις διαψεύδουν· τι μπορεί και πρέπει τότε να συμβεί; Εδώ εγείρεται το ηθικό αξίωμα της *ευθύνης* και της *λογικής της υπευθυνότητας*, για το οποίο επέμενε πολύ έως το τέλος της ζωής του ο Max Weber. Ο δημόσιος, ιδίως, λειτουργός, τόνιζε, οφείλει να αναλαμβάνει πάντοτε την ευθύνη για τα αποτελέσματα και τις συνέπειες των πράξεων ή των παραλείψεών του, ακόμα και αν ήταν απρόθετες ή απρόβλεπτες, ιδίως δε εάν ήταν αρνητικές. Ευθύνη σημαίνει υπευθυνότητα, δηλαδή καθίσταται ο ίδιος υπαίτιος ή υπόλογος γι' αυτές χωρίς να μετακυλύει το βάρος σε άλλους. Διαφορετικά χάνει το κύρος και την ακτινοβολία του αξιώματός του.

Η ανάληψη της ευθύνης και η λογική της υπευθυνότητας δεν εξαντλείται όμως απλά και γρήγορα σε μια δημόσια παραδοχή ή ομολογία σφάλματος και αβλεψίας (με συγχωρείτε, έκανα λάθος, είχα όμως αγαθές προθέσεις, άρα συνεχίζω κανονικά, κ.λπ.). Αν συμβεί αυτό, η υπευθυνότητα εξαerώνεται και μετατρέπεται σε μια συμβολική κίνηση εξιλέωσης, που συσκοτίζει παρά διαυγάζει τα πράγματα. Για να το πούμε με τα λόγια του Λούθηρου στην 27<sup>η</sup> και 28<sup>η</sup> από τις περιώνυμες *Θέσεις* του, αν νομίζει κάποιος ότι με την παραδοχή του σφάλματός του 'εξαγοράζει' τη συγχώρηση γι' αυτό, τότε τέτοιου είδους ομολογίες δεν κάνουν τίποτα άλλο παρά να παραπλανούν έτι περαιτέρω τους ήδη πεπλανημένους. Για να προσθέσει στην 33<sup>η</sup> *Θέση* του, ότι 'οι άνθρωποι πρέπει να είναι πολύ επιφυλακτικοί σε τέτοιου είδους ομολογίες'.

Και τι πρέπει να γίνει; Η απάντηση είναι πολύ απλή, όσο και δύσκολη, στην πραγματάωσή της. Το σφάλμα οδηγεί σε παραίτηση, τίποτα λιγότερο. Παραίτηση, απομάκρυνση, ιδιότευση. Δεν νοείται κάποιος που έσφαλε, έστω και χωρίς πρόθεση, να συνεχίζει να ασκεί τα καθήκοντά του σαν να μην έχει συμβεί τίποτα το μεμπτό. Είναι σαν ένας χειρουργός που λόγω δικής του αμέλειας ή αβλεψίας, άνευ προθέσεως, βεβαίως, απέτυχε η εγχείρηση και απεβίωσε ο ασθενής, να μπαίνει την άλλη μέρα ξανά στο χειρουργείο, ή ο πιλότος στο πιλοτήριο, κ.λπ.

Τα μεγαλύτερα σφάλματα στους ανθρώπους δεν γίνονται από πρόθεση, αλλά από αμέλεια και αβλεψία – *per incuriam*, όπως έλεγαν οι Λατίνοι. Τούτο διδάσκει και η αρχαία ελληνική τραγωδία (σκεφθείτε τον δυστυχή τον Οιδίποδα). Αλλά η αμέλεια και η αβλεψία δεν είναι κάτι το ανάλαφρο και γοητευτικό, που εύκολα και συγκαταβατικά παραβλέπεται και συγχωρείται. Αντιθέτως, η ηθική της ευθύνης και της υπευθυνότητας υπαγορεύει αναποδράστως την απομάκρυνση του υπευθύνου· και υπεύθυνος είναι αυτός που έχει την ύπατη αρμοδιότητα και το δικαίωμα της εντολής. Ακόμα και αν ενήργησε δίχως πρόθεση· γιατί αν είχε πρόθεση, τότε πρέπει να πάει φυλακή.

'Η πραγματική μετάνοια', θα πει ο Λούθηρος στην 40<sup>η</sup> *Θέση* του, 'αναζητά και αγαπά την τιμωρία', δεν την μετατοπίζει αλλού. Διαφορετικά, παίζουμε θέατρο και μάλιστα σκιών κατάλληλο για μικρά και ανίδια παιδιά. Ή δεν παίρνουμε τη λογική και την ηθική της ευθύνης και της υπευθυνότητας στα σοβαρά, όπως αρμόζει σε τίμιους και ελεύθερους ανθρώπους.

Τούτη η σκέψη, όμως, με οδηγεί κατευθείαν στην πέμπτη και τελευταία από τις 'θέσεις' που ήθελα να εκθέσω σήμερα ενώπιόν σας.

## VI

15. «*Η φιλοσοφική στροφή*»  
«*Αν η διοίκηση δεν έχει στοχαστικό και ηθικό περιεχόμενο, δεν θα απέχει πολύ από τη βαρβαρότητα, τον κυνισμό και τη λογική της ισχύος (όχι την ισχύ της λογικής)*».

Εδώ και κάμποσο καιρό, αγαπητοί φίλοι και αγαπητές φίλες, έχω προσπαθήσει να αποδείξω κάτι που μοιάζει αδύνατο – ότι, δηλαδή, η τέχνη και η επιστήμη της διοίκησης είναι, εν τέλει, τμήμα και οργανικό στοιχείο της εφηρμοσμένης φιλοσοφίας. Όχι απλά της νομικής ή της πολιτικής επιστήμης, των οικονομικών, της ψυχολογίας ή της κοινωνιολογίας· αυτά έχουν ήδη αποδειχθεί. Εγώ υποστηρίζω ότι η διοίκηση είναι μέρος και στοιχείο της φιλοσοφίας, ήτοι της πιο σύνθετης και απαιτητικής, αλλά και της πιο πολύτιμης στον άνθρωπο διάστασης του πνεύματος και της ηθικής του συγκρότησης.

Δεν το κάνω αυτό μόνο γιατί είμαι Έλληνας και απευθύνομαι σε Έλληνες, ήτοι σε ανθρώπους που χειρίζονται και κατανοούν σε βάθος την ελληνική γλώσσα· δηλαδή μια γλώσσα που προσφέρεται κατεξοχήν για τη φιλοσοφία. Σας θυμίζω ότι ήδη ο Κικέρων τον 1<sup>ο</sup> αιώνα π.Χ., ενώ διαπίστωνε την υπεροχή των Λατίνων σε ζητήματα πειθαρχίας και οργάνωσης του δημόσιου χώρου (της *res publica*, όπως την αποκαλούσε), του δικαίου και της έννομης τάξης, αναγνώριζε συνάμα ανεπιφυλάκτως την ανωτερότητα των Ελλήνων ως προς τη φιλοσοφία.

Δεν είναι όμως η ευχέρεια στα ελληνικά που μας ωθεί σε αυτό που χαρακτήρισα ως ‘φιλοσοφική στροφή’. Ο κύριος λόγος είναι ότι διαβλέπω και παρατηρώ με οδύνη μιαν έκπτωση του ηθικο-στοχαστικού στοιχείου στην πράξη της διοίκησης στον δημόσιο, αλλά και τον ιδιωτικό τομέα της οικονομίας. Υφέρπει και επεκτείνεται ολοένα και περισσότερο, φοβούμαι, ένα είδος ρηχού πρακτικισμού και μια εργαλειακή αντίληψη για τα πράγματα και τους ανθρώπους, που οδηγεί σε μια αποξένωση (ή ‘αλλοτρίωση’, κατά την εγγελιανή ορολογία) και υποδούλωση του ανθρώπινου πνεύματος σε αλυσίδες και δεσμά που ο άνθρωπος κατασκεύασε για τη διευκόλυνσή του, αλλά κινδυνεύει να πνιγεί από αυτά.

Πρόκειται για μια παράδοση αντιστροφή, που εμφανίζεται αρκετά συχνά στην ιστορία. Ο άνθρωπος κατασκευάζει κάποια όπλα, μέσα ή εργαλεία για να τον υπηρετούν, αλλά μετά από λίγο μετατρέπεται ο ίδιος σε υπηρέτη των όπλων, των μέσων και των εργαλείων του. Αν όμως αυτό αφεθεί να συνεχιστεί, τότε δεν αργεί η στιγμή που ο άνθρωπος έχοντας καταστεί και εκπέσει από αφέντης σε υπηρέτη των όπλων του, δεν αρκείται πια σε αυτό, αλλά τα στρέφει κατά του ίδιου του εαυτού του – ή άλλων συνανθρώπων του. Σε τούτο το ανίερο έργο μπορεί να βοηθήσει πολύ η διοικητική επιστήμη ή μάλλον τεχνολογία, υπό την πιο πεζή, ρηχή και αφιλοσόφητη εκδοχή της. Ας μην λησμονούμε, εξάλλου, ότι ο όρος ‘management’, που είναι κατά το ήμισυ ελληνικής προελεύσεως (εκ του *manus*, που στα λατινικά σημαίνει χέρι, και άγω), σε κατά λέξη απόδοση δεν σημαίνει παρά ‘χειραγωγή’! Ας μην λατρεύουν, λοιπόν, κάποιοι απερίσκεπτα αυτή την επίγεια θεότητα (‘management’), της οποίας δεν κατανοούν καν την ακριβή σημασία.

16. Την ως άνω εξέλιξη είχε ήδη διαβλέψει πριν από 100 ακριβώς χρόνια ο Weber. Περαιίνοντας ο κορυφαίος στοχαστής την ομιλία του στους φοιτητές του πανεπιστημίου του Μονάχου, δύο μόλις χρόνια προτού αποβιώσει, ‘δεν βλέπω’, τους έλεγε, ‘μια άνοιξη να έρχεται μπροστά μας, αλλά έναν σκοτεινό και παγερό χειμώνα’ – *“Not a summer’s bloom lies ahead of us, but rather a polar night of icy darkness and hardness, no matter which group may triumph externally now”*. Ξέρουμε τι ακολούθησε στην πατρίδα του ελάχιστα χρόνια αργότερα – η καίλαπα του ναζισμού και του φασισμού, που αιματοκύλησε την Ευρώπη για μεγάλο διάστημα.

Μπορούμε, άραγε, να αντισταθούμε στον κίνδυνο αυτόν και να προλάβουμε επερχόμενα δεινά; Μία μόνο λύση υπάρχει, ένα είναι το ‘φάρμακο’ ή το ακεσώδυνο και πρέπει να λάβουμε τάχιστα την αναγκαία δΟΣΟΛΟΓΙΑ, προτού να είναι πια πολύ αργά. Ποια είναι αυτή; Η ενίσχυση της ηθικο-φιλοσοφικής συγκρότησης των

λειτουργιών της διοίκησης, δημόσιας και επιχειρηματικής· η ανανέωση και αναζωογόνηση του στοχαστικού και πνευματικού τους κεφαλαίου, ώστε η τριβή με την καθημερινότητα να μην απορροφήσει εντελώς και αδρανοποιήσει πλήρως την ηθική τους ακεραιότητα, την ανιδιοτέλεια και την πίστη στην ευγένεια του λειτουργήματός τους.

Φθάνω, έτσι, από αυτή την οδό στο τελικό μου συμπέρασμα.

## VII

### Συμπέρασμα

17. Το περιστατικό είναι γνωστό· αρκεί να κοιτάξει κανείς την περικοπή από το ευαγγελικό κείμενο. Ο Ιησούς με τους μαθητές του επισκέφθηκαν ένα βράδυ μια μικρή πολιτεία («*κώμην τινά*»): βγήκε μια γυναίκα (η Μάρθα) να τους υποδεχτεί και να τους φιλοξενήσει στο σπίτι της. Εκεί άρχισε να κάνει ετοιμασίες και τις σχετικές εργασίες. Η αδελφή της όμως η Μαρία, αντί να την βοηθήσει, κάθισε και άκουγε τα λόγια του Χριστού – «*παρακαθήσασα παρά τους πόδας του Ιησού ήκουε τον λόγον αυτού*». Οπότε όλες οι δουλειές έπεσαν στην πλάτη της Μάρθας, η οποία και «*περιεσπάτο περί πολλήν διακονίαν*». Κάποια στιγμή κι ενώ η Μαρία δεν έκανε τίποτα για να τη συνδράμει, αποφάσισε η ίδια η Μάρθα να απευθυνθεί στον υψηλό επισκέπτη και να διαμαρτυρηθεί. «*Κύριε*», του είπε, «*ου μέλει σοι ότι η αδελφή μου μόνην με κατέλιπε διακονείν; Ειπέ ουν αυτή ίνα μοι συναντιλάβηται*» να έρθει, δηλαδή, και να με βοηθήσει. Τότε ο Χριστός, προς μεγάλη της προφανώς έκπληξη, αποκρίθηκε με την περίφημη ρήση περί ‘κυριοπραγίας’ – «*Μάρθα, Μάρθα, μεριμνάς και τυρβάζη περί πολλά· ενός δ’ εστι χρεία*» (Λουκ. X, 41).

Ποιο είναι όμως αυτό το ένα, το βασικό και το κύριο, “*il commune e proprio*”, όπως θα το αποκαλούσε στους *Ελεύθερους Πολιορκημένους* ο Διονύσιος Σολωμός; Την απάντηση δίνει ο ίδιος ο Χριστός στο αμέσως επόμενο χωρίο του ιερού κειμένου – Εσύ μπορεί να κάνεις δουλειές του σπιτιού, της είπε, η «*Μαρία δε την αγαθήν μερίδα εξελέξατο, ήτις ουκ αφαιρεθήσεται απ’ αυτής*». Και στο ερώτημα ποια είναι η ‘αγαθή μερίδα’, η απάντηση είναι προφανής – η στοχαστική ή πνευματική ζωή! Η Μαρία μπορεί να απέφυγε τις δουλειές του σπιτιού, δεν απέφυγε όμως τη σπουδαία δουλειά να ακούσει προσεκτικά τα λόγια του Ιησού, να τα αφομοιώσει και να τα κάνει πράξη μετά. Διάλεξε, δηλαδή, τη στοχαστική, την πνευματική στάση ζωής, και αυτό είναι το μήνυμα της αναφοράς.

18. Αν με ρωτούσατε, εν κατακλείδι, πώς μεταφράζονται και διερμηνεύονται όλα αυτά στα καθ’ ημάς, εδώ και τώρα, *hic et nunc*, στο δύσβατο τοπίο της δημόσιας διοίκησης στην Ελλάδα, θα σας έλεγα μία και μόνο ιστορική φράση, που απαντά στα πρώτα ελληνικά συντάγματα της επαναστατικής περιόδου για να απαλειφθεί έκτοτε από τη διοικητική κουλτούρα της χώρας μας: «*δοτήρ δε τούτων μόνη η αξιότης εκάστου*».

Κοντολογίς, το μόνο κριτήριο για τη δράση και τις επιλογές μας στη διοίκηση, δημόσια και ιδιωτική, δεν μπορεί παρά να είναι ένα και το αυτό – ‘αξιοκρατία’, διερμηνευόμενη μάλιστα στοχαστικά, πνευματικά και ηθικά, όπως προσπάθησα να δείξω.