



ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ
Εθνικόν και Καποδιστριακόν
Πανεπιστήμιον Αθηνών
— ΙΔΡΥΘΕΝ ΤΟ 1837 —

Σχολή Θετικών Επιστημών
Τμήμα Ιστορίας και Φιλοσοφίας της Επιστήμης
*Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών Ιστορία και Φιλοσοφία της
Επιστήμης και της Τεχνολογίας*

Θέμα διπλωματικής εργασίας:

**«Η αρεταϊκή ηθική ως διοικητική φιλοσοφία και ως
φιλοσοφία ηγεσίας οργανισμών και επιχειρήσεων»**

Μαρία Γκούτσια

ΑΜ: 18002

Επιβλέπων καθηγητής: Γεώργιος Γκότσης

Καθηγητής: Σταύρος Δρακόπουλος

Καθηγητής: Χρυσόστομος Μαντζαβίνος

Αθήνα, Σεπτέμβριος 2020

Περιεχόμενα

Πρόλογος	2
Εισαγωγή	4
Μέρος Α. Φιλοσοφική Θεμελίωση	6
Κεφάλαιο 1. Αριστοτελική αρεταϊκή ηθική	7
Κεφάλαιο 2. Ρωμαιοκαθολική κοινωνική διδασκαλία: η ηθική των σχολαστικών.....	12
Κεφάλαιο 3. Προσεγγίσεις Φυσικού Δικαίου.....	16
Κεφάλαιο 4. Κομφουκιανική αρεταϊκή ηθική	20
Μέρος Β. Οργανωσιακή και διοικητική προσέγγιση	27
Κεφάλαιο 5. Η συμβολή της οργανωσιακής ψυχολογίας	28
Κεφάλαιο 6. Θετική οργανωσιακή διανοήση	33
Κεφάλαιο 7. Η Έννοια της Οργανωσιακής Αρετής.....	37
Μέρος Γ. Οι οργανωσιακές προεκτάσεις	43
Κεφάλαιο 8. Ευδαιμονία και ευημερία	44
Κεφάλαιο 9. Αρετή και εργασιακή πνευματικότητα	49
Κεφάλαιο 10. Αρετές και Ηγεσία	52
Κεφάλαιο 11. Αρετές στη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού	58
Κεφάλαιο 12. Διδακτική της αρεταϊκής ηθικής.....	63
Μέρος Δ. Η πολιτική διάσταση	66
Κεφάλαιο 13. Αρετές και αγορές.....	67
Κεφάλαιο 14. Αρετές και βιωσιμότητα	72
Συμπέρασμα. Αρετές και κοινωνία των ανθρώπων	80
Βιβλιογραφία	83

Πρόλογος

Ο κατακερματισμός της κοινωνίας του σήμερα και των τρεχουσών οικονομικών συνθηκών στον κόσμο, δείχνει πως η ανάγκη για αλλαγή είναι επιτακτική. Ο τρόπος με τον οποίο θα μπορούσε να αποτραπεί η καθοδική πορεία της κοινωνίας μας είναι ο προσανατολισμός των δραστηριοτήτων της προς την ανθρώπινη συλλογική ευημερία και την ιδανική ισορροπία μεταξύ ανθρώπου και φύσης. Το εμπόριο είναι ο τομέας που κατευθύνει σε σημαντικό ποσοστό την πορεία της κοινωνίας. Η αλλαγή της επικρατούσας, αποκλειστικά κερδοσκοπικής, κουλτούρας στο εμπόριο και τις επιχειρήσεις, προς μια περισσότερο ανθρωπιστική προσέγγιση, μπορεί να προκύψει με την ενσωμάτωση των θεωριών αρεταϊκής ηθικής στις μεθόδους εταιρικής διακυβέρνησης και διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού.

Η πολυετής επαγγελματική μου εμπειρία στον κόσμο των επιχειρήσεων και των οργανισμών, καθώς και οι σπουδές μου στον τομέα της ιστορίας και της φιλοσοφίας των επιστημών και στον τομέα των μεθόδων διοίκησης εμπορίου, λιανεμπορίου και υπηρεσιών, με οδήγησαν στην επιθυμία να αναδείξω την αλληλένδετη σχέση ανάμεσα στη φιλοσοφία, την αρεταϊκή ηθική και τις μεθόδους ηγεσίας και διοίκησης οργανισμών, η οποία μπορεί να συμβάλει στην ευημερία της κοινωνίας.

Η παρούσα διπλωματική εργασία εκπονήθηκε στα πλαίσια του προγράμματος μεταπτυχιακών σπουδών του τμήματος Ιστορίας και Φιλοσοφίας της Επιστήμης της Σχολής Θετικών Επιστημών, του Εθνικού και Καποδιστριακού Πανεπιστημίου Αθηνών.

Θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον επιβλέποντα καθηγητή κύριο Γεώργιο Γκότση, του οποίου η καθοδήγηση και αμέριστη υποστήριξη ήταν καθοριστική για την εκπόνηση της εργασίας αυτής. Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω τον καθηγητή κύριο Χρυσόστομο Μαντζαβίνο και τον καθηγητή κύριο Σταύρο Δρακόπουλο, που ήταν τιμή μου να συμμετέχουν στην τριμελή εξεταστική επιτροπή της διπλωματικής μου εργασίας. Ιδιαίτερες ευχαριστίες θα ήθελα να εκφράσω στον επίκουρο καθηγητή κύριο Μιχάλη Σιάλαρο, που με τις πολύτιμες συμβουλές του με βοήθησε να μην χάσω τον δρόμο μου. Ευχαριστώ θερμά τον ομότιμο καθηγητή Δημήτριο Δημητράκο και τη

σύζυγό του Μαριλένα Κασιμάτη, οι οποίοι με στηρίζουν σαν οικογένεια και η πίστη τους σε μένα μου δίνει δύναμη για την πορεία της ζωής μου. Ευχαριστώ τους καλούς μου φίλους που στάθηκαν δίπλα μου στις όμορφες και στις δύσκολες στιγμές. Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένειά μου που μου προσέφερε απλόχερα όσα χρειαζόμουν για να χτίσω τα θεμέλια της ζωής μου, με υπομένει, με στηρίζει σε όλες τις αποφάσεις μου, πιστεύει στους στόχους μου και υποστηρίζει την αγάπη μου για τη γνώση.

Εισαγωγή

Η παρούσα μελέτη αναλύει το σύστημα αρεταϊκής ηθικής ως φιλοσοφία διοίκησης και ηγεσίας στα οργανωσιακά και επιχειρησιακά περιβάλλοντα. Στόχος της μελέτης αυτής είναι η ανάδειξη του θεμελιώδους ρόλου της αρεταϊκής ηθικής στην οργάνωση και διοίκηση των οργανισμών εντός της αγοράς, και τον τρόπο με τον οποίο μπορεί να επηρεάσει την αρμονική λειτουργία του συνόλου της κοινωνίας.

Η αριστοτελική, σχολαστική και κομφουκιανική παράδοση αποτελούν τα φιλοσοφικά θεμέλια στα οποία μπορεί να εδραιωθεί η αρεταϊκή ηθική ως ισχυρό δομικό στοιχείο της μεθόδου οργάνωσης και διοίκησης των οργανωσιακών περιβαλλόντων. Μέσω της μελέτης της λειτουργίας των οργανισμών, γίνεται αναφορά στη συμβολή της οργανωσιακής ψυχολογίας, στη θετική οργανωσιακή διάνοηση και τη σχέσης της με την αρεταϊκή ηθική, καθώς και στην ίδια την έννοια της οργανωσιακής αρετής. Η συσχέτιση της αρετής με την επιχειρηματική ηθική στην εταιρική και οργανωσιακή διακυβέρνηση μπορεί να επιφέρει σημαντικά πλεονεκτήματα, όπως η ευημερία στο εργασιακό περιβάλλον, η εργασιακή πνευματικότητα, η αρεταϊκή ηγεσία και η ανθρωπιστική διοίκηση. Όλα αυτά τοποθετούνται εντός ρεαλιστικού πλαισίου με τη μελέτη της δυνατότητας εκπαίδευσης και διδασκαλίας της αρεταϊκής ηθικής, καθώς και με την αναφορά στην πολιτική διάσταση του ζητήματος. Επίσης διερευνάται με ποιον τρόπο παρουσιάζονται οι αρετές στις αγορές και πώς επηρεάζουν την εύρυθμη λειτουργία του συνόλου, καθώς επίσης ποια είναι η σχέση της αρεταϊκής ηθικής με τη βιωσιμότητα των οργανισμών και των επιχειρήσεων, μακροπρόθεσμα.

Η σημερινή κατάσταση της κοινωνίας, της οικονομίας και του περιβάλλοντος απαιτεί δραστικά μεταρρυθμιστικά μέτρα ώστε να αποφευχθεί η μοιραία κατάληξη του αδιεξόδου της πλήρους κατάρρευσης, που φαίνεται να οδηγεί η ατραπός που ακολουθεί το σύγχρονο σύστημα διακυβέρνησης της κοινωνίας. Η ανάγκη για αλλαγή της κουλτούρας με την οποία η ανθρωπότητα δραστηριοποιείται και επιβιώνει εντός του συνόλου της βιόσφαιρας, είναι επιτακτική. Η αρεταϊκή ηθική προσφέρει μια αποτελεσματική διέξοδο από τον κοινωνικό, οικονομικό και περιβαλλοντικό

κατακερματισμό, αφού προέρχεται από τα ίδια τα εγγενή και ευγενή χαρακτηριστικά της ανθρωπότητας.

Μέρος Α
Φιλοσοφική Θεμελίωση

Κεφάλαιο 1

Αριστοτελική αρεταϊκή ηθική

Ένα από τα πιο σημαντικά ερωτήματα που έχουν απασχολήσει την ανθρωπότητα στην ιστορία της, είναι το πώς μπορεί ο άνθρωπος να είναι ευτυχισμένος, να ζήσει, δηλαδή, μια «καλή» ζωή, μια ζωή ευημερίας. Το ερώτημα αυτό αναδεικνύει και ένα ακόμη συμπληρωματικό του: τι σημαίνει ευτυχία για τον άνθρωπο. Ο Αριστοτέλης, που ήταν ένας από τους πιο σημαντικούς μελετητές του συγκεκριμένου ερωτήματος, θέτει ως ανθρώπινη ευτυχία, τον όρο *ευδαιμονία*. Η ευδαιμονία, κατά τον Αριστοτέλη αποτελεί το ύψιστο αγαθό, καθώς και τον απώτερο σκοπό της ανθρώπινης ζωής.

Ο Αριστοτέλης συνδέει την πολυπόθητη *ευδαιμονία* με ένα ηθικό σύστημα συμπεριφορών, το οποίο συνδυάζει με τις ανθρώπινες αρετές. Εξ ου και η *αριστοτελική αρεταϊκή ηθική*. Οι αρετές, κατά τον Αριστοτέλη, χωρίζονται σε δύο κατηγορίες: τις *πρακτικές-ηθικές* και τις *διανοητικές* (Vegetti, 2003: 248). Οι πρακτικές αρετές μπορούν να εξηγηθούν αν λάβουμε υπόψιν το *δόγμα του μέσου* (*golden mean*). Η *μεσότητα*, όπως αλλιώς μπορεί να χαρακτηριστεί, είναι μια αρετή που αφορά στη μέση οδό μεταξύ ακραίων συμπεριφορών και συναισθημάτων (Hartman, 2017: 11). Ένας ενάρετος πολίτης είναι ικανός να τηρεί το μέτρο στη συμπεριφορά του. Ένα παράδειγμα αυτής της κατάστασης είναι το θάρρος, το οποίο αποτελεί το μέσον μεταξύ δειλίας και απερισκεψίας (Hartman, 2017: 11). Η διανοητική αρετή που προϋποτίθεται ώστε να μπορεί να εφαρμοστεί το *δόγμα του μέσου*, είναι η ικανότητα να αντιλαμβάνεται κανείς ποιο είναι αυτό το μέσο, εντός πραγματικού χρόνου και στην εκάστοτε βιωματική κατάσταση. Η διανοητική αυτή αρετή που επιτυγχάνει την αναγνώριση της «διαχωριστικής γραμμής μεταξύ *υπερβολής* και *έλλειψης*» (Vegetti, 2003: 250) ονομάζεται *φρόνηση*, κατά τον Αριστοτέλη.

Η ανθρώπινη φύση είναι δομημένη γύρω από το ορθολογικό στοιχείο, γεγονός που διαφοροποιεί τους ανθρώπους από τα υπόλοιπα ζώα της φύσης. Ο άνθρωπος είναι ένα ζώο *πολιτικό*, όπως ορίζει ο Αριστοτέλης, το οποίο λειτουργεί και αναπτύσσεται εντός των ορίων της *πόλις*, της κοινωνίας. Προκειμένου να ασκηθεί η ανθρώπινη ορθολογικότητα εντός της *πόλεως*, με σκοπό την ατομική και συλλογική ευδαιμονία, προϋποτίθενται η αναγνώριση και η άσκηση των αρετών. Οι αρετές αποτελούν το

βασικό θεμέλιο της άσκησης της ορθολογικότητας (όπως η φρόνηση), γεγονός που μας οδηγεί στο συμπέρασμα ότι η ίδια η φύση του ανθρώπου κατευθύνει προς τον τρόπο με τον οποίο η ευδαιμονία (well-being) μπορεί να επιτευχθεί (Grant, Arjoon, & McGhee, 2018: 390). Άλλως, η ορθολογική σκέψη είναι αυτή που διαχωρίζει τον άνθρωπο από τα άλλα όντα του πλανήτη και αποτελεί την αρετή της *φρονήσεως* του Αριστοτέλη. Χάρη στην ορθολογικότητα, δηλαδή την ίδια την ανθρώπινη φύση, ο άνθρωπος δύναται να αναγνωρίσει τα στοιχεία αυτά που θα τον οδηγήσουν στην ευημερία. Οι αρετές, που αποτελούν προϋπόθεση για την ευδαιμονία, χαρίζουν στον άνθρωπο τα χαρακτηριστικά που χρειάζεται να διαθέτει προκειμένου να προσεγγίσει συμπεριφορές και καταστάσεις οι οποίες θα τον οδηγήσουν στο ύψιστο αυτό αγαθό.

Ασφαλώς, η κατάκτηση της απόλυτα ορθολογικής σκέψης και των αρετών δεν είναι δεδομένη για τον άνθρωπο. Είναι δυνατό να υποστηριχθεί πως η ορθολογικότητα αποτελεί τη φυσική του προδιάθεση, ωστόσο δεν αποτελεί έμφυτο ανθρώπινο χαρακτηριστικό στην ιδανική πρακτική του. Οι αρετές και η εξάσκησή τους αφορούν τη ζωή στο σύνολο· τις πράξεις, τον χαρακτήρα, τις συνήθειες, τις προδιαθέσεις (Grant, Arjoon, & McGhee, 2018: 391), δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στις ατομικές επιθυμίες και στον τρόπο με τον οποίο το άτομο τις διαχειρίζεται. Είναι σημαντικό να τονιστεί εδώ, πως η ευδαιμονία δεν αποτελεί απλώς την εκπλήρωση των ατομικών επιθυμιών. Υπάρχουν περιπτώσεις κατά τις οποίες η εκάστοτε τρέχουσα επιθυμία δεν ενισχύει την μακροπρόθεσμη ευημερία, αλλά, αντιθέτως, απομακρύνει το άτομο από την κατάκτηση του ύψιστου αγαθού, παρέχοντάς του προσωρινή ικανοποίηση. Ορθολογικά σκεπτόμενα όντα είναι αδύνατον να επιθυμούν τη «λανθασμένη επιθυμία», εκείνο που θα τους απομακρύνει από την ευδαιμονία, ωστόσο η αδυναμία τιθάσευσης των επιθυμιών και των συναισθημάτων μπορεί να οδηγήσει σε συμπεριφορές και αποφάσεις, τις οποίες θα απέφυγαν υπό συνθήκες διάθεσης κατάλληλου γνωστικού υποβάθρου (Fremeaux, Michelson, & Noel-Lemaitre, 2018: 232). Ένα παράδειγμα «λανθασμένης επιθυμίας» είναι η επιθυμία για κάπνισμα. Ενώ υπάρχει η γνώση περί των μακροπρόθεσμων επιπτώσεων του καπνίσματος στην υγεία, το άτομο συνεχίζει να καπνίζει, λόγω μιας προσωρινής ικανοποίησης μιας επιθυμίας η οποία δεν συνάδει με την βαθύτερη και ουσιαστικότερη επιθυμία της «καλής ζωής» (Hartman, 2017: 7).

Το στάδιο της ανάλυσης των ανθρώπινων επιθυμιών είναι καίριας σημασίας για τον Αριστοτέλη, διότι η ανθρώπινη συμπεριφορά βασίζεται στη βούληση και την

εκάστοτε επιθυμία (Winter, 2012: 43). Η ανθρώπινη συμπεριφορά είναι αυτή που θα αξιολογηθεί ως ενάρετη ή μη, καθώς επίσης είναι εκείνη που συνοδεύει τις ανθρώπινες αποφάσεις και πράξεις.

Υπάρχουν περιπτώσεις (όπως η περίπτωση του καπνίσματος) κατά τις οποίες οι επιθυμίες δεν οδηγούν στην ευδαιμονία. Συχνά παρατηρείται η επιθυμία για απόκτηση υλικών αγαθών. Ο Αριστοτέλης υποστηρίζει πως η απόκτηση αγαθών είναι απαραίτητη για την ευημερία του ατόμου, ωστόσο αποδοκιμάζει την επιδίωξη κατοχής πλεονάσματος αυτών των αγαθών (Winter, 2012: 43). Και αυτό προκύπτει από την θεωρία τού μέσου, η οποία πρεσβεύει την τήρηση του μέτρου. Η κατοχή υπερβολικής ποσότητας υλικών αγαθών μπορεί να οδηγήσει στην ανατροπή του απώτερου σκοπού, στη μεταστροφή της βλέψης προς την ευδαιμονία. Το υλικό αγαθό μπορεί να περάσει από τη θέση του μέσου (μέσον προς την ευημερία), στη θέση του σκοπού. Την αδυναμία αυτή της βούλησης, την αδυναμία πειθαρχίας έναντι των επιθυμιών, ο Αριστοτέλης την ονομάζει *ακρασία*. Για τον Αριστοτέλη, αυτό το οποίο επιθυμεί κάποιος για να εκπληρώσει έναν σκοπό, δηλαδή η επιθυμία αυτού μέσω του οποίου θα καταφέρει κάτι άλλο επιθυμητό, είναι λιγότερο επιθυμητό από αυτό καθαυτό που επιθυμεί («that which is desired for itself is more desirable than that which is desired for something else») (Winter, 2012: 44).

«Καὶ τὸ δι' αὐτὸ αἰρετὸν τοῦ δι' ἕτερον αἰρετοῦ αἰρετώτερον, οἷον τὸ ὑγιαίνειν τοῦ γυμνάζεσθαι· τὸ μὲν γὰρ δι' αὐτὸ αἰρετὸν, τὸ δὲ δι' ἕτερον».

(Topics III, 116a29-31)

Με άλλα λόγια, το μέσο για την επίτευξη ενός σκοπού, όπως για παράδειγμα η απόκτηση χρημάτων με σκοπό την ευτυχία, πρέπει να είναι λιγότερο επιθυμητό από τον σκοπό αυτόν καθαυτόν, δηλαδή την ευτυχία αυτή καθαυτή. Αυτός ο αριστοτελικός συλλογισμός θα μπορούσε να αποτελέσει μία κατεύθυνση προς την ορθολογική κρίση των επιθυμιών του ατόμου.

Τα είδη των ανθρώπινων επιθυμιών μπορούν να κατανοηθούν καλύτερα αν κάνουμε τον εξής διαχωρισμό: «what is good by nature is more desirable than the good that is not so by nature» (Winter, 2012: 43).

«Καὶ τὸ ἀπλῶς ἀγαθὸν τοῦ τινὶ αἰρετώτερον, οἷον τὸ

ὕγιαζεσθαι τοῦ τέμνεσθαι· τὸ μὲν γὰρ ἀπλῶς ἀγαθόν, τὸ
δὲ τινί, τῷ δεομένῳ τομῆς». (Topics 116b8-10)

Αυτό το οποίο είναι φυσικώς καλό είναι προτιμότερο από αυτό που δεν είναι φυσικώς καλό. Με άλλα λόγια, εκείνο που προέρχεται από τη φυσική μας προδιάθεση ως ανθρώπινα όντα –στην περίπτωσή μας η ορθολογικότητα και οι αρετές– είναι προτιμότερο από αυτό που δεν αποτελεί ανθρώπινη τάση. Η ίδια η ανθρώπινη φύση είναι αυτή που εμμέσως ορίζει την επιθυμητή βούληση, τον απώτερο σκοπό και τον στόχο της πληρότητας και ολοκλήρωσης των ανθρώπινων δυνατοτήτων, όσον αφορά στην ευδαιμονία (well-being).

Ο Αριστοτέλης αναγνωρίζει την ύπαρξη ανθρώπων με αδύναμο χαρακτήρα. Ο χαρακτήρας αυτός προβάλλει αδυναμία πειθάρχησης μπροστά στις επιθυμίες και τα συναισθήματά του. Από την άλλη πλευρά, υπάρχουν περιπτώσεις χαρακτήρων με ισχυρό χαρακτηριστικό την *εγκράτεια*, όπως την ονομάζει, μια διανοητική διαδικασία κατά την οποία οι ακραίες συμπεριφορές είναι αντιληπτές και αποφεύγονται (Hartman, 2017: 8). Κατά συνέπεια, η ηθική πρακτική του Αριστοτέλη οδηγεί σε μελέτη και παρατήρηση του εαυτού που συνοδεύεται από τη θέληση για βελτίωση (Fremeaux, Michelson, & Noel-Lemaitre, 2018: 232), πάντοτε γύρω από τον άξονα των ανθρώπινων αρεταϊκών χαρακτηριστικών.

Ο ενάρετος συλλογισμός και η αρεταϊκή πρακτική αποτελούν το κλειδί για την ευδαιμονία (Grant, Arjoon, & McGhee, 2018: 392). Ένας ενάρετος χαρακτήρας γνωρίζει την πρακτική που θα ακολουθήσει για να πετύχει τον απώτερο σκοπό και να προσεγγίσει το ὑψιστο αγαθό. Πώς όμως, κατά τον Αριστοτέλη, χτίζεται ένας ενάρετος χαρακτήρας; Ο πυρήνας της ζωής ενός ενάρετου ανθρώπου είναι η ενάρετη πρακτική, η οποία γίνεται *συνήθεια* στην καθημερινότητά του. Ο άνθρωπος μπορεί να εκπαιδευτεί με τέτοιο τρόπο ώστε να προβάλλει στις αποφάσεις του τους ενάρετους συλλογισμούς, επαναλαμβανόμενα, ώσπου η χρήση των αρετών και της ορθολογικής σκέψης να γίνουν συνήθεια, δηλαδή η «δεύτερη φύση» του. Ο ενάρετος χαρακτήρας δημιουργείται με την καλλιέργεια ενάρετων συνηθειών (Grant, Arjoon, & McGhee, 2018: 391). Οι ενάρετες συνήθειες προκύπτουν από την εφαρμογή ορθολογικών συλλογισμών, ενισχύοντας την ισορροπία και την ενότητα μεταξύ των συλλογισμών, των συναισθημάτων, των αξιών, των συμπεριφορών και των αποφάσεων του ατόμου. Ασφαλώς, όπως αναφέρει και ο Solomon, για να αποκτήσει κανείς ενάρετες συνήθειες

χρειάζεται μακροχρόνια εξάσκηση, με στόχο την αυτοματοποιημένη εμφάνισή τους (Grant, Arjoon, & McGhee, 2018: 391). Να σημειώσουμε εδώ πως η ενάρτη συμπεριφορά δεν αποτελείται από ένα γενικευμένο μοτίβο συμπεριφορών, αλλά αφορά πάντα στο εκάστοτε υποκείμενο και την τρέχουσα κατάσταση. Ωστόσο υποκινείται πάντα από το *δόγμα του μέσου* και τη διανοητική αρετή της αναγνώρισης του μέσου αυτού.

Ο Αριστοτέλης υποστήριζε πως το ύψιστο αγαθό της ευδαιμονίας θα πρέπει να αποτελεί σκοπό κάθε ατόμου, αλλά και κάθε συλλογικής δραστηριότητας. Η *πόλις*, για παράδειγμα, θα πρέπει να αποτελείται από άτομα τα οποία να μπορούν να αξιολογηθούν ηθικά (Vegetti, 2003: 248), δηλαδή ελεύθερα άτομα που αποφασίζουν τα ίδια για τη συμπεριφορά τους, ανακαλύπτουν και αναπτύσσουν την αρεταϊκή πρακτική και στοχεύουν στο ύψιστο αγαθό, την ευδαιμονία. Αντιστοίχως, σε κάθε οργανωσιακό περιβάλλον, ο απώτερος σκοπός θα πρέπει να είναι η ευδαιμονία των ανθρώπων. Ο Αριστοτέλης δυσπιστούσε προς τους ενάρτους σκοπούς των οργανισμών, διότι παρατηρούσε πως το μέσον (π.χ. το κέρδος) αποκτούσε τη θέση του περισσότερο επιθυμητού αγαθού, αντί για την ευδαιμονία (Hartman, 2017: 10). Επιπρόσθετα, τέτοιου είδους περιβάλλοντα, συνήθως, αποτελούνται από «ανελεύθερα» άτομα, δηλαδή άτομα τα οποία υπακούν εντολές προς την επίτευξη ενός προκαθορισμένου σκοπού (Hartman, 2017: 9).

Τα οργανωσιακά περιβάλλοντα, όπως και η *πόλις*, θα πρέπει να φροντίζουν για την ανάπτυξη των αρετών, αφού ο απώτερος σκοπός του ανθρώπου είναι και θα είναι η ευδαιμονία. Ο στόχος των οργανισμών δεν θα πρέπει να περιορίζεται στην ικανοποίηση των οικονομικών απαιτήσεων των μελών τους, αλλά στο συλλογικό καλό και την ευδαιμονία, όπως θα φανεί παρακάτω. Οι οργανισμοί που διέπονται από ηθικότητα, φροντίζουν να αποτελούνται από άτομα τα οποία να γνωρίζουν να χρησιμοποιούν τις αρετές τους για το κοινό καλό. Ωστόσο, ένας οργανισμός μπορεί εξίσου να ενθαρρύνει την αρεταϊκή συμπεριφορά, αλλά και να την υπονομεύσει (Hartman, 2017: 12). Άλλωστε, όπως αναφέρεται και στο *Handbook in Virtue Ethics*, «What shall it profit a society if it creates great wealth and loses its soul?». Τι ωφελεί την κοινωνία αν παράγει μεγάλο πλούτο, αλλά χάνει την ψυχή της (Hartman, 2017: 9); Επίσης, υπάρχει ανάλογη ρήση του Χριστού στα συνοπτικά Ευαγγέλια: «Τί γάρ ωφελήσει άνθρωπον εάν κερδήση τόν κόσμον ὅλον, καί ζημιωθῆ τήν ψυχὴν αὐτοῦ;»

(Μάρκ. 8: 36). «Τί γάρ ὠφελείται ἄνθρωπος ἐάν τόν κόσμον ὅλον κερδήσῃ, τήν δέ ψυχὴν αὐτοῦ ζημιωθῆ;» [Ματθ. 16: 26).

Κεφάλαιο 2

Ρωμαιοκαθολική κοινωνική διδασκαλία: η ηθική των σχολαστικών

Ο πυρήνας της ρωμαιοκαθολικής κοινωνικής διδασκαλίας δομείται πάνω στο ηθικό σύστημα των σχολαστικών και χριστιανών φιλοσόφων. Από τον 12ο έως και τον 17ο αιώνα, οι πραγματείες και οι μελέτες των σχολαστικών, όπως και η Καθολική ηθική θεολογία, συνέβαλαν στην οικοδόμηση οικονομικών και επιχειρηματικών ηθικών δομών (Mele, 2017: 154). Η Ρωμαιοκαθολική κοινωνική διδασκαλία αποτελεί μια πλούσια πηγή γνώσης και πρακτικής μεθοδολογίας, η οποία μπορεί να ενσωματωθεί ακόμα και σε σημερινά οικοδομήματα μεθόδων λήψης αποφάσεων και ηθικού management (Mea & Sims, 2019: 55). Η καθολική ηθική παράδοση έχει στον άξονά της ένα σύστημα αρετών που, σε συνδυασμό με τον Πρακτικό Λόγο (Practical reason), συνιστούν σταθερές αρχές για δράση, οι οποίες μπορούν να υιοθετηθούν σε ποικίλες κοινωνικές και επιχειρηματικές καταστάσεις (Mele, 2017: 154). Κατά τον Θωμά Ακινάτη, ο άνθρωπος, που είναι φτιαγμένος από τον Θεό (ένα τέλειον) και λόγω της χάριτος του δημιουργού του, δεν θα μπορούσε παρά να έχει δυνατότητες και προοπτικές προς ανάπτυξη και ολοκλήρωση/τελειότητα, μέσω της δράσης (εκπαίδευση, ωρίμανση, εξέλιξη), η οποία δράση, για να είναι «ορθή», χρειάζεται την απόκτηση και εξάσκηση των αρετών (Alford, 2017: 167).

Οφείλουμε να σημειώσουμε εδώ πως, κυρίως χάρη στη ρωμαιοκαθολική κοινωνική διδασκαλία, οι αρετές και, κατ' επέκταση, η αρεταϊκή ηθική, έχουν διατηρήσει τη βαρύτητά τους ως συστήματα δράσης και λήψης αποφάσεων, αφού η σύγχρονη εποχή τείνει να τις εξαλείψει ως μέρος των σύγχρονων συμπεριφορών και δραστηριοτήτων, ιδίως από το δεύτερο μισό του 18ου αιώνα και έπειτα (Alford, 2017: 165-66). Συγκεκριμένα, η βιβλιογραφική παρακαταθήκη της καθολικής διδασκαλίας αποτελείται από σπουδαίες πραγματείες οι οποίες αναπτύσσουν την έννοια και τη

βαρύτητα των αρετών και του αρεταϊκού ηθικού συστήματος, όπως για παράδειγμα η εγκύκλιος του πάπα Λέοντα 13ου *Rerum Novarum* (Leo XIII 1891), η οποία αναλύει την ηθική οικονομική συμπεριφορά, και πολλές άλλες (Mea & Sims, 2019: 55).

Το πρώτο στοιχείο που θα παρατηρήσει κανείς μελετώντας την Ρωμαιοκαθολική κοινωνική διδασκαλία, είναι η σπουδαιότητα που αποδίδεται στην αγάπη ή αλλιώς φιλανθρωπία, όπως αναφέρει αναλυτικά ο Mele, μελετητής και καθηγητής επιχειρηματικής ηθικής (Mele, 2017: 155). Η αγάπη και φροντίδα για τον συνάνθρωπο (φιλανθρωπία) αποτελεί την ύψιστη αρετή, μια αρετή που δεν μπορεί παρά να περιλαμβάνει όλες τις άλλες αρετές εντός της. Όπως αναφέρει ο Θωμάς Ακινάτης, καμία αρετή δεν είναι δυνατόν να αναπτυχθεί και να εκφραστεί χωρίς το βασικό συστατικό της φιλανθρωπίας (Mele, 2017: 156). Η έννοια της φιλανθρωπίας και ο κεντρικός της ρόλος στο αρεταϊκό ηθικό σύστημα της Ρωμαιοκαθολικής κοινωνικής διδασκαλίας, έχει τις ρίζες της στη διδασκαλία του Ιησού. Στην Καινή Διαθήκη, η αγάπη για τον Θεό και τον συνάνθρωπο είναι καίριας σημασίας για την ορθή συμπεριφορά (Mele, 2017: 155), την αρμονική συμβίωση εντός του κοινωνικού συνόλου, καθώς και την προσωπική και συλλογική ανάπτυξη. Οι Mea και Sims αναφέρουν τα λόγια του Πάπα Βενέδικτου στο άρθρο τους για την ανθρώπινη αξιοπρέπεια, ο οποίος ισχυρίζεται πως μόνο μέσω της φιλανθρωπίας, καθοδηγούμενης από τον ορθό λόγο, μπορεί να επιτευχθεί ανάπτυξη ανθρωπιστικού χαρακτήρα (Mea & Sims, 2019: 57). Ο Πάπας Βενέδικτος υποστήριζε πως η αγάπη είναι ο πυρήνας της Ρωμαιοκαθολικής κοινωνικής διδασκαλίας και αποτελεί την αρχή που πρέπει να διέπει τις ανθρώπινες σχέσεις εντός μικρών (πχ. οικογένεια) ή μεγάλων (πχ. κοινωνία, επιχείρηση) κοινωνικών ομάδων (Mele, 2017: 156). Η φιλανθρωπία, κυρίως όταν αναφερόμαστε στην αγάπη προς τον συνάνθρωπο, μπορεί να μεταφραστεί στη σύγχρονη εποχή και, συγκεκριμένα, στον επιχειρηματικό κόσμο, ως εξυπηρέτηση-υπηρεσία-service, με την έννοια της προσφοράς προς τους άλλους με απώτερο σκοπό την ατομική και συλλογική ανάπτυξη και ακμή (Mele, 2017: 156). Άλλως, η φιλανθρωπία, η οποία αποτελεί την καίρια αρχή της καθολικής διδασκαλίας για ευημερία και ορθή συμπεριφορά, μπορεί να ερμηνευτεί ως προσφορά προς τον συνάνθρωπο με στόχο τη συμβολή στην προσπάθεια του καθενός για προσωπική ολοκλήρωση και άνθιση.

Για να γίνει κατανοητός ο κεντρικός ρόλος της προσφοράς στον επιχειρηματικό κόσμο, με σκοπό πάντα την ατομική και συλλογική ευδαιμονία, θα χρησιμοποιήσω τα

λόγια του Greenleaf, όπως αποτυπώνονται στο άρθρο του Gregorio Guitian: «στο περιβάλλον ενός οργανισμού ή επιχείρησης, αυτός ο οποίος επιθυμεί να καθοδηγεί τα μέλη της ομάδας θα πρέπει πρώτα να θεωρεί τον εαυτό του «υπηρέτη/ακόλουθό» τους (their servant)» (Guitian, 2017: 178). Ερμηνεύοντας τα λεγόμενα του Greenleaf, θα λέγαμε πρώτα από όλα, πως η προσφορά/υπηρεσία/εξυπηρέτηση/service θα πρέπει να αφορά όλα τα μέλη του εκάστοτε οργανωσιακού περιβάλλοντος, της εκάστοτε επιχείρησης, ανεξάρτητα από τη θέση που κατέχει το κάθε μέλος στη λειτουργία του οργανισμού. Όλα τα μέλη οφείλουν να δεσμευτούν με την έννοια της προσφοράς, το ποσοστό της οποίας εξαρτάται από τις δυνατότητες του καθενός, με απώτερο σκοπό να συμβάλλουν συλλογικά στην ανάπτυξη και την ευημερία της επιχείρησης και των ανθρώπων. Η προσφορά ή υπηρεσία μπορεί να ερμηνευτεί με δύο διαφορετικούς τρόπους: (α) ως εξυπηρέτηση για οικονομικούς σκοπούς, και (β) ως θέληση για προσφορά βοήθειας προς τους άλλους με σκοπό την ανάπτυξή τους (Guitian, 2017: 179). Η δεύτερη ερμηνεία θα μπορούσε να θεωρηθεί ηθική αρχή και αρετή, αν και μόνο αν η προσφορά πραγματοποιείται με ηθικό φόντο, με άλλα λόγια αν αποτελεί φυσική προδιάθεση του ατόμου προς το ηθικά καλό, δηλαδή την καθοδήγηση προς την ανθρώπινη «τελειότητα»-ολοκλήρωση μέσω καλών πράξεων. Ο Θωμάς Ακινάτης αναφέρει πως η προσφορά, εφόσον είναι αρετή, αποτελεί μία καλή λειτουργική *συνήθεια* που οδηγεί τον άνθρωπο στην τελειότερη εκδοχή του εαυτού του (Guitian, 2017: 179-80). Η αρετή της προσφοράς, λοιπόν, θα λέγαμε, είναι η κυρίαρχη αρετή της αγάπης, όπως ορίζεται από τη Ρωμαιοκαθολική κοινωνική διδασκαλία, μεταφρασμένη με σύγχρονους όρους στα σημερινά οργανωσιακά περιβάλλοντα.

Η αγάπη, όπως αναφέραμε παραπάνω, περιλαμβάνει πολλές άλλες αρετές και χωρίς αυτήν, η άσκησή τους θα ήταν αδύνατη, κατά τη Ρωμαιοκαθολική κοινωνική διδασκαλία. Μεταφράζοντας αυτή την ύψιστη αρετή στους σημερινούς όρους εντός οργανωσιακών περιβαλλόντων, παρατηρούμε πως και η αρετή της προσφοράς είναι ο τρούλος του οικοδομήματος πολλών βασικών αρετών, οι οποίες λειτουργούν ως πυξίδα προς την ανθρώπινη ολοκλήρωση και ευημερία. Αρετές όπως η διαθεσιμότητα, η εργατικότητα, η συνέπεια, η ευγένεια και το θάρρος (Guitian, 2017: 183) αποτελούν παρακλάδια της προσφοράς και τα οφέλη τους μπορούν να παρατηρηθούν εντός ομάδων και εντός της επιχειρηματικής πραγματικότητας. Αυτό το σύνολο αρετών μάς παρέχει, έτσι, τη δυνατότητα να αντιληφθούμε τη δυνατή χρήση των θεμελίων της

Ρωμαιοκαθολικής κοινωνικής διδασκαλίας στα σύγχρονα οργανωσιακά περιβάλλοντα (Guitian, 2017: 184).

Η ηθική των σχολαστικών, καταφανώς, επικεντρώνεται στον άνθρωπο, τη διατήρηση της ανθρώπινης αξιοπρέπειας και την προσέγγιση της ανθρώπινης ολοκλήρωσης. Τα θεμέλια αυτής της ανθρώπινης ανάπτυξης, κατά τους σχολαστικούς, είναι οι αρετές οι οποίες ορίζουν τρόπους συμπεριφοράς που εξασφαλίζουν το κοινό αγαθό (common good), και γίνονται *συνήθεια* ή φυσική προδιάθεση έπειτα από εμπειρία, πρακτική και εκπαίδευση (Alford, 2017: 168). Το περίγραμμα του αρεταϊκού ηθικού συστήματος της Ρωμαιοκαθολικής κοινωνικής διδασκαλίας, ολοκληρώνεται με την *φρόνηση* ή πρακτική σοφία (practical wisdom), και αφορά στον Λόγο (reason). Κατά τον Θωμά Ακινάτη, η φρόνηση είναι η διαδικασία καθοδήγησης μιας πράξης από τον ορθό λόγο (Bachmann, Habisch, & Dierksmeier, 2018: 150). Η συλλογιστική διαδικασία προς τη λήψη μιας απόφασης, καθοδηγούμενη από αρετές, είναι *πλαισιωμένη από τη φρόνηση – practical wisdom*. Ο ορθός λόγος είναι αυτός που οδηγεί στη δομή μιας σαφούς στρατηγικής λήψης αποφάσεων, όπως για παράδειγμα η επιλογή των κατάλληλων στόχων προς επίτευξη (Bachmann, Habisch, & Dierksmeier, 2018: 154). Ο ορθός λόγος οδηγεί από τη διάνοηση στην πρακτική, συνδέει το αρεταϊκό συλλογιστικό σύστημα με την πραγματικότητα.

Η Ρωμαιοκαθολική κοινωνική διδασκαλία ορίζει ως θεμελιώδεις αρετές τις εξής τέσσερις: την αγάπη, την αλήθεια, τη δικαιοσύνη και την ελευθερία. Οι τέσσερις αυτές αρετές, εντός του πλαισίου της φρόνησης, αποτελούν τα «τέσσερα αξιακά κλειδιά» τα οποία συνδέονται με το σύνολο των αρετών που η πρακτική τους οδηγεί στην ανθρώπινη ολοκλήρωση. Όπως αναφέρεται σε άρθρο του Dominique Mele, «social order “must be founded on truth, built on justice and animated by love; in freedom it should grow every day toward a more humane balance”», δηλαδή η κοινωνική τάξη πρέπει να θεμελιώνεται πάνω στην αλήθεια, να χτίζεται πάνω στη δικαιοσύνη, να ζωντανεύει με την αγάπη· και όλα αυτά θα πρέπει να αναπτύσσονται μέσα στην ελευθερία (Mele, 2017: 156). Η αγάπη είναι ο ιδανικός τρόπος έκφρασης και επικοινωνίας μεταξύ των ανθρώπων, η αλήθεια είναι η διέξοδος από τον περιορισμό των πεποιθήσεων, των υποκειμενικών αντιλήψεων και προκαταλήψεων, η δικαιοσύνη είναι απαραίτητη για την ισορροπία μεταξύ των ανθρώπων αφού σημαίνει την αναγνώριση και τον σεβασμό των ατομικών δικαιωμάτων, και η ελευθερία σημαίνει την αναγνώριση της ατομικής αυτοδιάθεσης ως συνειδητός τρόπος δράσης,

άρα σεβασμός του ανθρώπου ως ελεύθερο και υπεύθυνο ον (Mele, 2017: 157-58). Η Ρωμαιοκαθολική κοινωνική διδασκαλία αναγνωρίζει την αυτονομία του ανθρώπου και μέσω αυτής, και σε συνδυασμό με την πρακτική των αρετών, ο άνθρωπος προσεγγίζει τον απώτερο σκοπό του, την ολοκλήρωση.

Εν κατακλείδι, η Ρωμαιοκαθολική κοινωνική διδασκαλία επικεντρώνεται στον άνθρωπο· την ανθρώπινη αξιοπρέπεια και ανάπτυξη, με σεβασμό στα θεμελιώδη ανθρώπινα δικαιώματα. Η καθολική διδασκαλία αποσκοπεί στην κατάκτηση του ύψιστου αγαθού της ανθρώπινης ολοκλήρωσης, στην επίτευξη της καλύτερης εκδοχής του εαυτού, πάντα μέσω της ατομικής προσπάθειας και πρακτικής των αρετών. Οι αρετές αποτελούν, κατά τους σχολαστικούς, βασικό συστατικό της επιτυχίας προς την προσέγγιση του απώτερου στόχου των ανθρώπων (Salamanca & Mele, 2017: 208).

Κεφάλαιο 3

Προσεγγίσεις Φυσικού Δικαίου

Οι θεωρίες φυσικού δικαίου ασχολούνται με κοινωνικά ζητήματα και οικονομικές συμπεριφορές, έχοντας τα θεμέλιά τους, ως επί το πλείστον, στη διδασκαλία του Θωμά Ακινάτη (Mangini, 2017: 257). Οι παραδοσιακές θεωρίες φυσικού δικαίου (όπως του Θωμά Ακινάτη) αναγνωρίζουν τη σπουδαιότητα της συμβολής των αρετών στην ανθρώπινη ολοκλήρωση. Πιο συγκεκριμένα, αναγνωρίζουν το γεγονός πως η εξάσκηση και η πρακτική των αρετών είναι προς το συμφέρον και την ανάπτυξη μιας επιχείρησης, αλλά ταυτόχρονα και της κοινωνίας στην οποία αυτή εδράζεται (Mangini, 2017: 262). Η θεμελιώδης αρχή που διέπει τις διάφορες προσεγγίσεις του φυσικού δικαίου, είναι ο απώτερος σκοπός της ανθρωπότητας, όπως περιεγράφηκε στα προηγούμενα κεφάλαια, η ακέραιη, δηλαδή, ανθρώπινη ολοκλήρωση (Gregg, 2017: 242). Ωστόσο, οι προσεγγίσεις αυτές διαφοροποιούνται σε συγκεκριμένα σημεία μεταξύ τους, αλλά και σε σχέση με τα αρεταϊκά ηθικά συστήματα του Αριστοτέλη και των σχολαστικών.

Αρχικά, θα ορίσουμε τις θεμελιώδεις διαφορές ανάμεσα στις παραδοσιακές θεωρίες φυσικού δικαίου και στην *New Natural Law Theory* (NNLT). Η πρώτη διαφορά έγκειται στην απόρριψη από την πλευρά της NNLT της φυσικής τελεολογίας στα ανθρώπινα όντα, στο συγκεκριμένο τέλος που επιδιώκει να προσεγγίσει μια ανθρώπινη ζωή, ορισμένο από τη φύση, από τον Θεό (Mangini, 2017: 263). Να σημειώσουμε εδώ πως η θεωρία φυσικού δικαίου του Θωμά Ακινάτη εμπερικλείει ένα «αιώνιο δίκαιο» το οποίο δομεί την έμφυτη ανθρώπινη προδιάθεση προς το καλό και τις αρετές (Mangini, 2017: 261). Η NNLT δεν βασίζει τη θεωρία της σε μία φυσική προδιάθεση του ατόμου προς την προσέγγιση του καλού και την εξάσκηση των αρετών ως μέσα για την ευημερία και την ολοκλήρωση. Η δεύτερη διαφορά αφορά στην ασυμβατότητα των βασικών αγαθών (*basic goods*), κατά την NNLT. Τα αγαθά ως σύνολο δεν μπορούν να αποτελέσουν απαραίτητο κριτήριο της «καλής ζωής» των ανθρώπων, ούτε μπορούν να συγκριθούν μεταξύ τους (Mangini, 2017: 263). Η μελέτη του φυσικού δικαίου αφορά στην αναγνώριση των «βασικών αγαθών» (*basic goods*) και αρετών, ωστόσο οι αρετές δεν αποτελούν το κριτήριο της καλής ζωής, αλλά ερμηνεύονται ως ηθικές αρχές, όπως θα δούμε παρακάτω, και εξαρτώνται πλήρως από την ατομική υπευθυνότητα και την πρακτική σοφία, το πρακτικώς εύλογο και βάσιμο (*practical wisdom/practical reasonableness*).

Έχοντας ως καίριο άξονα τον στόχο της ανθρώπινης πληρότητας και ευημερίας, μπορούμε να κατανοήσουμε πως ο επιχειρηματικός κόσμος πρέπει να έχει ως απώτερο σκοπό την ακμή των ανθρώπων που συμμετέχουν σε αυτόν και την ευημερία τους. Ασφαλώς, χωρίς αυτό να έρχεται σε αντίθεση με το επιδιωκόμενο κέρδος. Οφείλει, λοιπόν, να παρέχει ό,τι είναι απαραίτητο για την επίτευξη αυτού του σκοπού, καθώς και να δημιουργεί το αντίστοιχο περιβάλλον (Gregg, 2017: 242). Τα οργανωσιακά περιβάλλοντα μπορούν, ταυτόχρονα με την κάλυψη των αναγκών τους και την προσέγγιση των συμφερόντων τους, να αποτελούν κοινότητες εντός των οποίων κυριαρχούν οι αρετές, η φιλία και η φρόνηση, με σκοπό τη συμβολή τους στην ανθρώπινη ακμή και πλήρωση (Pinto, 2017: 255). Όπως περιγράφει ο John Finnis, νομικός φιλόσοφος του 20ου αιώνα, στο έργο του *Natural law and natural rights*, ο ρόλος της επιχείρησης στην κοινωνία πρέπει να περιγράφεται ως ο ρόλος του υπηρέτη του κοινού καλού, δηλαδή ως μια κοινωνική δομή συνεργασίας, η οποία προωθεί την ενάρετη εργασία και τη φιλία (Pinto, 2017: 250).

Δύο αγαθά που μελετά η NNLT και αποτελούν βασικά στοιχεία μελέτης και των επιχειρήσεων αντιστοίχως, είναι η εργασία/επιτυχημένη επίδοση (skillful performance) και η φιλία (friendship). Η επιτυχημένη επίδοση είναι άμεσα συνδεδεμένη με την ελευθερία που δίδεται στο άτομο, την ελευθερία κινήσεων και αποφάσεων, την ελευθερία βούλησης (Gregg, 2017: 242). Οι επιχειρήσεις μπορούν να συμβάλλουν στην ανάπτυξη του αγαθού της επίδοσης με το να εφοδιάζουν τα μέλη τους με όλη την απαραίτητη γνώση και εκπαίδευση, καθώς επίσης με την ελευθερία να αποφασίζουν τους τρόπους με τους οποίους θα φέρουν εις πέρας τις αρμοδιότητες, τις υποχρεώσεις τους και το έργο τους (Gregg, 2017: 243).

Η φιλία, από την άλλη πλευρά, είναι ένα αγαθό που δεν αφορά αποκλειστικά κλειστές κοινωνικές ομάδες ή μικρό αριθμό ατόμων. Σε ένα ευρύτερο πλαίσιο αναγνώρισης αυτού του αγαθού, η φιλία μπορεί να ερμηνευτεί ως η καλή θέληση προς τον άλλον, το να θέλει κανείς να δει τον άλλον να προσεγγίζει τον απώτερο σκοπό, την ολοκλήρωσή του. Στις επιχειρήσεις, η φιλία μπορεί να επιτευχθεί με τη δημιουργία και τη διατήρηση υγιούς περιβάλλοντος συνεργατικότητας και ομαδικότητας, εντός του οποίου τα μέλη να μπορούν να εργαστούν με αποδοτικότητα και να ακμάσουν (Gregg, 2017: 243).

Τα μέλη μιας επιχείρησης που βρίσκονται σε διοικητικές θέσεις, καθώς και οι ιδιοκτήτες, οφείλουν, κατά την NNLT, να δημιουργήσουν και να διατηρήσουν ένα εργασιακό περιβάλλον στο οποίο η εργασία να θεωρείται αγαθό (work as a good). Ωστόσο, όλα τα μέλη μιας επιχείρησης, ανεξάρτητα από τη θέση στην οποία βρίσκονται, οφείλουν να συνεισφέρουν σε αυτό το έργο εφόσον η εργασία, και συγκεκριμένα η επιτυχημένη επίδοση, αποτελεί ένα βασικό αγαθό για όλη την ανθρωπότητα (Gregg, 2017: 247).

Το γεγονός ότι η NNLT τοποθετεί σε δεύτερη μοίρα τις αρετές και δεν τους δίνει τη βαρύτητα που τους δίνει το αριστοτελικό ηθικό σύστημα και η αρεταϊκή ηθική των σχολαστικών, δεν σημαίνει πως δεν αναγνωρίζει τη συμβολή τους στην ευημερία και στην εύρυθμη λειτουργία του επιχειρηματικού κόσμου (Mangini, 2017: 264). Ο Finnis, στο έργο του *Aquinas. Moral, political and legal theory*, δίνει ιδιαίτερη βαρύτητα στην αυτογνωσία και την αυτοδιάθεση ως αξίες θεμελιωμένες σε αρετές όπως η ευγένεια, η αυτοσυγκράτηση, η θάρρος, η γενναιοδωρία, κ.α. Ωστόσο, δεν ερμηνεύει αυτές τις αρετές εντός ενός συστήματος ηθικής παράδοσης, αλλά τις

αναγνωρίζει ως διανοητικά αγαθά που ο ορθολογικός άνθρωπος επιλέγει να εκφράσει και να εξασκήσει στη ζωή του. Όπως σημειώνει ο Mangini στο άρθρο του, ο Finnis εστιάζει περισσότερο στην ιδέα της πρακτικής διάνοησης, της ορθολογικής πρακτικής, της φρόνησης, παρά στις αρετές, ως ηθικά συστήματα ισορροπίας μεταξύ επιθυμιών και λόγου (Mangini, 2017: 264). Παρόλο που η NNLT δεν αναφέρεται συχνά και συγκεκριμένα σε αρετές, αναγνωρίζει πως η φρόνηση ή σωφροσύνη, ως συνήθη συλλογιστική αρετή λήψης αποφάσεων, αποτελεί βασικό στοιχείο ηθικής συμπεριφοράς και κουλτούρας και στον επιχειρηματικό κόσμο (Gregg, 2017: 245-46). Άλλως, η NNLT συνυπολογίζει τη φρόνηση ως απαραίτητη αρετή για την λήψη αποφάσεων, ιδίως σε ηθικά ζητήματα ή διλήμματα (Gregg, 2017: 246).

Ο Grisez, από την άλλη, αναφέρεται στην ευθύνη του ατόμου να κατευθύνει τις επιλογές του προς την προσέγγιση του στόχου της ανθρώπινης ολοκλήρωσης και πλήρωσης. Άρα γι' αυτόν, η βασική ηθική αρχή είναι η ατομική ευθύνη, μέσα από την ελευθερία της βούλησης, για πραγμάτωση του κοινού καλού και προσέγγιση όσων συμβάλλουν στην ανθρώπινη πλήρωση και τα ανθρώπινα αγαθά (Mangini, 2017: 265).

Και σε αυτή την περίπτωση, οι αρετές δεν ερμηνεύονται ως μέσα για καλή ζωή, ούτε ως η φυσική προδιάθεση του ανθρώπου. Ωστόσο, αποτελούν ηθικές αρχές που συσχετίζονται με την ατομική υπευθυνότητα και παρεισφύουν στον άνθρωπο από το εξωτερικό περιβάλλον (Mangini, 2017: 265). Με λίγα λόγια, οι αρετές παρουσιάζονται εδώ ως ηθικές αρχές οι οποίες θέτουν περιορισμούς στις ατομικές αποφάσεις, βασισμένες στην ατομική υπευθυνότητα. Ο στόχος για ανθρώπινη ολοκλήρωση είναι η κατευθυντήρια δύναμη που ορίζει τις αποφάσεις για τις πράξεις των ατόμων, ωστόσο πρέπει να αναγνωριστεί πως η ανθρώπινη πληρότητα δεν μπορεί ποτέ να επιτευχθεί στον τέλει βαθμό (Mangini, 2017: 266).

Εν κατακλείδι, οι θεωρίες του φυσικού δικαίου έχουν ένα σημαντικό κοινό στοιχείο: τον ύψιστο σκοπό της ανθρωπότητας που είναι η ανθρώπινη πλήρωση. Τον σκοπό αυτό θα πρέπει να υπηρετούν όλα τα οργανωσιακά περιβάλλοντα, μέλη των οποίων είναι οι άνθρωποι. Η αξιοπιστία των επιχειρήσεων βασίζεται στη δυνατότητά τους να προωθούν και να υποστηρίζουν το ανθρώπινο εγχείρημα της ακμής και της ολοκλήρωσης (Gregg, 2017: 247). Οι αρετές δεν βρίσκονται στο επίκεντρο των θεωριών αυτών, ούτε αποτελούν το απόλυτο μέσον προς την επίτευξη του απώτερου σκοπού, ωστόσο συμβάλλουν σημαντικά, ως ηθικές αρχές, στην κατάκτηση αγαθών

και αξιών που οδηγούν στο επιθυμητό αποτέλεσμα. Οι θεωρίες φυσικού δικαίου επικεντρώνονται στην ατομική ευθύνη των αποφάσεων και πράξεων εντός του πλαισίου ελευθερίας κινήσεων, δηλαδή της ελευθερίας της βούλησης, καθώς και στη φρόνηση, ως συνέπεια της ορθολογικής φύσης του ανθρώπου. Εντός των οργανωσιακών περιβαλλόντων, αυτές οι αρχές εφαρμόζονται όταν υπάρχει σεβασμός στο άτομο, αναγνώριση της ατομικής αξίας και βούλησης, διατήρηση συνεργατικής και ομαδικής ατμόσφαιρας, προώθηση του αγαθού της φιλίας και, φυσικά, όταν η ίδια η εργασία αναγνωρίζεται ως ένα από τα ύψιστα αγαθά που ενισχύουν την ανθρώπινη ευημερία.

Κεφάλαιο 4

Κομφουκιανική αρεταϊκή ηθική

Η φιλοσοφία του Κομφούκιου περιέχει στρατηγικά στοιχεία που αφορούν στη δημιουργία και διατήρηση μιας αρμονικής κοινωνίας, καθώς και στην καλλιέργεια φιλικών σχέσεων, ειρηνικών και αλληλέγγυων, μεταξύ των μελών της (Koehn, 2019: 2). Η κομφουκιανική αρεταϊκή ηθική θέτει τις βάσεις της στην πρακτική και εξάσκηση των αρετών, καθώς και στην ανάπτυξη και καλλιέργεια του χαρακτήρα του ατόμου (Chan, 2017: 446). Ο απώτερος σκοπός του ηθικού συστήματος του κομφουκιανισμού έγκειται στην κοινωνική αρμονία. Το μέσον που οδηγεί στην επίτευξη αυτού του σκοπού είναι η ηθική σοφία και πρακτική, οι διάφορες προδιαθέσεις του χαρακτήρα του ανθρώπου, καθώς και οι κοινωνικές αρετές, όπως η ανθρωπιά και η αμοιβαιότητα (Provis, 2017: 425).

Πιο συγκεκριμένα, τα θεμέλια της κομφουκιανικής αρεταϊκής ηθικής αποτελούν οι αρμονικές σχέσεις μεταξύ των ανθρώπων και το μέσο για αυτόν τον σκοπό αποτελούν τα ενάρετα χαρακτηριστικά του ατόμου. Τα άτομα βασίζονται στο κοινωνικό τους περιβάλλον για την προσωπική τους ανάπτυξη και τον προσδιορισμό της ταυτότητάς τους (Provis, 2017: 428), άρα είναι ύψιστης σημασίας η εξασφάλιση και διατήρηση ενάρετων και αρμονικών κοινωνιών εντός των οποίων ο άνθρωπος αναπτύσσεται και καλλιεργείται, ατομικά αλλά και σε συλλογικό πλαίσιο. Όπως είναι

εμφανές, η κομφουκιανική αρεταϊκή ηθική δίνει έμφαση στη σχέση αρετών και κοινωνίας, δηλαδή μελετά και προσεγγίζει την ενάρετη συμπεριφορά, εντός του πλαισίου της κοινωνικής ζωής (Provis, 2019: 13).

Ωστόσο, στην κομφουκιανική ηθική, οι αρετές δεν κατέχουν τον πρωταγωνιστικό ρόλο. Παίζουν σημαντικό ρόλο, χωρίς, όμως, να αποτελούν το μόνο μέσο προς βελτίωση (Chan, 2017: 447). Στον Κομφουκιανισμό η ενάρετη συμπεριφορά συνδυάζεται με *κανόνες ηθικής*, για να είναι αποτελεσματική. Ένα κατατοπιστικό παράδειγμα ενάρετης συμπεριφοράς και κανόνων, όπως αναφέρει ο Chan στο άρθρο του, είναι η περίπτωση της ενάρετης πρακτικής και της ευπρέπειας. Κατά το κομφουκιανικό ηθικό σύστημα, για να μπορέσει κανείς να δράσει ενάρετα, θα πρέπει να ακολουθήσει τους κανόνες ευπρέπειας (Chan, 2017: 447).

Ο Κομφούκιος πιστεύει πως η ευημερία επιτυγχάνεται όταν τα άτομα καταφέρνουν να πράττουν με τέτοιο τρόπο ώστε να συμβάλλουν στην *κοινωνική αρμονία*: που αφορά την ατομική αρμονία σε σχέση με τη συλλογική. Η φράση που χρησιμοποιείται στην κομφουκιανική φιλοσοφία για αυτή τη διαδικασία είναι «διασχίζοντας την οδό» (*walking the way-dao*) (Koehn, 2019: 3), μια διαδικασία που αποτελεί στόχο ζωής του κάθε ατόμου, δεν έχει τέλος και απαιτεί πειθαρχία, εκπαίδευση και εξάσκηση στον τομέα των αρετών και των κανόνων. Σκοπός είναι η συλλογική αντίληψη της έννοιας του «κόσμου μας», μέσω ενάρετων πράξεων και τελετουργιών, ενώ παράλληλα η εξασφάλιση αρμονικής και φιλικής ατμόσφαιρας για το άτομο και για το σύνολο (Koehn, 2019: 4).

Για να γίνει ευκολότερα κατανοητό, θα μπορούσαμε να παρομοιάσουμε αυτή τη σκέψη με την έννοια της οικογένειας. Η κοινωνία και τα μέλη της μπορούν να παρομοιαστούν με μια οικογένεια, η οποία δεν λειτουργεί ατομικά, τα μέλη της δεν πράττουν αποκλειστικά με βάση το προσωπικό τους συμφέρον, αλλά φροντίζουν για την αρμονική συμβίωση, την ευημερία και την καλλιέργεια όλων. Άλλωστε, ένα σημαντικό στοιχείο της κομφουκιανικής σκέψης που σχετίζεται με την κοινωνική αρμονία, είναι η γονεϊκή ευσέβεια. Το αίσθημα της γονεϊκής ευσέβειας ωθεί το άτομο πέρα από το προσωπικό του συμφέρον, προς το συλλογικό καλό και την ανάπτυξη του συνόλου. Όταν το άτομο αναγνωρίζει τον εαυτό του ως μέλος μιας οικογένειας, αυτόματα μπορεί να δει τον εαυτό του ως μέλος ενός συνόλου, μιας κοινότητας, μιας κοινωνίας (Provis, 2017: 430).

Για τον Κομφούκιο, δεν υπάρχει κάποια συγκεκριμένη ηθική θεωρία, αυστηρά πλαισιωμένη και ορισμένη, που το άτομο και το σύνολο *πρέπει* να ακολουθήσει. Αυτό που κατευθύνει την κομφουκιανική φιλοσοφία είναι η ερώτηση *πώς πρέπει να ζήσω τη ζωή μου ώστε να ωφεληθώ εγώ και το σύνολο στο οποίο εντάσσομαι* (Koehn, 2019: 7). Ο λόγος για τον οποίο ο Κομφούκιος δεν υποστηρίζει ένα συγκεκριμένο και αυστηρά οριοθετημένο σύστημα ηθικής, είναι επειδή αναγνωρίζει πως οι άνθρωποι είναι διαφορετικοί μεταξύ τους σε μεγάλο βαθμό και ένα συγκεκριμένο μοτίβο ηθικής συμπεριφοράς δεν θα ήταν λειτουργικό και αποτελεσματικό (Koehn, 2019: 9).

Το βασικό κοινό στοιχείο μεταξύ κομφουκιανικής και δυτικής αρεταϊκής ηθικής αποτελεί το *μέσον*, το οποίο και για τις δύο προσεγγίσεις είναι ο άνθρωπος, οι προδιαθέσεις του και ενάρετα στοιχεία του χαρακτήρα του, όπως το θάρρος, η ειλικρίνεια, η γενναιοδωρία, η καλοσύνη. Μια άλλη ομοιότητα μεταξύ κομφουκιανικής και δυτικής ηθικής, συγκεκριμένα Αριστοτελικής ηθικής, που σχετίζεται με τη διαδικασία λήψης αποφάσεων για πράξεις και συμπεριφορές, είναι το αριστοτελικό «δόγμα του μέσου» (golden mean) το οποίο εμφανίζεται και σε πολλά ανατολικά κείμενα, όπως τα *Zhōng Yōng* και τα *Ανάλεκτα* (Provis, 2017: 427). Η ιδέα του *μέσου* στον Κομφουκιανισμό δεν είναι καθόλου ξένη και θα μπορούσαμε να πούμε πως αποτελεί τον πυρήνα του ηθικού αυτού συστήματος, αφού ο κεντρικός άξονας της φιλοσοφίας του είναι η *αρμονία* (hé) (Provis, 2017: 428).

Η ιδέα της αρμονίας, που είναι κεντρική στην κομφουκιανική σκέψη, μπορεί να μεταφραστεί ως ισορροπία μεταξύ δύο ακραίων καταστάσεων. Η ισορροπία, δηλαδή η επιλογή της *μέσης οδού* μεταξύ ακραίων συμπεριφορών, οδηγεί σε αρμονικές, σταθερές και ελέγξιμες καταστάσεις. Επιπρόσθετα, το «δόγμα του μέσου» αποτελεί μια κατευθυντήρια οδό προς την ηθικώς ορθή και ορθολογική απόφαση, για την προσωπική και συλλογική ανάπτυξη. Κατά τον Κομφούκιο, το άτομο που πράττει ενάρετα, με σοφία και ηθική κρίση, ακολουθώντας το «δόγμα του μέσου», μπορεί να αποτελέσει το πρότυπο συμπεριφοράς για την ομάδα στην οποία εντάσσεται και για την ίδια την κοινωνία γενικότερα. Το «δόγμα του μέσου», ουσιαστικά, είναι ο *κανόνας* που ακολουθεί το ηθικό σύστημα του κομφουκιανισμού. Ο ηγέτης *πρέπει* να διατηρεί το μέτρο· η συμπεριφορά του *πρέπει* να ισορροπεί στο μέσο ενός άξονα που εκτείνεται ανάμεσα στις ακραίες περιπτώσεις, τις δύο αντίθετες ακραίες συμπεριφορές (Chan, 2017: 448). Αυτό γίνεται εμφανές και στην κομφουκιανική ηγετική στρατηγική *Wú Wéi* – *Πράττω και ηγούμαι, χωρίς να πράττω και να ηγούμαι*. Ο Daryl Koehn

αναφέρεται στα λόγια του Ames για να εξηγήσει τη συγκεκριμένη διαδικασία: Ένας ηγέτης μπορεί να επηρεάσει το πλήθος μόνο μέσω της δικής του ενάρετης συμπεριφοράς. Γίνεται το πρότυπο και το παράδειγμα προς μίμηση για όσους τον ακολουθούν, κι έτσι «πράττει και ηγείται, χωρίς να κάνει τίποτα», παρά μόνο να είναι ο εαυτός του (Koehn, 2019: 7), συμβάλλοντας ταυτόχρονα στη δημιουργία και εδραίωση μιας αρμονικής και ενάρετης κοινωνίας, δηλαδή στο κοινό καλό.

Προχωρώντας στη μελέτη της κομφουκιανικής αρεταϊκής ηθικής, οφείλουμε να σημειώσουμε κάποιες από τις καίριες αρετές στις οποίες το ηθικό αυτό σύστημα στηρίζεται. Στα *Ανάλεκτα* του Κομφούκιου δίδεται έμφαση στην καλλιέργεια ηθικά υπεύθυνων ατόμων και στην έννοια και βαρύτητα της *αξιοπιστίας* ως σημαντικό στοιχείο τού ανθρώπινου χαρακτήρα (Lai, 2017: 435). Η σημασία της αξιοπιστίας εξετάζεται στα άτομα με θέσεις εξουσίας, όπως μπορούμε να βρούμε στην διακυβέρνηση της κοινωνίας και στις επιχειρήσεις. Τα άτομα αυτά θα πρέπει να συμβάλλουν και να προωθούν το κοινό καλό. Παράλληλα, θα πρέπει να δίνουν τη δυνατότητα και στα υπόλοιπα μέλη της κοινωνίας να συμβάλλουν ηθικά στην ευημερία του συνόλου στο οποίο εντάσσονται (Lai, 2017: 437).

Συμπεραίνουμε, λοιπόν, πως η αξιοπιστία όσων βρίσκονται σε θέσεις εξουσίας είναι απολύτως απαραίτητη, ιδίως όταν υπολογίζεται η δύναμη επιρροής αυτών των ανθρώπων στο σύνολο της κοινωνίας. Ο Edward Romar αναφέρει στο έργο του *Strategic intent, Confucian harmony and firm success*, όπως σημειώνει στο άρθρο του ο Karyn Lai, πως όσο υψηλότερη θέση κατέχει κανείς σε κάποιο οργανωσιακό περιβάλλον, τόσο μεγαλύτερη δυνατότητα ελέγχου και επιρροής έχει, καθώς επίσης η συμπεριφορά του μπορεί εύκολα να επηρεάσει μεγάλο μέρος του συνόλου (Lai, 2017: 438). Συνεπώς και ταυτόχρονα, η ανάγκη για εμπιστοσύνη γίνεται ακόμα πιο επιτακτική. Η εμπιστοσύνη μπορεί να εδραιωθεί μόνο στην περίπτωση που το άτομο, ο οργανισμός, η κυβέρνηση επιδειξεί αξιοπιστία με την ηθική και ενάρετη συμπεριφορά, η οποία δεν αποσκοπεί σε προσωπικά οφέλη, αλλά αποβλέπει στη συλλογική ευημερία και ανάπτυξη.

Ένα ακόμα σημαντικό στοιχείο που λαμβάνουμε από τη φιλοσοφία του Κομφουκιανισμού είναι η έννοια του *jūn zi*, δηλαδή του *ευγενούς ανθρώπου* (gentleman). Το ηθικό καθήκον του *jūn zi* είναι να αποτελεί το ηθικό και ενάρετο παράδειγμα προς μίμηση για τους ακολούθους ή τους υφισταμένους του.

Παραθέτω εδώ ένα σημαντικό απόσπασμα από τα *Ανάλεκτα* του Κομφούκιου, το οποίο εξηγεί με μία παρομοίωση τη σχέση που πρέπει να έχει ο ηγέτης με τους ακολούθους του, καθώς και την ίδια τη συμπεριφορά του αποτελεσματικού ηγέτη:

«He who exercises government by means of his virtue may be compared to the north polar star, which keeps its place and all the stars turn towards it» (Analects, Book II, Chap. 1) (Chan, 2017: 446)

Λέγοντας, ουσιαστικά, πως ο ηγέτης είναι αυτός που χαράζει τον δρόμο για την ομάδα που τον ακολουθεί, παρέχοντας τον συντονισμό, αποτελώντας τον κεντρικό άξονα γύρω από τον οποίο όλα και όλοι λειτουργούν αρμονικά.

Μία από τις βασικότερες, ίσως η πιο καίρια, κομφουκιανική αρετή, είναι η *ταπεινοφροσύνη*. Η ταπεινοφροσύνη είναι το κεντρικό χαρακτηριστικό του *jūn zi* και, όπως αναφέρεται στο άρθρο του Chan, μπορούμε να εντοπίσουμε την ταπεινοφροσύνη σε τουλάχιστον τέσσερις όψεις στη συμπεριφορά του ευγενούς ατόμου:

«(a) the desire to learn and improve oneself, (b) recognition of personal limitations, (c) not being concerned with extolling personal achievements and merits, and (d) recognizing the strengths and contributions of others including subordinates and employees». (Chan, 2017: 448)

Επεξηγώντας τις παραπάνω όψεις, αξίζει να τονίσουμε εδώ πως ο Κομφούκιος υποστηρίζει ότι η έντονη επιθυμία για μάθηση αποτελεί στοιχείο ταπεινοφροσύνης (Chan, 2017: 448). Η επιθυμία αυτή για συνεχόμενη εξέλιξη και γνώση αποδεικνύει από μόνη της την ταπεινοφροσύνη του χαρακτήρα, διότι αυτός ο ταπεινόφρων χαρακτήρας γνωρίζει τον περιορισμένο γνωστικό του πλούτο, αναγνωρίζει τις πεπερασμένες δυνατότητες του ανθρώπινου νου και επιδιώκει να μάθει ακόμα πιο πολλά. Όσα περισσότερα μαθαίνει, τόσο περισσότερο αντιλαμβάνεται το πόσο λίγα γνωρίζει από το σύνολο της ανθρώπινης γνώσης. Επιπλέον, ο ταπεινόφρων χαρακτήρας δέχεται τη γνώση και την εκπαίδευση ακόμα κι από κάποιον υφιστάμενο. Άλλως, το να μαθαίνει κανείς από άλλους, ασχέτως της κοινωνικής τους θέσης, αποτελεί χαρακτηριστικό ταπεινόφρονα ανθρώπου, κατά τον κομφουκιανισμό (Chan, 2017: 449).

Όσον αφορά την αναγνώριση προσωπικών επιτευγμάτων, ο κομφουκιανισμός πρεσβεύει πως η υπερβολική περηφάνεια, αυτοπεποίθηση και αλαζονεία μπορεί να

οδηγήσει σε αρνητικά καθορισμένες αποφάσεις, καθώς και παραπλανητική αντίληψη της πραγματικότητας. Ο ευγενής επιδιώκει πρώτα από όλα την ικανότητά του να πράξει ορθά και ενάρετα για το κοινό καλό. Έπειτα, έρχεται η αναγνώριση, αλλά προσεγγίζοντάς την ως *αξία για αναγνώριση* (Chan, 2017: 450). Με άλλα λόγια, ο ευγενής επιδιώκει να αναγνωριστεί από το πλήθος διότι αξίζει να αναγνωρισθεί.

Όπως σημειώνει ο Chan στο άρθρο του, ο Lawrence στο έργο του *Neohumility/humility and business leadership: do they belong together* αναφέρει πως η ταπεινοφροσύνη, ως καίριο αρεταϊκό στοιχείο του Κομφουκιανισμού, μπορεί να εφαρμοστεί στον επιχειρηματικό κόσμο και να συνεισφέρει σημαντικά. Ωστόσο, προσθέτει το εξής: *ταπεινοφροσύνη χωρίς αδυναμία*: ο ταπεινόφρων ηγέτης στις επιχειρήσεις του σήμερα, πρέπει να διαθέτει χαρακτηριστικά όπως αυτογνωσία, θέληση για μάθηση και αλλαγή, συνυπολογισμό της γνώμης των άλλων, αποδοχή feedback, παραδοχή λαθών κ.λπ. (Chan, 2017: 453), χαρακτηριστικά που παρατηρούνται μόνο σε έναν δυνατό χαρακτήρα. Άλλωστε, κάνοντας πρώτα από όλα αυτοκριτική και διανύοντας τη διαδικασία της αυτοεξέτασης, αναγνωρίζει κανείς τα όριά του και καταλήγει στην αυτοβελτίωση, η οποία αποτελεί τον πυρήνα του Κομφουκιανισμού (Chan, 2017: 449-50), που οδηγεί ως συνέπεια στη συλλογική ανάπτυξη.

Ο Gary Chan στο άρθρο του, παραθέτει ένα απόσπασμα του Hoekstra (Chan, 2017: 454) για τη σημασία της ταπεινοφροσύνης, το οποίο συνδέεται άμεσα και με την έννοια του «δόγματος του μέσου» στον κομφουκιανισμό:

«Humility is an appropriate self-awareness that avoids thinking too highly of ourselves, blended with a healthy self-respect that avoids thinking too little of ourselves, allowing us to realistically assess our own accomplishments while continuing the pursuit of our own personal development».

Παρά τη σοβαρή δυσκολία να ανακαλύψει κανείς τις αρετές, όπως η ταπεινοφροσύνη που αναφέραμε προηγουμένως, και να εξασκηθεί σε αυτές έως ότου να χρησιμοποιούνται αυτόματα/αντανακλαστικά, ο Κομφούκιος δεν έπαψε να πιστεύει πως μια κοινωνία που απαρτίζεται από ενάρετους ανθρώπους, μπορεί να υπάρξει, να εδραιωθεί και να διατηρηθεί (Koehn, 2019: 2). Γι' αυτόν τον λόγο, λοιπόν, στη σημερινή εποχή, θα μπορούσαμε να πούμε πως το κομφουκιανικό ηθικό σύστημα, άρα η κομφουκιανική αρμονία, μπορεί να συσχετιστεί στον επιχειρηματικό κόσμο με την

εταιρική κοινωνική ευθύνη (Provis, 2017: 428). Όπως αναφέρει ο Chris Provis, η μεγαλύτερη συμβολή του κομφουκιανισμού στον επιχειρηματικό κόσμο θα μπορούσε να είναι η ανάλυση της ηθικής κρίσης, ως μια διαδικασία που δεν βασίζεται αποκλειστικά στην εμπειρία, αλλά και στην πρακτική και εξάσκηση των αρετών, των κανόνων και της σοφίας, παράλληλα με τη σταδιακή αυτοβελτίωση (Provis, 2017: 432). Η προσωπική δέσμευση και αφοσίωση στην ατομική ηθική καλλιέργεια και ανάπτυξη εντός ενάρετων οργανωσιακών περιβαλλόντων, είτε αυτά είναι κοινωνίες είτε επιχειρήσεις, μπορεί να οδηγήσει στη συλλογική ανάπτυξη της ορθής ηθικής κρίσης, εφόσον πρωτίστως ο στόχος είναι όλα τα «μέλη της οικογένειας» να βελτιώνονται συνεχώς και να ευημερούν.

Μέρος Β

Οργανωσιακή και διοικητική προσέγγιση

Κεφάλαιο 5

Η συμβολή της οργανωσιακής ψυχολογίας

Όταν υποστηρίζουμε πως κάποιος διαθέτει μια αρετή, σημαίνει πως συστηματικά και επαναλαμβανόμενα παρουσιάζει κάποια συγκεκριμένη συμπεριφορά, με θετικό ηθικό πρόσημο, στις διάφορες καταστάσεις και συνθήκες της καθημερινότητάς του (Robinson, 2017: 502). Οι αρετές, καθώς και τα αρνητικά χαρακτηριστικά που παρατηρούμε στη συμπεριφορά ενός ατόμου, έχουν κανονιστικό και περιγραφικό χαρακτήρα. Μέσω αυτών μπορεί κανείς να περιγράψει την προσωπικότητα του ατόμου –να χαρακτηρίσει το άτομο– καθώς και να προβλέψει τη συμπεριφορά του στο μέλλον. Για παράδειγμα, αν κάποιος χαρακτηρίζεται από τη γενναιοδωρία του, μπορεί κανείς ορθολογικά να συμπεράνει πως και στο μέλλον το άτομο αυτό θα φερθεί με γενναιοδωρία (Robinson, 2017: 502).

Για να προβλέψει κανείς τις συμπεριφορές ενός ατόμου στο μέλλον, χρησιμοποιεί, με επαγωγικό τρόπο (με όλες τις αδυναμίες που γνωρίζουμε πως έχει η επαγωγή), τα εμπειρικά δεδομένα που αφορούν στις πράξεις και τις αντιδράσεις αυτού του ατόμου σε παρελθόντα χρόνο. Αυτή είναι μια διαδικασία την οποία χρησιμοποιεί η οργανωσιακή ψυχολογία, ο τομέας της ψυχολογίας που ασχολείται με την ανάλυση και την ερμηνεία της προσωπικότητας του ατόμου (personality psychology), ακόμα και τα ίδια τα άτομα, για να οδηγηθούν σε κάποιο συγκεκριμένο συμπέρασμα όσον αφορά στον χαρακτηρισμό και την κρίση για την προσωπικότητα του άλλου.

Ωστόσο, δεν υπάρχει κάποιο consensus το οποίο να εξηγεί τη φύση και την έννοια των αρετών στα υπάρχοντα ηθικά συστήματα, όπως και την εδραίωση αυτών σε μια προσωπικότητα. Το επικρατέστερο ηθικό αρεταϊκό σύστημα είναι αυτό του Αριστοτέλη, το οποίο, θα λέγαμε, αποτελεί τη βάση-το θεμέλιο για αρκετά ηθικά συστήματα (Miller, 2017: 492). Για να μπορέσουν οι αρετές να θεωρηθούν μέρος της προσωπικότητας και του χαρακτήρα του ατόμου, ο Αριστοτέλης στα *Ηθικά Νικομάχεια*, θέτει κάποιους όρους:

“The agent also must be in a certain condition when he does [virtuous actions]; in the first place he must have knowledge, secondly he must choose the acts, and choose them

for their own sakes, and thirdly his action must proceed from a firm and unchangeable character” (Robinson, 2017: 503).

«τὰ δὲ κατὰ τὰς ἀρετὰς γινόμενα οὐκ ἔαν αὐτὰ πῶς ἔχη, δικαίως ἢ σωφρόνως πράττεται, ἀλλὰ καὶ ἔαν ὁ πράττων πῶς ἔχων πράττη, πρῶτον μὲν ἔαν εἰδώς, ἔπειτ' ἔαν προαιρούμενος, καὶ προαιρούμενος δι' αὐτὰ, τὸ δὲ τρίτον ἔαν καὶ βεβαίως καὶ ἀμετακινήτως ἔχων πράττη». (Nicomachean Ethics, 1105a)

Δεν αρκεί, λοιπόν, να καταλήξει κανείς στο συμπέρασμα του ενάρετου χαρακτήρα μέσω της επαγωγικής μεθόδου, βασιζόμενης σε εμπειρικά στοιχεία του παρελθόντος, αλλά πρέπει να μπορεί να αποδείξει τον λόγο για τον οποίο πιστεύει πως το άτομο θα συνεχίσει να φέρεται και να πράττει ενάρετα και στο μέλλον, και ο λόγος αυτός να πηγάζει από τη «σταθερή και αμετάβλητη προσωπικότητά» του. Πρώτα από όλα, το άτομο πρέπει να έχει την απαραίτητη γνώση και έπειτα, να επιλέγει συνειδητά την πράξη του, έχοντας ακολουθήσει μια συλλογιστική διαδικασία η οποία περιλαμβάνει τα στοιχεία των *εδραιωμένων* αρετών που χαρακτηρίζουν την προσωπικότητά του.

Η συσχέτιση της προσωπικότητας με τις αρετές αποτελεί ένα ζήτημα που έχει απασχολήσει ιδιαίτερα πολλούς τομείς της ψυχολογίας, δημιουργώντας διαφόρων ειδών κινήματα σκέψης, όπως το κίνημα *Situationism* και το *The Big Five Model of Personality*. Η καταστασιοκρατία (*Situationism*) είναι ένα κίνημα της ψυχολογίας που αναπτύχθηκε κυρίως τις δεκαετίες '60 και '70, καθώς επίσης βασίστηκε σχεδόν εξολοκλήρου στο βιβλίο του Walter Mischel (1968) *Personality and Assessment* (Miller, 2017: 493). Το κίνημα αυτό αμφιταλαντεύεται μεταξύ της ύπαρξης ή μη, των αρετών ως μέρη της προσωπικότητας του ατόμου, και αμφισβητεί τα προβλεπτικά επιχειρήματα διότι βασίζονται σε έναν επαγωγικό συμπερασμό, ο οποίος δεν είναι λογικά έγκυρος (Miller, 2017: 493). Επίσης, υποστηρίζει πως δεν υπάρχουν εγγενή ηθικά και ενάρετα χαρακτηριστικά στην ανθρώπινη προσωπικότητα και αυτό το στηρίζει σε στοιχεία από έρευνες που αφορούν την πρόβλεψη της συμπεριφοράς του ατόμου (Miller, 2017: 493). Χωρίς αυτό, ωστόσο, να οδηγεί αναπόφευκτα στο συμπέρασμα πως ο άνθρωπος έχει εγγενή ανήθικα χαρακτηριστικά. Το ίδιο ισχύει είτε αναφερόμαστε σε ενάρετα είτε σε ανήθικα-αρνητικά χαρακτηριστικά. Άλλως, δεν μπορεί να βασιστεί η ερμηνεία και η πρόβλεψη της συμπεριφοράς του ατόμου σε προγενέστερες συμπεριφορές, οι οποίες ως επί το πλείστον αποδίδονται σε

προδιαθέσεις και εγγενή χαρακτηριστικά του ατόμου. Υπάρχουν περιπτώσεις στις οποίες άτομα με εντελώς διαφορετικό χαρακτήρα, συμπεριφέρονται με τον ίδιο τρόπο σε συγκεκριμένες εξωτερικές συνθήκες (Miller, 2017: 493).

Κατά την καταστασιοκρατία, η συμπεριφορά σχετίζεται άμεσα με τις εξωτερικές συνθήκες του περιβάλλοντος στις οποίες το άτομο εντάσσεται, παρά με εσωτερικές συνθήκες, δηλαδή την προσωπικότητα. Η προσωπικότητα συμβάλλει σε μικρό ποσοστό στην ανάλυση και ερμηνεία της συμπεριφοράς (Miller, 2017: 494). Με άλλα λόγια, το κίνημα αυτό δεν δίνει έμφαση στα ηθικά χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του ατόμου για να επεξηγήσει μια συμπεριφορά, γι' αυτό και προτείνει την ανάλυση και μελέτη των εξωτερικών συνθηκών, οι οποίες επηρεάζουν το άτομο και το ωθούν σε συγκεκριμένους τρόπους συμπεριφοράς, παρά την αναζήτηση των ενάρετων ή μη χαρακτηριστικών του.

Από την άλλη μεριά, ο τομέας της ψυχολογίας που ασχολείται με τη μελέτη της ανθρώπινης προσωπικότητας, βασίζει τις θεωρίες του σε πέντε θεμελιώδη χαρακτηριστικά τα οποία αποτελούν το μοντέλο των Πέντε Μεγάλων Παραγόντων της Προσωπικότητας *Big Five*: εξωστρέφεια (extraversion), προσήνεια/καταδεκτικότητα (agreeableness), ευσυνειδησία (conscientiousness), νευρωτισμός (neuroticism) και δεκτικότητα σε νέες εμπειρίες (openness) (Miller, 2017: 495). Αυτά τα χαρακτηριστικά του *Big Five Model of Personality* αποτελούν τις βάσεις γύρω από τις οποίες δομείται η ανάλυση της προσωπικότητας. Σε ποιο ποσοστό, όμως, σχετίζεται η προσωπικότητα του ατόμου με το εκάστοτε χαρακτηριστικό; Ορισμένα χαρακτηριστικά του μοντέλου σχετίζονται μεταξύ τους ή μπορούν να θεωρηθούν λογικές συνεπαγωγές, και άλλα όχι. Με όλες τις πληροφορίες που λαμβάνει κανείς από αυτό το μοντέλο, η προσωπικότητα και η συμπεριφορά του ατόμου επεξηγείται και δομείται σταδιακά.

Αν δώσουμε κάποια επιπλέον στοιχεία για το καθένα από τα παραπάνω χαρακτηριστικά στα οποία εστιάζει το μοντέλο των Πέντε Μεγάλων Παραγόντων, θα μπορούσαμε να παρατηρήσουμε τη θέση των αρετών στο σύστημα αυτό. Η εξωστρέφεια χαρακτηρίζεται από θετικά συναισθήματα, θέρμη, αυτοπεποίθηση, κοινωνικότητα και ενθουσιασμό. Η προσήνεια συνδέεται με τον αλτρουισμό, την εμπιστοσύνη, την ευθύτητα και τη μετριοφροσύνη. Η ευσυνειδησία χαρακτηρίζεται από αυτοπειθαρχία, τάξη, κριτική σκέψη, ικανότητα και εργατικότητα. Ο νευρωτισμός παρουσιάζεται με άγχος, θυμό, αυθορμητισμό και ευαλωτότητα. Η δεκτικότητα, τέλος,

σχετίζεται με την φαντασία, την πληθώρα ιδεών και τις αξίες (Miller, 2017: 496-97). Καταφανώς, στο συγκεκριμένο ψυχολογικό μοντέλο, οι αρετές κατέχουν τη θέση, θα λέγαμε, ενός υποσυνόλου του συνόλου των χαρακτηριστικών που μελετά (Miller, 2017: 497).

Στον σύγχρονο κόσμο των επιχειρήσεων έχει δοθεί ιδιαίτερη βαρύτητα στο μοντέλο *Big Five*, σε τομείς όπως η επαγγελματική επιτυχία, η επαγγελματική συνέντευξη και η αντιπαραγωγική επαγγελματική συμπεριφορά. Με άλλα λόγια, στην επαγγελματική απόδοση (Miller, 2017: 497). Για παράδειγμα, το χαρακτηριστικό της ευσυνειδησίας αποτελεί συστατικό επιτυχίας σε ένα επαγγελματικό περιβάλλον, αφού περιγράφει ένα άτομο με αυτοπειθαρχία, αφοσίωση και υπευθυνότητα. Το χαρακτηριστικό της εξωστρέφειας είναι εξίσου σημαντικό, ιδίως κατά τη διάρκεια μιας επιτυχούς επαγγελματικής συνέντευξης (Miller, 2017: 498). Στις επιχειρήσεις είναι συνηθέστερο να επιλέγουν άτομα με εξωστρεφή και κοινωνικό χαρακτήρα, διότι είναι πιο πιθανό να ενταχθούν αρμονικότερα στο σύνολο.

Η κοινωνική ψυχολογία, ο τομέας της ψυχολογίας που μελετά την προσωπικότητα (personality psychology), καθώς και ο επιχειρηματικός κόσμος, τονίζουν τη σημασία και τη βαρύτητα του χαρακτήρα του ατόμου στις επιχειρήσεις. Η ηγεσία στα οργανωσιακά περιβάλλοντα απαιτεί συγκεκριμένα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας, τα οποία μπορούν να εξασφαλίσουν την επιτυχία και την ευημερία: Ο δυναμισμός και η ορμή (drive), που είναι ένα ισχυρό ηγετικό στοιχείο το οποίο εμπνέει την στοχοθέτηση και την αφοσίωση, η υπευθυνότητα (accountability), η συνεργασία (collaboration), η ανθρωπιά (humanity), που εξασφαλίζει την ενσυναίσθηση και τη μεγαλοψυχία, η ταπεινοφροσύνη (humility), η οποία δείχνει άτομο που αναγνωρίζει και μαθαίνει από τα λάθη του, η εγκράτεια/αυτοέλεγχος (temperance), απαραίτητο στοιχείο για την άμεση και ορθή διαχείριση κρίσεων, η δικαιοσύνη (justice), το θάρρος (courage), η υπερβατολογική αναφορά (transcendence) από τη «μικρή» στη «μεγάλη» εικόνα, δηλαδή το όραμα του μέλλοντος, η ακεραιότητα/εντιμότητα (integrity), η ορθή κρίση (judgment) (Crossan, Mazutis, Reno, & Rea, 2017: 513-15).

Στον επιχειρηματικό κόσμο του σήμερα, έχουν εφευρεθεί ποικίλοι τρόποι μέτρησης τέτοιου είδους αρετών στις προσωπικότητες των ανθρώπων. Όπως σημειώνουν και οι Bright, Winn και Kanon, στα βιβλία *A perusal of the Handbook of*

Positive Psychology (Snyder and Lopez 2009) και *Handbook of Positive Organizational Scholarship* (Cameron and Spreitzer 2012) αναφέρονται πολλά εργαλεία που δύνανται να πραγματοποιήσουν τέτοιου είδους μετρήσεις (Bright, Winn, & Kanon, 2013: 450). Ωστόσο, οι μετρήσεις αυτές οδηγούν σε απόψεις που διχάζουν, όπως του Gruber, για τη «Σκοτεινή Πλευρά της Ευτυχίας» (Dark Side of Happiness), όπως αναφέρεται (Bright, Winn, & Kanon, 2013: 450). Για παράδειγμα, η αρετή της αισιοδοξίας μπορεί να οδηγήσει σε επικίνδυνες αποφάσεις, ή η αρετή της συγχώρεσης μπορεί να οδηγήσει σε συστηματική κακοποίηση.

Αναλύοντας, όμως, την έννοια της φράσης «Σκοτεινή Πλευρά της Ευτυχίας», ιδίως αν επεξεργαστούμε κάποιο εμπειρικό παράδειγμα, όπως αυτό της συγχώρεσης, μπορούμε να υποστηρίξουμε πως ο προσδιορισμός της συγχώρεσης ως αρετής, στη συγκεκριμένη συνθήκη –συνεχής συγχώρεση και ατέρμονος κύκλος κακοποίησης– δεν συνάδει με τον ορισμό της αρετής, όπως δομείται από το αριστοτελικό κιάλας ηθικό αρεταϊκό σύστημα. Η αρετή πρεσβεύει το μέτρο («Δόγμα του Μέσου») σε συνδυασμό με τη σωφροσύνη και την ορθολογική κρίση, στοιχεία τα οποία δεν φαίνεται να υπάρχουν στο συγκεκριμένο παράδειγμα της συγχώρεσης. Η συνεχής συγχώρεση, παράλληλα με την ανοχή στην ασταμάτητη κακοποίηση, δείχνει άτομο με ανορθολογική κρίση και ανισορροπία μεταξύ ακραίων συναισθημάτων, που δεν επιδιώκει την προσωπική του ευημερία και ανάπτυξη.

Ωστόσο, τέτοιου είδους ιδέες, όπως η «Σκοτεινή Πλευρά της Ευτυχίας», έχουν ωθήσει ορισμένους κοινωνικούς επιστήμονες στο να ερμηνεύουν τις αρετές ως ουδέτερες, δηλαδή χωρίς να τους αποδίδουν θετικό ή αρνητικό ηθικό πρόσημο. Για να μπορέσουν οι αρετές, που εξ ορισμού αποτελούν την προσέγγιση της τελειότητας και της πλήρωσης, ιδίως σε οργανωσιακά περιβάλλοντα, να θεωρηθούν ουδέτερες, θα πρέπει να συσχετιστούν αποκλειστικά και μόνο με τις ανθρώπινες συμπεριφορές.

Ωστόσο, για να μπορέσει κανείς να κατανοήσει και να ερμηνεύσει τις ηθικές αρετές, θα πρέπει να τις μελετήσει εντός ενός ολιστικού πλαισίου το οποίο να περιλαμβάνει ασφαλώς τους τρόπους συμπεριφοράς, αλλά πάντα σε συνδυασμό με την προσωπικότητα του ατόμου (Bright, Winn, & Kanon, 2013: 452). Η προσωπικότητα είναι αυτή που αναφέρεται σε προθέσεις, προδιαθέσεις, συναισθήματα και διανοητικές διαδικασίες του ατόμου, στοιχεία τα οποία είναι απαραίτητα για την αναζήτηση, μελέτη και κατανόηση των αρετών.

Κεφάλαιο 6

Θετική οργανωσιακή διανόηση

Η θετική οργανωσιακή διανόηση (Positive Organizational Scholarship, για συντομία: POS) στοχεύει στην ανακάλυψη και την καλλιέργεια των θετικών πτυχών των οργανισμών και των ατόμων που τους αποτελούν. Η αντίληψη των συνθηκών και καταστάσεων εντός των οργανισμών, από την πλευρά της θετικής οργανωσιακής διανόησης, είναι περισσότερο αισιόδοξη από άλλα μοντέλα μελέτης οργανωσιακών περιβαλλόντων. Ο σκοπός είναι η ανάλυση και ερμηνεία των αποτελεσμάτων με έναν περισσότερο εποικοδομητικό, για την επιχείρηση και τα άτομα, τρόπο.

Το ζήτημα που έχει τεθεί με την πάροδο των χρόνων για τη θετική οργανωσιακή διανόηση, είναι η ερμηνεία της λέξης «θετική». Ποιος είναι ορισμός των θετικών συνεπειών ή καταστάσεων εντός οργανωσιακών περιβαλλόντων; Μπορεί να υπάρξει μια γενική και πλήρης κατανόηση αυτών των στοιχείων που μελετά η θετική οργανωσιακή διανόηση; Οι μελετητές της POS, με σκοπό να ξεπεράσουν αυτή τη δυσκολία, εισήγαγαν την έννοια των *θετικών φίλτρων* για την ερμηνεία των καταστάσεων εντός των επιχειρήσεων (Caza, 2017: 535-36). Άλλως, τα *θετικά φίλτρα* επιτρέπουν στα άτομα να εκλάβουν μια συνθήκη ή ένα αποτέλεσμα, ακόμα κι αν είναι αρνητικό, με θετικό τρόπο. Για παράδειγμα, πολλοί εργαζόμενοι επιχειρήσεων, ιδίως εάν κατέχουν θέση εξουσίας ή διοίκησης στην επιχείρηση, συχνά βιώνουν καταστάσεις έντονου στρες και μεγάλων δυσκολιών στην επαγγελματική τους καθημερινότητα, οι οποίες οδηγούν σε επεισόδια συναισθηματικής, ψυχικής και σωματικής κατάρρευσης. Ωστόσο, πολλοί από αυτούς, βιώνοντας τέτοιου είδους δύσβατες εμπειρίες, βγαίνουν νικητές, πιο δυνατοί και ώριμοι, καθώς οδηγούνται προς την ευημερία και την επιτυχία (Caza, 2017: 535-36). Ασφαλώς, αυτή η θετική προοπτική των πραγμάτων δεν οδηγεί στην αυστηρή απόκλιση της παραδοχής ύπαρξης αρνητικών αποτελεσμάτων, αλλά καθοδηγεί προς την αναζήτηση της θετικής πλευράς και των ευκαιριών που μπορεί να προκύψουν από τέτοιου είδους δυσκολίες.

Οι μελετητές της θετικής οργανωσιακής διανόησης είναι θετικά προσκείμενοι στις οποιεσδήποτε καταστάσεις παρουσιαστούν εντός των οργανωσιακών περιβαλλόντων. Τρία είναι τα βασικά στοιχεία στα οποία αναφέρεται η λέξη «θετικά»:

- α) η μελέτη, ανάλυση και επεξήγηση των όποιων θετικών αποτελεσμάτων στο

περιβάλλον της επιχείρησης, β) η εστίαση στα θετικά στοιχεία της επιχείρησης και όσων την απαρτίζουν, και γ) οι ενάρετες πράξεις και συμπεριφορές, οι οποίες προωθούν το «να πράττει κανείς το καλό, αλλά και το να πράττει καλά» (Bright, Alzola, Stansbury, & Stavros, 2011: 232).

Οι μελετητές της θετικής οργανωσιακής διανόησης εστιάζουν στα δυνατά σημεία και τα πλεονεκτήματα ενός οργανισμού, παρά στα μειονεκτήματα και τις αδυναμίες του (Caza, 2017: 536). Εστιάζουν στη θετική πλευρά των αποτελεσμάτων, χωρίς να παραγκωνίζουν τη βαρύτητα των αρνητικών, επιλέγοντας να ανακαλύψουν και να ενισχύσουν τις δυνάμεις και τις αρετές των ατόμων και, κατά συνέπεια, του συνόλου, με στόχο τη συλλογική ευημερία και ολοκλήρωση. Η POS ασχολείται συνδυαστικά με τα οικονομικά και τα κοινωνικά αποτελέσματα που φέρει ένας οργανισμός. Οι μελετητές συνυπολογίζουν στις μελέτες τους τις θετικές αλλά και τις αρνητικές συνθήκες, και θεωρούν πως μπορούν να είναι συνεργατικές και συμπληρωματικές μεταξύ τους. Άλλωστε, συχνά, από αρνητικές καταστάσεις προκύπτουν θετικά αποτελέσματα, όπως αναφέρθηκε στο παραπάνω παράδειγμα της συναισθηματικής ή/και σωματικής κατάρρευσης (Caza, 2017: 536).

Οι θετικές οργανωσιακές μελέτες αφορούν στην ανθρώπινη άνθηση εντός της κοινωνίας, ως ένα οργανωσιακό περιβάλλον, όπως ακριβώς και στις επιχειρήσεις. Σύμφωνα με τον Sandelands, η ύψιστη οργανωσιακή αρετή, πιο συγκεκριμένα η ανώτερη αρετή στις επιχειρήσεις, είναι ο ίδιος ο *άνθρωπος* (Sandelands, 2017: 579). Το στοιχείο κλειδί της θετικής οργανωσιακής διανόησης είναι η μελέτη των αρετών και, συγκεκριμένα, των αρετών εντός οργανωσιακών περιβαλλόντων (Caza A. , 2017: 570). Από τις πιο σημαντικές αρχές της POS, είναι η άποψη πως η οργανωσιακή αρετή εστιάζει κυρίως στην ανάπτυξη και καλλιέργεια των *ατομικών* αρετών, η οποία ωφελεί το άτομο αλλά και το σύνολο, δηλαδή εξυπηρετεί και έναν συλλογικό σκοπό (Bright, 2017: 553). Οι μελετητές της POS εστιάζουν στις αρετές με σκοπό να κατανοήσουν τα επίπεδα λειτουργίας των ατόμων εντός των οργανωσιακών περιβαλλόντων. Ο απώτερος σκοπός τους είναι η μελέτη και καταγραφή των ενάρετων συμπεριφορών, των αρετών εν γένει, σε πραγματικές καταστάσεις, δηλαδή η εφαρμογή των αρετών στην καθημερινότητα, εντός οργανισμών, καθώς και οι θετικές τους συνέπειες (Bright, Alzola, Stansbury, & Stavros, 2011: 231). Η θετική οργανωσιακή αρετή, γενικότερα, συμβάλλει σε τρία καίρια σημεία: στην ευημερία των ατόμων, στην οικονομική ανάπτυξη και στη βέλτιστη ηθική συμπεριφορά (Meyer, 2018: 249).

Η ανθρώπινη ύπαρξη, ο άνθρωπος εν γένει, η ανάπτυξή του και η ολοκλήρωσή του, είναι το βασικό κλειδί για την επιχειρηματική επιτυχία, δηλαδή τα υλικά αγαθά, τα κέρδη, τη βιωσιμότητα, την ικανοποίηση και την ευημερία. Οι επιχειρήσεις οφείλουν να είναι αντικείμενο του ανθρώπου, και όχι οι άνθρωποι αντικείμενα των επιχειρήσεων, όπως σημειώνει ο Sandelands (Sandelands, 2017: 586), γι' αυτό, κατά την θετική οργανωσιακή διάνοηση, ο επιχειρηματικός κόσμος πρέπει να συμβάλλει στον απώτερο σκοπό της ανθρωπότητας, που είναι η συλλογική ευημερία και ολοκλήρωση.

Η θετική οργανωσιακή διάνοηση επιδιώκει να κατανοήσει τι είναι αυτό που αντιπροσωπεύει και οδηγεί στην καλύτερη εκδοχή του ατόμου εντός οργανωσιακών περιβαλλόντων (Bright, Alzola, Stansbury, & Stavros, 2011: 232). Οι οργανωσιακές αρετές έχουν σημαντική επιρροή στα περιβάλλοντα αυτά και αυτό μπορεί να εξηγηθεί ως εξής: το άτομο που ενεργεί ενάρετα αποκτά θετικά συναισθήματα, όπως και το άτομο το οποίο λαμβάνει το αποτέλεσμα των ενάρετων πράξεων (Caza A. , 2017: 573). Η επιρροή των ενάρετων πράξεων ενισχύει ακόμα και τη δυνατότητα των ατόμων να βρίσκονται σε ετοιμότητα για νέες προκλήσεις και δοκιμασίες. Ένας οργανισμός ο οποίος ενεργεί ενάρετα, προωθεί την ενάρετη συμπεριφορά εντός των ομάδων των μελών του, με αποτέλεσμα η ενάρετη πρακτική να είναι περισσότερο πιθανή και αναμενόμενη, βραχυπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα (Caza A. , 2017: 573). Τα μέλη ενός οργανισμού που λαμβάνουν τις θετικές συμπεριφορές, καθώς και τα αποτελέσματα ενάρετων πράξεων, είναι διατεθειμένοι να ακολουθήσουν το μονοπάτι των αρετών, με αποτέλεσμα να αισθάνονται την αρμονική τους ένταξη στο σύνολο (Caza A. , 2017: 574). Όπως αναφέρει ο Meyer, κατά τον Cameron, όταν το άτομο συμπεριφέρεται ενάρετα, προκύπτουν θετικές συνέπειες στον συναισθηματικό, διανοητικό, ψυχολογικό και κοινωνικό του τομέα («When people behave virtuously, positive results occur physiologically, emotionally, intellectually, and socially») (Meyer, 2018: 250). Επιπρόσθετα, οι ενάρετες συμπεριφορές οδηγούν στη βελτίωση της συνολικής απόδοσης της επιχείρησης, άρα και των κερδών της. Αν η ενάρετη πρακτική είναι ενταγμένη στην κουλτούρα μιας επιχείρησης, οι ενάρετες συμπεριφορές εδραιώνονται σταδιακά ως *συνήθεια* από τα μέλη της.

Οι μελετητές της θετικής οργανωσιακής διάνοησης εστιάζουν στα ενάρετα χαρακτηριστικά τα οποία συμβάλλουν στην άνθηση των ατόμων και στην προσέγγιση της βέλτιστης εκδοχής τους. Άλλωστε, μέσω της αρετής φτάνει κανείς στην ευδαιμονία

(Meyer, 2018: 247). Ορισμένα από αυτά τα χαρακτηριστικά είναι η *επίδραση στον ανθρώπινο παράγοντα*, εννοώντας την ενάρτη διάδραση μεταξύ ατόμων, η οποία εμπνέει τις καλύτερες σχέσεις, την προσωπική ανάπτυξη και την ανάπτυξη της γνώσης, η *ηθική αγαθότητα*, η *κοινωνική βελτίωση*, που αφορά την καλοσύνη και την προσφορά προς τους άλλους χωρίς την προσδοκία ανταλλάγματος, οι *εγγενείς αξίες* (Meyer, 2018: 247) κ.λπ. Σε αυτά τα χαρακτηριστικά εντάσσεται και το *απροϋπόθετο κοινωνικό όφελος* (unconditional societal benefit), όπως αναφέρει ο D.S. Bright (Bright, 2017: 549), το οποίο αποτελεί τη συνέπεια της ανάπτυξης και εδραίωσης ατομικών αρετών εντός ενός συνόλου.

Η θετική οργανωσιακή διάνοηση, λοιπόν, ερευνά τις αρετές με εμπειρικό τρόπο, γι' αυτό και τις αναζητά σε οργανωσιακά περιβάλλοντα, δηλαδή σε πραγματικές συνθήκες (Meyer, 2018: 252). Οι επιχειρήσεις που ακολουθούν τις θετικές οργανωσιακές αρετές, εστιάζουν σε έναν κεντρικό στόχο· στην προσέγγιση της καλύτερης εκδοχής των ανθρώπων τους, δηλαδή στην ανακάλυψη και ενίσχυση των δυνάμεών τους (Meyer, 2018: 252). Όπως εμπειρικά αποδεικνύεται, λοιπόν, η θετική οργανωσιακή διάνοηση είναι αποτελεσματική και λειτουργική και στην πράξη (Caza B. B., 2017: 540). Για παράδειγμα, οι managers, με σκοπό να προωθήσουν τη λογική της POS, βοηθούν τα άτομα της ομάδας τους να αναπτυχθούν, ενισχύοντας τις δυνάμεις τους. Με αυτόν τον τρόπο, τα άτομα από τα οποία *απαρτίζεται* ένας οργανισμός, αποκτούν δυναμισμό και αυτοπεποίθηση, καθώς παράλληλα εξασφαλίζουν την ανθεκτικότητα και τη βιωσιμότητά τους εντός της επιχείρησης (Caza B. B., 2017: 540).

Ωστόσο, όπως καταγράφει ο Meyer, υπάρχει μια σημαντική δυσκολία που μπορεί να συναντήσει κανείς κατά τη μελέτη των μεθοδολογιών και προσεγγίσεων της θετικής οργανωσιακής διάνοησης· η θετική οργανωσιακή διάνοηση ερευνά εμπειρικά την ύπαρξη και τις συνέπειες των αρετών, με αναλυτικά μοντέλα τα οποία βασίζονται κυρίως στις συμπεριφορές. Ασφαλώς και εστιάζει παράλληλα στον χαρακτήρα και την προσωπικότητα του ατόμου, ωστόσο αυτό το δεδομένο είναι δύσκολα μετρήσιμο. Η προσωπικότητα του ανθρώπου δεν μπορεί εμπειρικά και επαγωγικά να μετρηθεί και να καταγραφεί. Η συμπεριφορά από μόνη της δεν δύναται να αποτελέσει έγκυρη ερμηνεία. Η δυσκολία, λοιπόν, έγκειται στο γεγονός ότι η προσωπικότητα δεν είναι μετρήσιμη ενώ παράλληλα μια ηθική θεωρία είναι ελλιπής αν βασιστεί αποκλειστικά στη συμπεριφορά, όπως αναφέρει ο Zagzebski (Meyer, 2018: 257). Εν κατακλείδι, ενώ

η θετική οργανωσιακή διανόηση επιχειρεί να προσεγγίσει την ύψιστη απόδοση των ατόμων και της επιχείρησης εν γένει, με ισχυρό θεμέλιο ένα αρεταϊκό ηθικό σύστημα και μια θετικά προσκείμενη αντίληψη των καταστάσεων που προκύπτουν, δεν δύναται να μετρήσει εμπειρικά όλα τα στοιχεία τα οποία είναι απαραίτητα ώστε να λειτουργήσει πλήρως αποτελεσματικά και επιστημονικά.

Κεφάλαιο 7

Η Έννοια της Οργανωσιακής Αρετής

Η αρεταϊκή ηθική εστιάζει ως επί το πλείστον στο *τι είναι* το άτομο, παρά στο *τι πράττει* το άτομο (Weaver, 2017: 614). Πιο συγκεκριμένα, η οργανωσιακή αρεταϊκή ηθική μελετά το άτομο και τα ενάρετα χαρακτηριστικά του εντός των οργανωσιακών περιβαλλόντων, και όχι μεμονωμένα το άτομο ή τον οργανισμό (Rocha, 2017: 635). Οι αρετές λαμβάνονται ως ικανότητες της προσωπικότητας του ατόμου, οι οποίες έχουν το χαρακτηριστικό της *προδιάθεσης*. Ένα ενάρετο άτομο έχει την προδιάθεση να δράσει, αλλά και να αισθανθεί με κάποιο συγκεκριμένο τρόπο, όπως αναφέρει ο MacIntyre (Weaver, 2017: 615). Οι αρετές αποτελούν *αναπτυξιακά αγαθά* τα οποία συμβάλλουν στην καλλιέργεια συμπεριφορικών και διανοητικών ικανοτήτων. Η *ηθική ταυτότητα* ενός ατόμου αποτελείται από τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητάς του, τα οποία παραμένουν σταθερά και αποτελούν τα θεμέλια οικοδόμησης του εαυτού του (Weaver, 2017: 616).

Οι ενάρετες πρακτικές, για να εφαρμοστούν και να εδραιωθούν, χρειάζονται την πλαισίωση της *φρόνησης* (practical wisdom) (Whetstone, 2017: 632). Η φρόνηση είναι μια πρακτική αρετή και επιτρέπει στο άτομο να δράσει ενάρετα τη στιγμή που το απαιτούν οι συνθήκες. Ένα άτομο που κατέχει την αρετή της φρόνησης πράττει με αυτό τον τρόπο, όχι γιατί περιμένει κάποιο αντάλλαγμα ή ανταμοιβή, αλλά επειδή αυτό είναι το σωστό να κάνει. Το *φρόνιμο* άτομο έχει τη δυνατότητα να αντιλαμβάνεται επακριβώς τις συνθήκες που επικρατούν και την τρέχουσα κατάσταση, και να διαβουλεύεται περί της ορθής αντιμετώπισής της (Whetstone, 2017: 628-29).

Ο στόχος της ενάρετης κουλτούρας των οργανωσιακών περιβαλλόντων είναι η ανάπτυξη και η υποστήριξη των μελών τους. Η ενάρετη κουλτούρα είναι άμεσα συνδεδεμένη με τα θετικά συναισθήματα και τις ενάρετες συμπεριφορές των εργαζομένων (Whetstone, 2017: 624). Ο τρόπος με τον οποίο τα οργανωσιακά περιβάλλοντα μπορούν να ενισχύσουν την καλλιέργεια των αρετών, είναι μέσω των δυνατοτήτων που παρέχουν για εξάσκηση και εδραίωση ενάρετων συμπεριφορών (Weaver, 2017: 618).

Το στοιχείο που ενώνει όλα τα μέλη ενός οργανισμού προς μία κατεύθυνση, είναι ο απώτερος σκοπός του οργανισμού αυτού. Σε μια ενάρετη επιχειρηματική κουλτούρα, ο σκοπός αυτός είναι το *κοινό αγαθό* (common good), εννοώντας την ανάπτυξη, πλήρωση και ευημερία των ατόμων και του συνόλου (Whetstone, 2017: 625). Για να μπορούμε να αναφερόμαστε σε ενάρετη οργανωσιακή κουλτούρα, απαραίτητη προϋπόθεση είναι να υπάρχει ένας *καλός* σκοπός, ως κοινός στόχος της επιχείρησης. Στην κουλτούρα αυτή, συμβάλλουν όλοι για την επίτευξη του σκοπού. Ο καθένας συμβάλλει στον τομέα στον οποίο είναι καλύτερος. Το κάθε άτομο βρίσκεται στη θέση που ταιριάζει στις ικανότητές του, κι έτσι όλοι μπορούν να προσφέρουν το βέλτιστο προς την επίτευξη του κοινού καλού (Whetstone, 2017: 626). Οι κουλτούρες των οργανισμών, καθώς και οι πρακτικές που ακολουθούν, έχουν, καταφανώς, τη δυνατότητα να προωθήσουν ή να αποτελέσουν τροχοπέδη στις ενάρετες πρακτικές (Weaver, 2017: 617). Για να μπορέσει το *κοινό αγαθό* να αποτελέσει τον απώτερο σκοπό μιας επιχείρησης, χρειάζεται μεγάλη προσπάθεια από όλους, μα πρώτα απ' όλα απαιτείται ομόφωνη συμφωνία.

Καίριο ρόλο στην οικοδόμηση ενάρετης επιχειρηματικής κουλτούρας, έχει ο ηγέτης (Whetstone, 2017: 627). Ο ηγέτης έχει τη δυνατότητα να διαμορφώσει την κουλτούρα μιας επιχείρησης μέσω του παραδείγματός του (Whetstone, 2017: 627). Εντός των οργανωσιακών περιβαλλόντων, το μοντέλο ηθικής ηγεσίας έχει τη δυνατότητα να επηρεάσει και να εμπνεύσει την ανάπτυξη ηθικής ταυτότητας των ατόμων, μέσω της διαδικασίας *κοινωνικής εκμάθησης* (Weaver, 2017: 617). Η πρωταρχική ευθύνη του ηγέτη είναι η δέσμευση και η αφοσίωση στην κουλτούρα αυτή. Ο ηγέτης έχει τη δυνατότητα να επηρεάσει τους ακολούθους του, γι' αυτό πρέπει να αποτελεί το πρότυπο ενάρετης και ηθικής συμπεριφοράς και πρακτικής. Για να το καταφέρει αυτό, θα πρέπει να επενδύσει στη δική του προσωπική ανάπτυξη, ηθική επίγνωση και επιρροή, καθώς και να εξασκήσει τις δεξιότητες λήψης αποφάσεων σε

ηθικό και ενάρετο πλαίσιο (Whetstone, 2017: 627), όπως για παράδειγμα θα πρέπει να δύναται να ισορροπεί μεταξύ καταστάσεων, όπως η ενσυναίσθηση και η αποστασιοποίηση (Whetstone, 2017: 630).

Η ενάρετη πρακτική βασίζεται στη φρόνηση, όπως αναφέραμε παραπάνω, η οποία με τη σειρά της αποτελεί το βασικό συστατικό για την εδραίωση μιας ενάρετης επιχειρηματικής κουλτούρας (Whetstone, 2017: 632). Αυτή η *πρακτική* αρετή αποτελεί απαραίτητο χαρακτηριστικό της προσωπικότητας του ηγέτη, αλλά και των μελών ενός οργανισμού, προκειμένου να εφαρμοστεί και να εδραιωθεί η ενάρετη επιχειρηματική ηθική (Whetstone, 2017: 628). Η φρόνηση είναι μια αρετή που απαιτεί εκπαίδευση και εξάσκηση. Δεν είναι έμφυτη (Whetstone, 2017: 629). Αυτό, ωστόσο, δεν σημαίνει πως, για να αποκτήσουν τα μέλη των οργανισμών την αρετή της φρόνησης, πρέπει να ακολουθούν αυστηρούς και παγιωμένους ηθικούς κανόνες και νόμους για λήψη αποφάσεων. Αντιθέτως, η *φρόνιμη* επιχείρηση παροτρύνει την ευελιξία και τις καινοτόμες ιδέες, ανά περίπτωση, αφού έτσι κατακτάται η πεπειραμένη ορθή κρίση και, εν τέλει, η ίδια η φρόνηση (Whetstone, 2017: 629).

Για να εξηγήσουμε τη σπουδαιότητα της διαμόρφωσης της ηθικής ταυτότητας των ατόμων εντός των οργανωσιακών περιβαλλόντων, αρκεί να σκεφτούμε πως ένας από τους ρόλους που παίζει ένα άτομο στην καθημερινότητά του είναι ο ρόλος του ως μέλος ενός οργανισμού. Ο ρόλος του αυτός, καθοδηγούμενος από τον ίδιο τον οργανισμό, μπορεί άμεσα να επηρεάσει την ηθική του ταυτότητα, λόγω της καίριας σημασίας του στο οικοδόμημα της προσωπικότητάς του (Weaver, 2017: 617). Ο «οργανωσιακός ρόλος» του ανθρώπου, σε συνδυασμό με τους υπόλοιπους ρόλους του στην καθημερινή ζωή, συνθέτουν το *ποιος είναι*.

Το καίριο ερώτημα, όμως, που απασχολεί την οργανωσιακή αρεταϊκή ηθική αφορά στο αν δύνανται τελικά να ευθυγραμμιστούν οι απώτεροι σκοποί του ατόμου με αυτούς της επιχείρησης (Rocha, 2017: 636). Για να απαντήσουμε σε αυτό το ερώτημα θα πρέπει να αναφερθούμε ξανά στις θεωρίες αρετών. Οι θεωρίες αρετών δομούνται γύρω από ένα *τέλος*, τον απώτερο σκοπό της ανθρώπινης ύπαρξης. Κάθε αρετή που κατέχει και κάθε ενάρετη συμπεριφορά που χαρακτηρίζει έναν άνθρωπο, συμβάλλει στην επίτευξη αυτού του απώτερου σκοπού. Η *ηθική αριστεία* που οδηγεί στον σκοπό, επιτυγχάνεται μέσα από την κατανόηση, την εξάσκηση και τη χρήση των αρετών στην καθημερινότητα του ατόμου (Weaver, 2017: 614). Μελετώντας την αριστοτελική

αρεταϊκή ηθική, θυμόμαστε πως ο απώτερος σκοπός της ανθρώπινης ύπαρξης είναι η ευδαιμονία, ή αλλιώς, με σύγχρονους όρους, η ευτυχία. Άρα, η ηθική αριστεία, η ενάρετη συμπεριφορά και η φρόνηση συμβάλλουν στην επίτευξη της ευτυχίας αυτής. Η ερμηνεία της έννοιας της ευτυχίας, ωστόσο, μπορεί να διαφέρει από άτομο σε άτομο, γι' αυτό και ο Αριστοτέλης καταλήγει στο ότι το κοινό εκείνο στοιχείο το οποίο συντελεί σε κάθε περίπτωση στην ανθρώπινη ευτυχία, είναι η *πλήρωση-τελειότητα-ολοκλήρωση* (Rocha, 2017: 637-38). Μόνο μέσω της βέλτιστης πλευράς του, ο άνθρωπος μπορεί να καταφέρει όλα όσα χρειάζεται για να είναι ευτυχισμένος.

Απ' την άλλη μεριά, όμως, ιδίως στη σύγχρονη καθημερινότητα, η ευτυχία δεν συνηθίζεται να ορίζεται με αυτή την «αριστοτελική αντικειμενικότητα» της προσωπικής πλήρωσης, αλλά με το *προσωπικό συμφέρον*. Πολλές από τις σύγχρονες θεωρίες οικονομικών και διοίκησης, όπως οι Transaction Cost Economics, Agency Theory και Industrial Organization Economics, βασίζουν τα θεμέλιά τους στην παραδοχή της ύπαρξης του *προσωπικού ενδιαφέροντος*, δηλαδή στη βεβαιότητα πως το κάθε άτομο φροντίζει να αποφασίσει και να πράξει με βάση το προσωπικό του *συμφέρον*. Αν σταθούμε αποκλειστικά σε αυτή την υπόθεση, καταλήγουμε στο βεβιασμένο συμπέρασμα πως οι στόχοι και τα κίνητρα τού εκάστοτε ατόμου με αυτά των επιχειρήσεων δεν μπορούν σε καμία περίπτωση να συμβαδίσουν, διότι τα συμφέροντα των ατόμων ποικίλουν και δύσκολα μπορούν να ταυτιστούν (Rocha, 2017: 636).

Ωστόσο έρευνες έχουν δείξει, όπως αναφέρει ο Rocha, πως τα κίνητρα των ατόμων είναι δύο ειδών: Το πρώτο αφορά την αμιγώς προσωπική ικανοποίηση, δηλαδή την κατεύθυνση των αποφάσεων και των πράξεων προς την επίτευξη της ατομικής ευημερίας και την κάλυψη των προσωπικών αναγκών. Το δεύτερο είδος κινήτρου βασίζεται πάλι στο προσωπικό συμφέρον, αλλά συμπεριλαμβάνει ως μέσον, ως παράγοντα για την εκπλήρωση του σκοπού αυτού, το συμφέρον κάποιου άλλου ή της επιχείρησης (Rocha, 2017: 636).

Σύμφωνα με τον Αριστοτέλη, ο άνθρωπος είναι *ζώο πολιτικό*: λειτουργεί, αναπτύσσεται και υπάρχει εντός κοινοτήτων, εντός της κοινωνίας των ανθρώπων. Δηλαδή επιβιώνει εντός ενός συνόλου. Τα ανθρώπινα όντα είναι εκ φύσεως κοινωνικά όντα, όπως σημειώνει και ο Rocha, και έχουν μια προδιάθεση προς το *καλό* (Rocha, 2017: 638). Αυτό το στοιχείο μπορεί να οδηγήσει στο συμπέρασμα πως το ατομικό

συμφέρον του ανθρώπου εξαρτάται και από την ευημερία του συνόλου. Η αναζήτηση και επιδίωξη, λοιπόν, του αγαθού της ευδαιμονίας και της πλήρωσης δεν μπορεί να πραγματοποιηθεί παρά μόνο εντός ενός συνόλου, της κοινωνίας (Rocha, 2017: 638).

Η δομή και η λειτουργία των κοινωνιών των ανθρώπων, έχουν ως άξονα τη συλλογική ευημερία. Η πόλις, η κοινωνία, θεμελιώνεται στην τάση για κάλυψη των ανθρώπινων αναγκών και, άρα, στην παροχή όλων των απαραίτητων μέσων για αυτόν τον σκοπό. Ο απώτερος σκοπός της κοινωνίας είναι η ευδαιμονία (well being) η οποία επιτυγχάνεται μόνο μέσω της προσέγγισης της καλύτερης εκδοχής των ανθρώπων (Rocha, 2017: 639). Η επιχείρηση μπορεί να ληφθεί ως μια *τεχνητή κοινωνία ανθρώπων*. Αποτελεί, θα λέγαμε, έναν μικρόκοσμο της πραγματικής κοινωνίας, του κράτους. Ο επιχειρηματικός κόσμος κατευθύνεται πάντοτε από έναν οικονομικό σκοπό. Αλλά ο σκοπός αυτός δεν είναι ο ένας και μοναδικός. Σύμφωνα με τον Rocha, οι κοινωνίες των επιχειρήσεων λειτουργούν και εργάζονται, επιδιώκοντας την ευημερία (Rocha, 2017: 639-40). Χρησιμοποιώντας τη σκέψη του Αριστοτέλη, το οικονομικό όφελος που επιδιώκει μια επιχείρηση πρέπει να αποτελεί το *μέσον* και όχι τον σκοπό, αφού ο απώτατος στόχος είναι αποκλειστικά η συλλογική ευημερία.

Η ευθυγράμμιση, λοιπόν, των ατομικών κινήτρων με τα κίνητρα των επιχειρήσεων επιτυγχάνεται μόνο με την αναγνώριση της φυσικής τάσης του ατόμου προς την αριστεία και το καλό, καθώς και της ίδιας του της φύσης ως κοινωνικό ον (Rocha, 2017: 640). Το άτομο από τη φύση του, για να αναπτυχθεί και να ανθίσει, χρειάζεται να είναι μέλος μιας κοινότητας, ενός κοινωνικού συνόλου. Η ηθική αριστεία και η ευημερία του, όπως και αν ορίζεται αυτή, δεν μπορεί να επιτευχθεί παρά μόνο *μέσω* του συνόλου. Άρα, το συμφέρον του συνόλου είναι μέρος του συμφέροντος του ατόμου. Φέρνοντας τη θεωρία αυτή στην επιχειρηματική πραγματικότητα, παρατηρούμε πως το συμφέρον της επιχείρησης αποτελεί μέρος του συμφέροντος του εκάστοτε μέλους της, όπως επίσης το συμφέρον του κάθε μέλους της αποτελεί μέρος του συμφέροντος της ίδια της επιχείρησης. Άλλωστε, το οργανωσιακό αρεταϊκό ηθικό σύστημα πρεσβεύει πως το συμφέρον, δηλαδή ο απώτατος σκοπός, των ατόμων και των επιχειρήσεων πρέπει είναι κοινό. Τα μέσα που χρησιμοποιούν για να επιτύχουν τον σκοπό αυτό μπορεί να διαφέρουν, αλλά παραμένουν *μέσα* για τον ίδιο σκοπό, την ευημερία.

Μέρος Γ

Οι οργανωσιακές προεκτάσεις

Κεφάλαιο 8

Ευδαιμονία και ευημερία

Όπως αναφέρουν οι Arjoon, Turriago-Hoyos και Braun, σύμφωνα με τον Fisher, για να προσδιοριστεί η έννοια της ευτυχίας, χρειάζεται να τη χωρίσουμε σε δύο θεμελιώδεις κατηγορίες: την *ηδονή* και την *ευδαιμονία* (Arjoon, Turriago-Hoyos, & Braun, 2017: 829). Η ηδονή αφορά στα ευχάριστα συναισθήματα και σχετίζεται άμεσα με τις επιλογές του ατόμου· το άτομο επιλέγει με κριτήριο την προσωπική του ευχαρίστηση. Η ευδαιμονία αφορά στον αυτοπροσδιορισμό, τη φρόνηση, την ενάρετη συμπεριφορά και την αυτοπραγμάτωση· την κατάσταση της πλήρους ευημερίας (Arjoon, Turriago-Hoyos, & Braun, 2017: 829). Πολλοί συσχετίζουν τις δύο αυτές κατηγορίες και υποστηρίζουν πως είναι αλληλεξαρτώμενες. Ωστόσο, το άτομο προσεγγίζει την πραγματική ευημερία και ολοκλήρωση, όχι με την «ευτυχία της ηδονής», δηλαδή την προσωπική και προσωρινή ευχαρίστηση, αλλά με την «ευτυχία της ευδαιμονίας», την επίτευξη της καλύτερης εκδοχής του εαυτού του (Arjoon, Turriago-Hoyos, & Braun, 2017: 830). Επιπρόσθετα, όπως σημειώνει ο Fisher, η ηδονή δεν είναι βιώσιμη με την απουσία της ευδαιμονίας (Arjoon, Turriago-Hoyos, & Braun, 2017: 830), δηλαδή για να μπορέσει κανείς να προσεγγίσει την πραγματική ικανοποίηση της ηδονής, θα πρέπει πρώτα να έχει θεμελιώσει την «ευτυχία της ευδαιμονίας». Για να καταφέρει κανείς να αποκτήσει τα γνήσια αγαθά στη ζωή του, θα πρέπει πρωτίστως να κατακτήσει την ανώτατη αρετή της σωφροσύνης, δηλαδή με κόπο, προσπάθεια και συστηματικότητα να πειθαρχήσει στις απαίδευτες επιθυμίες του (Beadle, 2017: 839), τις προκαταλήψεις και τις βαθιά ριζωμένες πεποιθήσεις του. Με άλλα λόγια, το άτομο το οποίο δεν έχει καλλιεργήσει τις αρετές και τη φρόνηση, δεν μπορεί να κατακτήσει σε βάθος τα γνήσια ανθρώπινα αγαθά (Beadle, 2017: 842)· ακόμα κι αν τα προσεγγίσει, δεν διαθέτει τα εφόδια για να τα εκτιμήσει και να τα συνειδητοποιήσει.

Πολλοί μελετητές έχουν επιδιώξει να προσδιορίσουν την έννοια της ανθρώπινης ευτυχίας, συνδυάζοντας την ηδονή με την ευδαιμονία. Όπως η Martha Nussbaum, η οποία, για να προσδιορίσει το *καλό* για τους ανθρώπους, εξετάζει δύο διαφορετικές εκδοχές: Αρχικά, αναφέρεται σε μια περιγραφή των βασικών στοιχείων

της ζωής του ανθρώπου, τα οποία θα μπορούσαν να αντιστοιχισθούν στην *ηδονή* ή τον *πόνο*. Για παράδειγμα, η θνητότητα, η κοινωνικότητα, η γνωστική ικανότητα, ο πόνος και η ευχαρίστηση, κ.λπ., στοιχεία χωρίς τα οποία η ζωή των ανθρώπων δεν θα χαρακτηριζόταν ως τέτοια. Έπειτα, αναφέρεται στο σύνολο των ικανοτήτων του ανθρώπου, τις οποίες πρέπει να αντιλαμβάνεται και να εκφράζει ώστε να ζήσει μια *καλή ζωή*. Για παράδειγμα, σωματική και ψυχική υγεία, φαντασία, σκέψη, συναισθήματα, έλεγχος· στοιχεία τα οποία θα μπορούσαν να αντιστοιχισθούν στην ευδαιμονία (Arjoon, Turriago-Hoyos, & Braun, 2017: 832).

Η ευδαιμονία και η ευημερία των ανθρώπων είναι άμεσα συνδεδεμένη με την ενάρετη συμπεριφορά, την ένταξη των αρετών στην καθημερινή αλληλόδραση με το σύνολο της κοινωνίας, και στη *φρόνιμη* συλλογιστική (φρόνηση) κατά τη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Ο Αριστοτέλης υποστηρίζει πως ευτυχία είναι η κατάσταση στην οποία εκφράζονται οι αρετές (Arjoon, Turriago-Hoyos, & Braun, *Virtue and Happiness*, 2017: 800). Οι ανθρώπινες πράξεις είναι μια ευκαιρία εξάσκησης και πρακτικής των αρετών με σκοπό την ευδαιμονία και την ακμή. Το οικοδόμημα των αρετών χτίστηκε βασισμένο στην προσδοκία της ανθρώπινης αριστείας, δηλαδή της καλύτερης εκδοχής της ανθρωπότητας. Κατά το αριστοτελικό αρεταϊκό ηθικό σύστημα, όπως έχουμε αναφέρει και σε προηγούμενα κεφάλαια, η καλλιέργεια των αρετών, καθώς και της φρόνησης, στη συμπεριφορά των ατόμων, αποτελεί *μονόδρομο* προς την ανθρώπινη ακμή και ολοκλήρωση, άρα προς την ευδαιμονία (Chowdhury & Fernando, 2017: 807).

Η αρετή και, συνεπώς, η ενάρετη συμπεριφορά μπορεί να ερμηνευθεί ως μια διαδικασία «αναπτύσσομαι και γίνομαι», όπως σημειώνουν οι Fernando και Chowdhury. Σύμφωνα με τον Θωμά Ακινάτη, οι αρετές εδράζουν στην ανθρώπινη ψυχή και προσωπικότητα, καθώς καθοδηγούν τον άνθρωπο να γίνει αυτός που πρέπει από τη φύση του να είναι, δηλαδή να προσεγγίσει την καλύτερη ποιότητα και εκδοχή του εαυτού του (Chowdhury & Fernando, 2017: 807). «I become I» (*εγώ γίνομαι εγώ*) μέσω των αρετών, κατά τους Fernando και Chowdhury (Chowdhury & Fernando, 2017: 813), που σημαίνει πως με την ανάπτυξη της ενάρετης συμπεριφοράς το άτομο φτάνει στην αυτοπραγμάτωση, δηλαδή την πραγμάτωση του εαυτού του, του εν δυνάμει τέλειου εαυτού. Το άτομο που φτάνει στην αυτοπραγμάτωση βρίσκεται σε απόλυτη αρμονία με τον πραγματικό του εαυτό (Chowdhury & Fernando, 2017: 814).

Μελετώντας τη δημοφιλή «πυραμίδα των ανθρώπινων αναγκών» του Maslow, μπορεί κανείς να αντιληφθεί την εσωτερική και έμφυτη ανάγκη των ανθρώπων για αυτοπραγμάτωση, δηλαδή την προσέγγιση και πραγματοποίηση όλων των δυνατοτήτων του ατόμου, που έχει ως συνέπεια την εσωτερική πληρότητα. Πιο συγκεκριμένα, στη βάση της πυραμίδας βρίσκονται οι βιολογικές και ψυχικές ανάγκες του ατόμου. Στο επόμενο επίπεδο βρίσκεται η ασφάλεια: το αίσθημα ασφάλειας, υγείας και ιδιοκτησίας. Αμέσως μετά, τοποθετούνται οι κοινωνικές ανάγκες, δηλαδή η ανάγκη του ατόμου να είναι μέλος ενός συνόλου. Έπειτα, βρίσκεται η ανάγκη για εκτίμηση και, τέλος, η ύψιστη ανάγκη της αυτοπραγμάτωσης (Chowdhury & Fernando, 2017: 808).

Το παρακάτω απόσπασμα από τα γραπτά του Maslow, δείχνει τη σπουδαιότητα του επιπέδου της αυτοπραγμάτωσης:

«The achievement of self-actualization makes more possible the transcendence of self, and of self-consciousness. It makes it easier for the person to be 'homonous' (i.e., to merge himself as a part in a larger whole than himself)» (Chowdhury & Fernando, 2017: 810).

Η αυτοπραγμάτωση του ατόμου οδηγεί στην υπέρβαση του μέχρι τώρα γνωστού και οικείου εαυτού του, στον αυτοπροσδιορισμό και την πλήρη αυτογνωσία. Αυτού του είδους η αυτοσυνειδησία οδηγεί με τη σειρά της στην αρμονική ένωση με το μεγαλύτερο σύνολο της ανθρωπότητας.

Οι Fernando και Chowdhury αναφέρουν πως, κατά τον Maslow, τα άτομα που έχουν προσεγγίσει και επιτύχει την αυτοπραγμάτωση, αποδέχονται και εκφράζουν με ευχαρίστηση τον πραγματικό εσωτερικό τους εαυτό, τον πυρήνα της προσωπικότητάς τους, διατηρούν την καλή φυσική και ψυχική τους κατάσταση, διατηρούν και εκφράζουν όλες τις ικανότητές τους, και κατευθύνονται από αρετές και αξίες (Chowdhury & Fernando, 2017: 810). Σύμφωνα με τον Maslow, λοιπόν, η ενάρτετη συμπεριφορά, η προσπάθεια για διατήρηση της υγείας, η αναζήτηση της ταυτότητας και αναγνώρισης του εαυτού, η προσέγγιση της αυτονομίας και ανεξαρτησίας εντός ενός μεγαλύτερου συνόλου, καθώς και η επιθυμία για ολοκλήρωση, οδηγούν το άτομο στην αυτοπραγμάτωση (Chowdhury & Fernando, 2017: 809).

Ο Αριστοτέλης και ο Θωμάς Ακινάτης αντιστοιχίζουν τα είδη των αρετών με τα μέρη της ψυχής (Arjoon, Turriago-Hoyos, & Braun, Virtue and Happiness, 2017:

800). Ο Αριστοτέλης χωρίζει την ψυχή σε δύο μέρη: το *λογικόν* και το *άλογον*. Στο πρώτο μέρος ανήκουν ο πρακτικός και ο θεωρητικός λόγος, και στο δεύτερο μέρος ανήκουν τα πάθη, η βούληση και οι επιθυμίες (Vegetti, 2003: 247-49). Σύμφωνα με αυτόν τον διαχωρισμό της ψυχής, ο Αριστοτέλης και ο Θωμάς Ακινάτης διαχωρίζουν τις αρετές σε δύο κατηγορίες αντιστοίχως (Arjoon, Turriago-Hoyos, & Braun, *Virtue and Happiness*, 2017: 800): υπάρχουν οι *ηθικές* ή *πρακτικές* αρετές που αφορούν στο άλογο μέρος της ψυχής, και οι *διανοητικές* που αφορούν στο λογικό μέρος της ψυχής (Vegetti, 2003: 247-49). Οι διανοητικές αρετές βασίζονται στον Λόγο και την αλήθεια για να προσεγγίσουν την αριστεία που ο άνθρωπος επιδιώκει. Οι σημαντικότερες διανοητικές αρετές είναι ο *κοινός νους*, η *σοφία*, η *επιστήμη* και η *φρόνηση*. Οι ηθικές αρετές βασίζονται στην ηθική ζωή, μέσω του ελέγχου της βούλησης και των επιθυμιών, δηλαδή της «υποταγής» τους στη λογική, με απώτερο σκοπό την ευημερία. Οι βασικές ηθικές αρετές είναι η *δικαιοσύνη*, το *ψυχικό σθένος* και η *εγκράτεια* (Arjoon, Turriago-Hoyos, & Braun, *Virtue and Happiness*, 2017: 800).

Οι διανοητικές και οι ηθικές αρετές συμβάλλουν στην ευημερία του ανθρώπου γιατί χάρη σε αυτές ο άνθρωπος κατευθύνει τις αποφάσεις του με φρόνηση, καθώς επίσης δομεί ορθολογικά τις πεποιθήσεις του, αποκτά ουσιαστική και καλώς εδραιωμένη γνώση, και αντιμετωπίζει με τον καλύτερο δυνατό τρόπο τις καταστάσεις στο περιβάλλον του (Arjoon, Turriago-Hoyos, & Braun, *Virtue and Happiness*, 2017: 801). Για να μπορέσει το άτομο να αποκτήσει αυτές τις αρετές θα πρέπει να βρεθεί αντιμέτωπο με διάφορες εσωτερικές και εξωτερικές συνθήκες. Οι εσωτερικές συνθήκες αφορούν στις προκαταλήψεις και πεποιθήσεις που σχηματίζει το άτομο κατά την παρατήρηση και επεξεργασία εμπειρικών δεδομένων, με την πάροδο του χρόνου (Arjoon, Turriago-Hoyos, & Braun, *Virtue and Happiness*, 2017: 802). Ξεπερνώντας αυτού του είδους τα διανοητικά εμπόδια, το άτομο μπορεί να προσεγγίσει την ευτυχία. Εκτός από τα εσωτερικά εμπόδια, το άτομο έρχεται αντιμέτωπο και με εξωτερικά εμπόδια που σχετίζονται με καταστάσεις του περιβάλλοντος οι οποίες δομούν ορισμένες συνήθειες και συμπεριφορές, όπως η κατάχρηση εξουσίας, η ευθυνοφοβία και η νωθρότητα (Arjoon, Turriago-Hoyos, & Braun, *Virtue and Happiness*, 2017: 803). Ο τρόπος για να αντιμετωπισθούν οι βαθιά ριζωμένες προκαταλήψεις και αρνητικές συμπεριφορές, με σκοπό την επίτευξη της ευημερίας, είναι η καίριας σημασίας διαδικασία εξάσκησης των αρετών (Arjoon, Turriago-Hoyos, & Braun, *Virtue and Happiness*, 2017: 803).

Στο σημείο αυτό θα αναφερθούμε στη συμβολή της εργασίας στην ευημερία του ατόμου, η συνεισφορά της οποίας είναι καίριας σημασίας στην πορεία προς την αυτοπραγμάτωση. Αυτό συμβαίνει κυρίως όταν τα οργανωσιακά περιβάλλοντα, στα οποία ανήκει το άτομο, ακολουθούν την ιεραρχία των αναγκών της πυραμίδας του Maslow (Chowdhury & Fernando, 2017: 810), παρέχοντας παράλληλα ένα περιβάλλον πρόσφορο για αναγνώριση, εξάσκηση, επιδοκιμασία και πολλαπλασιασμό των ενάρετων συμπεριφορών. Η εργασία, ιδίως στη μοντέρνα εποχή, παίζει σημαντικό ρόλο στην αντίληψη των δυνατοτήτων του ατόμου από το ίδιο το άτομο. Αξίζει να υπενθυμίσουμε εδώ πως, κατά τη διάρκεια των τελευταίων αιώνων, η εργασία καταλαμβάνει το μεγαλύτερο μέρος της καθημερινότητας του ανθρώπου. Το επάγγελμα τού εκάστοτε ατόμου αποτελεί μέρος του προσδιορισμού της προσωπικότητας και μοναδικότητας του ατόμου αυτού. Κατά την παραγωγική και δημιουργική εργασία, λοιπόν, το άτομο αυτοπροσδιορίζεται (Chowdhury & Fernando, 2017: 812). Ο αυτοπροσδιορισμός είναι το μέσον για την αυτοπραγμάτωση και την ανάπτυξη ενάρετων συμπεριφορών, και αποτελεί το βήμα από τον παρόντα-τωρινό εαυτό προς τον ιδανικό εαυτό (Chowdhury & Fernando, 2017: 812-13). Με την αυτοπραγμάτωση, το άτομο αναπτύσσεται, αναγνωρίζει τις δυνάμεις, τις αδυναμίες και τις αξίες του, ορίζοντας το επίπεδο στο οποίο μπορεί να φτάσει, δηλαδή την πλήρωσή του (Chowdhury & Fernando, 2017: 812).

Σύμφωνα με τον παραπάνω συλλογισμό, το άτομο μπορεί να «ευθυγραμμιστεί» με το επάγγελμά του, ιδίως όταν το επάγγελμα αυτό και οι αρμοδιότητες που εμπεριέχει ταυτίζονται με τις αξίες και τις πεποιθήσεις του ατόμου (Beadle, 2017: 839). Τότε, η εργασία αυτή είναι για τον άνθρωπο εργασία με *νόημα*, αφού του προσφέρει το περιβάλλον, τις συνθήκες και το πλαίσιο εντός του οποίου το άτομο μπορεί να αναπτύξει και να αναδείξει τις ικανότητές του, να εκτιμηθεί από το περιβάλλον και τον εαυτό του και να φτάσει στο ανώτατο επίπεδο του εαυτού του, το επίπεδο της αυτοπραγμάτωσης.

Κεφάλαιο 9

Αρετή και εργασιακή πνευματικότητα

Σύμφωνα με τον Grassl, εμπειρικές έρευνες έχουν δείξει πως οι αρετές είναι αυτές που ορίζουν το εργασιακό πλαίσιο και τις συνθήκες που επικρατούν εντός του (Grassl, 2017: 902). Η ύπαρξη και εδραίωση ενάρετων συμπεριφορών, ή η έλλειψή τους, εντός του οργανισμού, σχηματίζουν την κουλτούρα του οργανισμού αυτού, που σημαίνει πως ορίζουν την ποιότητα των στόχων, τις συνθήκες εργασίας και το ποσοστό αποδοτικότητας. Πιο συγκεκριμένα, συνήθως το άτομο που καθοδηγείται από τις αρετές, συμπεριφέρεται με ενάρετο τρόπο. Για παράδειγμα, είναι σύνηθες ένας *φρόνιμος manager* να παίρνει *συνετές* αποφάσεις κατά τη διαδικασία λήψης αποφάσεων εντός του εργασιακού χώρου.

Οι επωφελείς συνθήκες και η παραγωγική οργάνωση μιας επιχείρησης εξαρτώνται από τις διανοητικές και ηθικές αρετές τού κάθε μέλους της, όπως αναφέρει ο Grassl (Grassl, 2017: 903). Για να καταφέρει η επιχείρηση να φτάσει στη μέγιστη δυνατή απόδοσή της, θα πρέπει να θέσει σε προτεραιότητα την παροχή εύφορου εδάφους για αναγνώριση και εξάσκηση των αρετών των μελών της. Μόνο με αυτόν τον τρόπο θα φτάσει στο μέγιστο των δυνατοτήτων της, αφού και τα ίδια τα μέλη της θα έχουν την ευκαιρία να εκφραστούν και να ακμάσουν στον ύψιστο βαθμό. Ο τρόπος, λοιπόν, με τον οποίο μια επιχείρηση μπορεί να υπερβεί την τρέχουσα κατάστασή της είναι η εστίαση στην πνευματική διάσταση της εργασίας (Grassl, 2017: 903).

Ο Πάπας Βενέδικτος XVI υποστηρίζει πως μέσω της εργασιακής πνευματικότητας, η οικονομία μπορεί να «εκπολιτιστεί», εννοώντας πως, με αυτόν τον τρόπο, οι στόχοι της μπορούν να αλλάξουν προσανατολισμό και να σχηματιστούν με βάση τις ανθρώπινες ανάγκες (Grassl, 2017: 903-4). Ο Dyck στο άρθρο του για την εργασιακή πνευματικότητα αναφέρει πως, σύμφωνα με τον Garcia-Zamor, η πνευματικότητα σε ένα οργανωσιακό περιβάλλον μπορεί να ερμηνευθεί ως μια ισχυρή κουλτούρα, και υποστηρίζει πως επιχειρήσεις με τέτοιους ισχυρούς δεσμούς κουλτούρας δύνανται να εξασφαλίσουν πιο άμεσα και σταθερά θετικά πρόσημα στα κέρδη τους, σε αντίθεση με επιχειρήσεις οι οποίες λειτουργούν πάνω σε ασταθή θεμέλια εταιρικής κουλτούρας (Dyck, 2017: 924). Επιπλέον, ο Osman-Gani

υποστηρίζει πως η πνευματικότητα στον εργασιακό χώρο είναι άμεσα συνδεδεμένη με την απόδοση του συνόλου μιας επιχείρησης, αφού αναπτύσσει και βελτιώνει την ποιότητα των στόχων και των μεθόδων της (Dyck, 2017: 924). Εξίσου σημαντική με την πνευματικότητα του συνόλου της επιχείρησης, η οποία ουσιαστικά αντιπροσωπεύει την κουλτούρα της επιχείρησης αυτής, είναι και η πνευματικότητα του ηγέτη, ως άτομο (Dyck, 2017: 925). Ο ηγέτης είναι ο άνθρωπος που εκπροσωπεί το διοικείν του οργανισμού και αποτελεί ταυτόχρονα τον αγγελιαφόρο, τον εκπαιδευτή και το πρότυπο τής εκάστοτε εταιρικής κουλτούρας και εργασιακής πνευματικότητας.

Για να πραγματοποιηθεί μια τέτοιου είδους αλλαγή κουλτούρας στις διοικητικές διαδικασίες, είναι απαραίτητη η εξάσκηση των αρετών εντός ενός πνευματικού πλαισίου, καθώς το επίκεντρο πρέπει να έγκειται στην ανάπτυξη των ικανοτήτων των ανθρώπων και στην ανακάλυψη των ορίων τους (Grassl, 2017: 905). Η πνευματική διάσταση της εργασίας περιλαμβάνει την αναγνώριση της σημαντικότητας των αρετών και των δυνατοτήτων του κάθε μέλους ξεχωριστά, καθώς και τη μετατροπή από *εργασία* σε *εργασία με νόημα*, όπως σημειώσαμε και στο προηγούμενο κεφάλαιο (Gotsis, Kortezi, 2008). Ο Max Weber αναφέρει πως η *πνευματικότητα*, οι *αρετές* και το *management* δεν μπορούν παρά να αλληλεπιδρούν και να αλληλοεπηρεάζονται εντός των οργανωσιακών περιβαλλόντων (Dyck, 2017: 921-22). Αυτό το τρίπτυχο θα μπορούσε να οδηγήσει στην αλλαγή κουνιανού «παραδείγματος» (κατά T. S. Kuhn) στην επιστήμη του *διοικείν*. Υποστηρίζει πως η εν δυνάμει αυτή αλλαγή σημαίνει το άλμα από την υλιστική και κερδοσκοπική τάση του σημερινού *management*, σε περισσότερο πνευματικές και ανθρωποκεντρικές μεθόδους διοίκησης, εστιασμένες στην καλλιέργεια των ενάρετων συμπεριφορών και την πνευματική ανάπτυξη (Dyck, 2017: 921-22).

Η σπουδαιότητα της πνευματικής διάστασης της εργασίας έγκειται στο γεγονός ότι, όπως και για την αρεταϊκή ηθική, η εργασία αποτελεί σημαντικό μέρος της προσωπικότητας του ατόμου· συγκαθορίζει το *ποιος είναι* (Grassl, 2017: 905). Ο Πάπας Ιωάννης Παύλος II υποστηρίζει πως η εργασία δεν αποτελεί απλώς μια κοινή δραστηριότητα, αλλά εμπεριέχεται στα «συστατικά» της ανθρώπινης φύσης (Grassl, 2017: 900). Η εργασία υπηρετεί τον άνθρωπο και συμβάλλει στην ολοκλήρωσή του. Ο άνθρωπος εργάζεται για να ζήσει και δεν ζει για να εργάζεται, όπως σημειώνει ο Θωμάς Ακινάτης, αφού η εργασία παρέχει στον άνθρωπο τα μέσα για να ζήσει και, παράλληλα, καθορίζει το πώς θα ζήσει, δηλαδή την ποιότητα της ζωής του (Grassl, 2017: 900).

Σύμφωνα με τον Αριστοτέλη, η εργασία αποτελεί φυσική ανάγκη για τον άνθρωπο (Grassl, 2017: 899). Μόνο μέσω των διαφόρων ειδών εργασίας, ο άνθρωπος μπορεί να εκφραστεί ενεργητικά προς τη ζωή (Grassl, 2017: 899).

Στην εμπορική κοινωνία της μοντέρνας εποχής, το άτομο συνήθως χαρακτηρίζεται από το *τι κάνει* και όχι από το *ποιος είναι*. Πιο συγκεκριμένα, οι άνθρωποι, συχνά, χαρακτηρίζονται από το επάγγελμά τους (Grassl, 2017: 898). Στη δυτική παράδοση κυρίως, είναι συνηθέστερο το φαινόμενο τα άτομα να χαρακτηρίζονται από αυτό που *κάνουν*. Ο άνθρωπος πλέον ορίζεται ως *homo faber*, δηλαδή ο άνθρωπος ως κατασκευαστής, αφού βρίσκει ικανοποίηση και ολοκλήρωση στην εργασία που κατορθώνει, δηλαδή στην έκφραση της δημιουργικότητάς του (Grassl, 2017: 899). Ωστόσο, η αρεταϊκή ηθική υποστηρίζει πως ο τρόπος με τον οποίο ο άνθρωπος εκφράζεται, συμπεριφέρεται και αποφασίζει στην καθημερινότητά του, εξαρτάται από το *ποιος είναι*. Οι πράξεις του ατόμου, δηλαδή, ορίζονται και κατευθύνονται από την προσωπικότητά του.

Σύμφωνα με τον Θωμά Ακινάτη, το *πράττω* προέρχεται από το *είμαι* (*agere sequitur esse*) (Grassl, 2017: 898). Το *είμαι*, σε πολλές παραδόσεις, όπως την πλατωνική και την αριστοτελική, έχει οντολογική προτεραιότητα σε σχέση με το *πράττω* (Grassl, 2017: 901). Η προσωπικότητα του ανθρώπου, που συμπεριλαμβάνει τη θετική και την αρνητική του πλευρά, είναι αυτή που καθορίζει το *πως* ο άνθρωπος θα πράξει και θα ζήσει. Το άτομο είναι υπεύθυνο για τις πράξεις του αλλά και για τη βούλησή του η οποία θα τον οδηγήσει στην εκάστοτε πράξη. Άρα, το *ποιος είναι* καθορίζει και το *πώς θα πράξει* (Grassl, 2017: 901).

Συνεπώς, παρόλο που στη σύγχρονη εποχή το άτομο συνήθως χαρακτηρίζεται από το επάγγελμά του, δηλαδή από το *τι κάνει* στη ζωή του, το *ποιος είναι* θα πρέπει να μπορεί να εξηγήσει και να ερμηνεύσει τις πράξεις, τις επιλογές και την εργασία του ή την προσφορά του στην κοινωνία. Ο Θωμάς Ακινάτης, ωστόσο, σημειώνει πως η ενεργητική ζωή αποτελεί την προδιάθεση του ατόμου προς τον στοχασμό και την περισυλλογή (Grassl, 2017: 899), συνεπώς την ανάγκη του για πνευματικότητα.

Πολύ συχνά παρατηρείται ο διαχωρισμός της προσωπικής (*ποιος είμαι*) από την επαγγελματική ζωή (*τι κάνω*), γεγονός ιδιαίτερα προβληματικό, αφού και οι δύο αυτοί τομείς της ζωής του ατόμου προσδιορίζουν το *ποιος είναι* (Grassl, 2017: 905). Για τα καλύτερα αποτελέσματα στα οργανωσιακά περιβάλλοντα, απαραίτητα είναι τα άτομα

που δεν διαχωρίζουν τις δύο αυτές πτυχές της ζωής τους και λειτουργούν ως μια ολότητα (Grassl, 2017: 905). Αυτό, ασφαλώς, απαιτεί και από τον ίδιο τον οργανισμό να επενδύσει στην καίριας σημασίας ανθρώπινη εξέλιξη και την εξασφάλιση της πνευματικότητας στην εργασία.

Ένα σημαντικό ερώτημα που εγείρεται στο σημείο αυτό, είναι το αν η πνευματικότητα είναι αυτή που οδηγεί στις αρετές, με αποτέλεσμα την ενάρετη εργασιακή συμπεριφορά, ή αν οι αρετές είναι τα θεμέλια πάνω στα οποία χτίζεται η πνευματικότητα του ατόμου, η οποία οδηγεί στην ενάρετη συμπεριφορά. Το πρώτο μέρος του ερωτήματος, το οποίο θέτει την πνευματικότητα κινητήρια και παραγωγική δύναμη, θα λέγαμε πως αποτελεί ένα πλατωνικό μοντέλο ανάπτυξης ενάρετης εργασιακής συμπεριφοράς (Grassl, 2017: 902). Το δεύτερο σκέλος του ερωτήματος, στο οποίο την ωθητική δύναμη προς την πνευματικότητα και την ενάρετη συμπεριφορά αποτελούν οι αρετές, που μέσω της εξάσκησης γίνονται *συνήθεια*, θα λέγαμε πως αποτελεί το αριστοτελικό μοντέλο ανάπτυξης ενάρετης εργασιακής συμπεριφοράς (Grassl, 2017: 902). Το ερώτημα αυτό δεν έχει ακόμα επακριβώς απαντηθεί, ωστόσο η κατεύθυνση που θα ακολουθήσει ο εκάστοτε οργανισμός είναι μεγάλης σημασίας για την άσκηση του διοικείν, αφού μέσω της κατεύθυνσης αυτής ο οργανισμός δύναται να υποστηρίξει την πνευματική ανάπτυξη των εργαζομένων του και την εργασιακή πνευματικότητα εν γένει, καθώς επίσης να φροντίσει να παρέχει τις κατάλληλες συνθήκες για την εδραίωση ενάρετων συμπεριφορών, μέσω της αναγνώρισης και των κινήτρων (Grassl, 2017: 902).

Κεφάλαιο 10

Αρετές και Ηγεσία

Η έννοια της ηγεσίας είναι πολύπλευρη και πολυσήμαντη. Μέχρι στιγμής, έχουν συνταχθεί περίπου 66 ορισμοί που επιχειρούν να εξηγήσουν την έννοια της ηγεσίας και τους τρόπους με τους οποίους δύναται να εκφραστεί (Newstead, Dawkins, Macklin, & Martin, 2019: 1). Αυτό, ωστόσο, που είναι κοινώς αποδεκτό, είναι ότι η ερμηνεία της

ηγεσίας εξαρτάται κάθε φορά από την εκάστοτε κουλτούρα και πολιτισμό (Newstead, Dawkins, Macklin, & Martin, 2019: 1), παρά από τους καθιερωμένους ορισμούς. Το πιο σημαντικό μέρος της ηγεσίας, ανεξάρτητα από τον ορισμό και την εκάστοτε ερμηνεία της, είναι ότι αποτελεί μια κατάσταση στην οποία τα άτομα εμπνέονται από κάποιον και ακολουθούν τον ίδιο σκοπό, προσηλώνονται στον ίδιο στόχο. Για το μέγεθος της αξίας της ηγεσίας αρκεί να σημειώσουμε το γεγονός πως οι ακόλουθοι μιμούνται τις συμπεριφορές του ηγέτη τους (Ciulla, 2017: 946): ο ηγέτης αποτελεί το πρότυπο συμπεριφοράς, ήθους και αποτελεσματικότητας.

Ο Αριστοτέλης, όπως έχουμε αναφέρει, υποστηρίζει πως ο άνθρωπος δεν μπορεί να ακμάσει εκτός ενός κοινωνικού συνόλου. Η ακμή του ατόμου εξαρτάται από την ακμή της κοινωνίας στην οποία εντάσσεται, αλλά και αντίστροφα: η ανάπτυξη μιας ενάρετης κοινωνίας εξαρτάται απόλυτα από την καλλιέργεια των αρετών των μελών της. Το ίδιο ισχύει και στην περίπτωση των οργανισμών, οι οποίοι αποτελούν έναν μικρόκοσμο της κοινωνίας. Συνεπώς, το ατομικό καλό δεν μπορεί να διαχωριστεί από το κοινό καλό (Newstead, Dawkins, Macklin, & Martin, 2019: 6). Η καλλιέργεια των αρετών στην προσωπικότητα του ηγέτη, συμβάλλει στην προσωπική ανάπτυξη του ηγέτη, καθώς και στη συλλογική ανάπτυξη του οργανισμού και της κοινωνίας, δηλαδή του κοινού καλού. Η ενάρετη ηγεσία προωθεί ένα πρότυπο συμπεριφοράς το οποίο εμπνέει το σύνολο προς την ενίσχυση και την εξασφάλιση του κοινού αγαθού (Newstead, Dawkins, Macklin, & Martin, 2019: 6). Με άλλα λόγια, η καλή ηγεσία προσφέρει στους ανθρώπους τα κατάλληλα κίνητρα για τους σωστούς λόγους και τους εμπνέει με αποτελεσματικό και ηθικό τρόπο, χρησιμοποιώντας τις θεωρίες των αρετών, με σκοπό τον προσδιορισμό και τη σύλληψη της έννοιας του *καλού* (Newstead, Dawkins, Macklin, & Martin, 2019: 1).

Πώς, όμως, συνδέονται οι αρετές με την ηγεσία; Αρχικά, όπως αναφέρει η Ciulla, η καλή ηγεσία είναι ταυτόχρονα *ηθική* και *αποτελεσματική*, όπως ακριβώς και οι αρετές (Newstead, Dawkins, Macklin, & Martin, 2019: 4). Η ορθή ηγεσία δεν ορίζεται μόνο από τη αποτελεσματικότητά της, αλλά και από την ηθικότητα που εκφράζει μέσω των εδραιωμένων συμπεριφορών της (Ciulla, 2017: 942). Η ενάρετη συμπεριφορά είναι επίσης ηθική και πρακτική, αφού ερμηνεύεται ως «πράττω τα σωστά πράγματα, για τους σωστούς λόγους, με τον σωστό τρόπο». Η αρετή του ατόμου και η αρετή της πράξης είναι άμεσα συνδεδεμένες, αφού δεν αρκεί το άτομο να πράττει ορθά, αλλά χρειάζεται και η συνειδητή απόφαση για την πράξη, δηλαδή η επίγνωση

του καλού (Newstead, Dawkins, Macklin, & Martin, 2019: 4). Και αντιστρόφως· δεν αρκεί η γνώση του καλού, αλλά είναι απαραίτητη και η ορθή αντίστοιχη πράξη. Η αρεταϊκή ηθική, ουσιαστικά, ευθυγραμμίζει την αρετή με κάποια πρακτική ικανότητα.

Σύμφωνα με τον Αριστοτέλη, όπως έχουμε αναφέρει σε προηγούμενα κεφάλαια, οι αρετές δεν είναι έμφυτες, αλλά αποκτώνται μέσω της αλληλεπίδρασης με τους ανθρώπους και την κοινωνία εν γένει. Για να τις αποκτήσει κανείς χρειάζεται εκπαίδευση και εξάσκηση, ώσπου να γίνουν συνήθεια στην καθημερινότητα του ατόμου. Όχι παθητική συνήθεια, αλλά ενεργητική, που σημαίνει πως το άτομο ενεργεί συνειδητά με αυτόν τον τρόπο. Επιπλέον, το άτομο, για να προσεγγίσει τις αρετές, χρειάζεται να είναι συνετό, να διαθέτει δηλαδή την ικανότητα της *φρόνησης* (practical wisdom) (Ciulla, 2017: 943-44). Σύμφωνα με τον Αριστοτέλη, ο ηγέτης πρέπει να εκφράζει τις απαραίτητες αρετές σε συνδυασμό με τη φρόνηση και, άρα, να αριστεύει στη διαβούλευση, την αξιολόγηση και τη λήψη αποφάσεων (Preti, 2017: 975). Γι' αυτούς τους λόγους, λοιπόν, ένας καλός ηγέτης θα πρέπει ταυτόχρονα να είναι αποτελεσματικός (στην πράξη) και ηθικός (στον χαρακτήρα).

Σύμφωνα με την Ciulla, για να μελετήσουμε σε βάθος την ενάρετη συμπεριφορά και τις αρετές ενός ηγέτη, θα πρέπει να παρακολουθήσουμε και να αναλύσουμε, όχι μόνο τη διαδικασία λήψης αποφάσεων και τις ίδιες τις αποφάσεις που λαμβάνει σε κρίσιμες και μη οικείες καταστάσεις, αλλά και την καθημερινή του συμπεριφορά (Ciulla, 2017: 941). Στις μελέτες για την ενάρετη συμπεριφορά του ηγέτη, ο συνυπολογισμός των αρετών εντός καθημερινών και τετριμμένων καταστάσεων είναι ιδιαίτερα σημαντικός· μελετώντας ψυχολογικά πειράματα που είχαν ως σκοπό τη μελέτη της ανθρώπινης συμπεριφοράς σε άγνωστες και μη οικείες καταστάσεις, όπως το πείραμα Milgram, παρατηρούνται συμπεριφορές που δεν συνάδουν ούτε στο ελάχιστο με τη δομή, τις αξίες και την προσωπικότητα του ατόμου που συμμετέχει στο πείραμα (Ciulla, 2017: 945). Αυτές οι μεμονωμένες συμπεριφορές δεν μπορούν να αποτελέσουν το πειστήριο και την απόδειξη για προδιάθεση προς τις μη ενάρετες δράσεις και αποφάσεις ή για μια προσωπικότητα απομακρυσμένη από τον κόσμο των αρετών.

Όπως υποστηρίζει ο Αριστοτέλης, η καλώς εδραιωμένη ενάρετη συμπεριφορά του ατόμου προκύπτει μέσα από επαναλαμβανόμενες πρακτικές σε συγκεκριμένες και οικείες καταστάσεις. Η εξάσκηση των αρετών γίνεται επαναλαμβανόμενα εντός της

καθημερινότητας, στα απλά αλλά και τα ηθικώς περίπλοκα ζητήματα και καταστάσεις (Ciulla, 2017: 944). Στο έκτακτο και πρωτόγνωρο συμβάν, το άτομο ακολουθεί μια συγκεκριμένη και πρωτοσύστατη συλλογιστική με σκοπό να επιλέξει ποιο είναι το σωστό πράγμα για να πράξει. Ωστόσο είναι πιθανό να μην επιλέξει να πράξει ορθά, λόγω του αγνώστου της κατάστασης, καθώς και λόγω της επιρροής από την τρέχουσα συναισθηματική φόρτιση (Ciulla, 2017: 945). Συνεπώς, τα συμπεράσματα που προκύπτουν για την ορθότητα της ηγεσίας και της συμπεριφοράς του ηγέτη, από τη μελέτη των αποφάσεών του σε τετριμμένες καταστάσεις, είναι περισσότερο ακριβή από εκείνα των εκτάκτων και αγνώστων καταστάσεων. Πολύ περισσότερα στοιχεία μπορεί να ανακαλύψει κανείς για την προσωπικότητα του ατόμου από τις καθημερινές του κινήσεις και αποφάσεις, δηλαδή από αυτά που πράττει επαναλαμβανόμενα, παρά από τις επιλογές κατά το απρόοπτο ή το καινούργιο.

Το ερώτημα που υπονοείται εδώ είναι αν τελικά οι κεκτημένες αρετές του ατόμου-ηγέτη αποτελούν ακλόνητα χαρακτηριστικά της προσωπικότητάς του, ή αν επηρεάζονται από τις συνθήκες στο περιβάλλον στο οποίο εντάσσεται και λειτουργεί. Πολλοί μελετητές υποστηρίζουν πως ο χαρακτήρας του ατόμου δεν μπορεί να παραμείνει σταθερός και να είναι προβλέψιμος σε κάθε συνθήκη (Ciulla, 2017: 944). Όπως αναφέρει ο Μακιαβέλλι, ένας τίμιος κυβερνών, αν περιβάλλεται αποκλειστικά από ανέντιμα και αδίστακτα άτομα, δεν μπορεί παρά να επηρεαστεί και να οδηγηθεί αναπόφευκτα στην ανηθικότητα (Ciulla, 2017: 944). Ένα ενάρετο άτομο δεν είναι ηθικώς τέλειο. Σε ασυνήθιστες περιστάσεις, πολλά δεδομένα μπορούν να διαψευστούν και αυτό, όχι γιατί το άτομο δεν διαθέτει τις αρετές που πιστεύεται πως διαθέτει, αλλά γιατί το να είναι κανείς ηθικά άριστος σημαίνει πως θα πρέπει να δύναται να πράξει πάντα –σε κάθε συνθήκη– με βάση τη σωστή αρετή, στη σωστή στιγμή, με τον σωστό τρόπο (Ciulla, 2017: 948). Όπως υποστηρίζει ο Solomon, βασιζόμενος κυρίως στο πείραμα Milgram, το άτομο μπορεί να επιλέξει τη «λάθος αρετή» για τη «λάθος περίπτωση», με αποτέλεσμα να μην πράξει ορθά για έναν εξωτερικό παρατηρητή (Ciulla, 2017: 947). Στην καθημερινή ζωή, ωστόσο, ο άνθρωπος μπορεί πολύ πιο άμεσα και φυσικά να εκφράσει τις κεκτημένες αρετές του, από ότι δύναται σε μοναδικές καταστάσεις.

Σύμφωνα με τον Αριστοτέλη, τρεις είναι οι λόγοι για τους οποίους πράττει ο άνθρωπος: η ευχαρίστηση, το προσωπικό του συμφέρον και η καλοσύνη/ευγένεια. Υπάρχουν περιπτώσεις στις οποίες το άτομο πράττει ενάρετα αλλά με λάθος κίνητρα,

όπως η προσωπική ανέλιξη, η προσωπική ευημερία και τα πλούτη (Baumann, 2017: 965). Όπως αναφέρει ο Bauman, το άτομο που υποκινείται από τα λάθος κίνητρα βρίσκει ευχαρίστηση στα λάθος πράγματα και αποφεύγει τον απαραίτητο πόνο των σωστών πραγμάτων (Baumann, 2017: 965). Ο Adam Smith, που ανέλυσε και υποστήριξε το είδος της συναλλαγής που πραγματοποιείται εντός του καπιταλιστικού συστήματος,¹ αποδοκιμάζει τους ηγέτες του καπιταλιστικού αυτού συστήματος οι οποίοι, δίχως να υπολογίζουν τις συνέπειες, αποφασίζουν και πράττουν κατευθυνόμενοι από τα λάθος κίνητρα, δηλαδή με απώτερο σκοπό να ικανοποιήσουν αποκλειστικά τα προσωπικά τους συμφέροντα που σχετίζονται συνήθως με το υπερβολικό κέρδος (Baumann, 2017: 968).

Συνεπώς, η αποδοτικότητα του ηγέτη δεν εξαρτάται μόνο από την ηθική και ενάρετη συμπεριφορά του, αλλά εξαρτάται και από τα κίνητρά του (Baumann, 2017: 962). Ένας ενάρετος ηγέτης πράττει με εντελώς διαφορετικά κίνητρα από την εξυπηρέτηση προσωπικών συμφερόντων. Ο συνδυασμός των αρετών και των ορθών κινήτρων είναι αυτός που οδηγεί τον ηγέτη στην επιτυχή ηθική παρότρυνση των ακολούθων του, εντός των ανταγωνιστικών επιχειρησιακών περιβαλλόντων. Ο Αριστοτέλης παρακινεί τον ηγέτη να καλλιεργήσει τις αρετές της δικαιοσύνης, της εγκράτειας, του θάρρους και της φρόνησης, να πειθαρχήσει στις απαίδευτες επιθυμίες του, και να αισθάνεται ευχαρίστηση με τα σωστά και πόνο με τα λάθος πράγματα (Baumann, 2017: 970). Ένας ενάρετος ηγέτης που ακολουθεί το μονοπάτι των αρετών και των ορθών κινήτρων, μπορεί να επηρεάσει θετικά τους ακολούθους του, καθώς θα αποτελεί το πρότυπο συμπεριφοράς και ήθους.

Ο τρόπος με τον οποίο ο ηγέτης των οργανωσιακών περιβαλλόντων μπορεί να κινητοποιήσει τους ακολούθους του, με ενάρετα κίνητρα, είναι με το να τους «φροντίσει» να ενδιαφερθεί για την ατομική τους ευημερία και για το κοινό καλό. Ο ηγέτης πρέπει να βρει τρόπο να απομακρύνει το αίσθημα του ανικανοποίητου του εργαζόμενου στην εργασία του, και στη θέση του να φέρει το αίσθημα της ευχαρίστησης και της ικανοποίησης. Για να γίνει αυτό, πρέπει να βελτιώσει τις συνθήκες εργασίας, να μειώσει την ανισότητα και την αδικία, και να εδραιώσει τον σεβασμό προς όλες τις κατευθύνσεις. Δηλαδή, να παράσχει *ενδογενή κίνητρα*, τα οποία έχουν άμεση σχέση με την αίσθηση που έχει ο εργαζόμενος για την εργασία του και με

¹ Ο άνθρωπος μπορεί να αγοράσει κάτι που για τον ίδιο έχει αξία, ανταλλάσσοντας χρήματα που κέρδισε προσφέροντας κάποιο αγαθό ή υπηρεσία σε κάποιον άλλον αντιστοίχως.

την εδραίωση της *εργασίας με νόημα* (Baumann, 2017: 969). Τα *εξωγενή κίνητρα*, όπως ο μισθός, είναι παροδικά και ασταθή (Baumann, 2017: 969), γι' αυτό και δεν προτείνονται άμεσα για την κινητοποίηση των εργαζομένων.

Ένα ακόμη κυρίαρχο στοιχείο της ενάρετης ηγεσίας και της διαδικασίας εξάσκησης των αρετών με απώτερο σκοπό την ευδαιμονία, είναι το *ηθικό νοητικό άλμα* (moral imagination). Το ηθικό νοητικό άλμα που κάνει το άτομο, αποτελεί την πρόβλεψη των συνεπειών των αποφάσεων που πρόκειται να λάβει, καθώς επίσης ποιους και πώς θα τους επηρεάσουν οι αποφάσεις αυτές. Άλλως, με το ηθικό νοητικό άλμα μελετάται η τρέχουσα συνθήκη και υπολογίζονται οι διάφορες εναλλακτικές επιλογές μαζί με τις συνέπειές τους (Preti, 2017: 976). Οι εναλλακτικές αυτές επιλογές συνήθως αφορούν πιθανές λύσεις σε ηθικά διλήμματα (Preti, 2017: 977). Να τονίσουμε εδώ τη σημασία του ηθικού νοητικού άλματος κατά τη διαδικασία καλλιέργειας και ανάπτυξης των αρετών, με απώτερο σκοπό την καλή ζωή και την ευδαιμονία. Το νοητικό αυτό άλμα είναι απαραίτητο μέρος της διαδικασίας, αφού μέσω αυτού το άτομο μπορεί να οραματιστεί τον εαυτό του και να αυτοπροσδιοριστεί. Όπως υποστηρίζει η Ciulla, οι ηγέτες χρειάζονται απαραίτητως το στοιχείο του ηθικού νοητικού άλματος, διότι χωρίς αυτό δεν μπορούν να κτίσουν οράματα και να μοιραστούν κίνητρα με τους ακολούθους τους (Preti, 2017: 978).

Το ηθικό νοητικό άλμα, λοιπόν, μαζί με τα ορθά κίνητρα και τις αρετές, αποτελούν τα απαραίτητα εφόδια για τον καλό ηγέτη. Η ενάρετη ηγεσία είναι αυτή που φροντίζει για το κοινό καλό, υποκινείται από ορθά κίνητρα, όπως οι ενάρετες συμπεριφορές, η δικαιοσύνη και η ανάπτυξη, προβλέπει τις συνέπειες, είτε βραχυπρόθεσμες είτε μακροπρόθεσμες, και εμπνέει τα άτομα να πράξουν με ευχαρίστηση προς έναν κοινό στόχο (Grimani, Gotsis, 2020).

Κεφάλαιο 11

Αρετές στη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού

Η αριστοτελική αρεταϊκή ηθική εστιάζει στην καλλιέργεια των αρετών των ατόμων με σκοπό την προσέγγιση του σταδίου της ολοκλήρωσης και της αυτοπραγμάτωσης, εντός ενός κοινωνικού συνόλου. Ομοίως, τα άτομα μπορούν να αναπτυχθούν και να ακμάσουν εντός του εργασιακού τους περιβάλλοντος, όπως έχουμε ήδη αναφέρει, με την προϋπόθεση ότι το περιβάλλον αυτό θα προσφέρει τα κατάλληλα εφόδια για αυτή τη διαδικασία. Η αρεταϊκή ηθική πρεσβεύει, λοιπόν, την ανάπτυξη των θετικών χαρακτηριστικών των ατόμων εντός της επιχείρησης με σκοπό το κοινό καλό, την ανάπτυξη του συνόλου (Valentine, 2017: 1165). Το αρεταϊκό σύστημα εντός οργανωσιακών περιβαλλόντων, εφόσον εστιάζει στα θετικά χαρακτηριστικά του εργαζομένου και, στην περίπτωση που ακολουθηθεί, ενισχύει την ηθική του ανάπτυξη, καθώς και την προσέγγιση εξωτερικών και εσωτερικών σκοπών και στόχων (Valentine, 2017: 1167).

Συνεπώς, κατά τη μελέτη της αρεταϊκής ηθικής ως διοικητικής φιλοσοφίας στα οργανωσιακά περιβάλλοντα, δεν θα μπορούσε να μη συμπεριληφθεί ο τομέας της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού (Valentine, 2017: 1165). Η βασική αρμοδιότητα του τμήματος διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού (HR ή HRM) είναι η διαχείριση ζητημάτων των εργαζομένων εντός του εργασιακού χώρου. Αυτή η αρμοδιότητα μπορεί να προσδιοριστεί ως *ηθική*, αφού οι ακολουθούμενες στρατηγικές διοίκησης επηρεάζουν σε υψηλό βαθμό την ποιότητα της εργασίας των μελών της επιχείρησης, καθώς επίσης μπορούν να ενισχύσουν το αίσθημα ηθικής του ίδιου του οργανισμού (Meglich, 2017: 1207). Η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού θα πρέπει να εστιάζει στην προσωπικότητα του εκάστοτε εργαζομένου και να θέτει ως στόχο την ανάπτυξη του κάθε μέλους της επιχείρησης, με απώτερο σκοπό το κοινό καλό του συνόλου της επιχείρησης. Με αυτόν τον τρόπο προσφέρει εύφορο έδαφος για την προσωπική ανάπτυξη του καθενός, δύναται να ανακαλύψει ταλέντα και κλίσεις, και κτίζει τα κατάλληλα αξιακά θεμέλια πάνω στα οποία μπορεί να δομηθεί η ηθική οργανωσιακή κουλτούρα (Valentine, 2017: 1171).

Η αρεταϊκή ηθική προσφέρει το μέσον ευθυγράμμισης της οργανωσιακής ηθικής και της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, με σκοπό την ανάπτυξη αποδοτικών εργαζομένων στον ύψιστο βαθμό (Valentine, 2017: 1170-71). Η ευθυγράμμιση αυτή ενισχύει παράλληλα και το αίσθημα εταιρικής κοινωνικής ευθύνης και ηθικής ηγεσίας εντός των επιχειρήσεων (Valentine, 2017: 1171). Ειρήσθω εν παρόδω, τη σημερινή εποχή, το κοινό απαιτεί και περιμένει να δει την ηθική συμπεριφορά του επιχειρηματικού κόσμου, ιδίως του ιδιωτικού τομέα, και τη θέση που έχει η εταιρική κοινωνική ευθύνη στις προτεραιότητές του (Godkin, 2017: 1203). Οι θεωρίες αρετών, καταφανώς, θα πρέπει να συνυπολογισθούν κατά τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, με σκοπό τα βέλτιστα αποτελέσματα για τα άτομα, τις ομάδες, την ίδια την επιχείρηση και την επιρροή που ασκεί η ηθική κουλτούρα του οργανισμού στην κοινωνία (βλ περαιτέρω, Grimani & Gotsis, *forthcoming*).

Για να εξηγήσουμε πόσο σημαντική είναι η εδραίωση μιας ηθικής κουλτούρας στον κόσμο των επιχειρήσεων, αρκεί να θυμηθούμε πως τα άτομα επιλέγουν και πράττουν με έναν συγκεκριμένο τρόπο στην εκάστοτε περίπτωση, εφαρμόζοντας τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας και της κουλτούρας τους στη συλλογιστική διαδικασία. Με τον ίδιο ακριβώς τρόπο αποφασίζουν και δρουν και οι επιχειρήσεις. Λαμβάνουν την πληροφορία της εξωτερικής συνθήκης ως δέκτες, την επεξεργάζονται χρησιμοποιώντας τα δεδομένα της κουλτούρας τους και, τέλος, δρουν στρατηγικά (Godkin, 2017: 1195). Δηλαδή, η κουλτούρα τους, στην οποία συμπεριλαμβάνονται τα χαρακτηριστικά (ηθικά ή μη) που περιγράφουν τις τακτικές και πολιτικές της εκάστοτε επιχείρησης, είναι αυτή που κατευθύνει τον τρόπο με τον οποίο θα αποφασίσουν και θα πράξουν, με όλες τις συνέπειες.

Την ευθύνη για τη δραστηριοποίηση με βάση συστήματα αρεταϊκής ηθικής εντός της επιχείρησης, και της εδραίωσης αυτών στην εταιρική κουλτούρα, την έχει κυρίως το τμήμα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού (Godkin, 2017: 1202). Μέσω της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού και της πολιτικής που ακολουθεί, οι εργαζόμενοι μπορούν να εξασκήσουν τις αρετές στον χώρο εργασίας, να τις κάνουν συνήθεια και να αναπτυχθούν (Valentine, 2017: 1167). Άλλωστε, οι οργανισμοί οφείλουν να παρέχουν στους εργαζομένους τους το κατάλληλο περιβάλλον και τα απαραίτητα εφόδια ώστε να φέρουν εις πέρας τις αρμοδιότητές τους με τον καλύτερο δυνατό τρόπο, παράλληλα με τη δική τους προσωπική ανάπτυξη (Valentine, 2017: 1170). Με την ατομική ηθική ανάπτυξη των μελών της, η επιχείρηση δομεί ένα γερά θεμελιωμένο

ηθικό σύστημα που οδηγεί στα βέλτιστα αποτελέσματα ικανοποίησης, παραγωγικότητας, ανάπτυξης και βιωσιμότητας (Gotsis, Grimani, 2015).

Οι εταιρείες που φροντίζουν συστηματικά και στρατηγικά για την ευτυχία των μελών τους, έχουν την αμέριστη υποστήριξη από τα ίδια τα μέλη, η οποία οδηγεί σε εμπιστοσύνη και αφοσίωση (Meglich, 2017: 1209). Ο μόνος ρόλος εντός των επιχειρήσεων που ασχολείται άμεσα με την ευημερία των εργαζομένων, είναι το τμήμα HR. Για τον λόγο αυτό, ο πιο δημοφιλής τρόπος ηγεσίας που ακολουθούν οι άνθρωποι του HRM είναι η *υπηρετική ηγεσία* (Meglich, 2017: 1210): υπηρετούν το ατομικό και το κοινό καλό, εξασφαλίζουν την ορθή και αξιοκρατική αξιολόγηση, και με αυτόν τον τρόπο εμπνέουν με τις πράξεις τους.

Ο ρόλος του τμήματος HR είναι ρόλος-κλειδί για την ανάπτυξη και εδραίωση ενάρετων επιχειρησιακών συμπεριφορών, αφού μπορεί να επικοινωνήσει κώδικες ηθικής συμπεριφοράς και να αναπτύξει προγράμματα εκπαίδευσης ενάρετων μεθόδων διοίκησης εντός του οργανισμού (Valentine, 2017: 1171). Ουσιαστικά αποτελεί τον αγγελιαφόρο του μηνύματος της σπουδαιότητας της ηθικής εντός των παραγωγικών και λειτουργικών διαδικασιών της εκάστοτε επιχείρησης. Τα άτομα του HR είναι οι άνθρωποι-κλειδιά για τη δημιουργία και εδραίωση των αρετών και του ήθους στον οργανισμό (Godkin, 2017: 1203). Όπως σημειώνει και η Patricia Meglich, τα άτομα του HR αποτελούν μια «ηθική πυξίδα», διότι χαράσσουν τον δρόμο προς την επιχειρηματική ηθική (Meglich, 2017: 1210) και την ηθική κουλτούρα της επιχείρησης.

Μία σημαντική αρμοδιότητα του τμήματος διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού είναι η ανάπτυξη μεθόδων εκπαίδευσης και διαφόρων προγραμμάτων βασισμένων στο αρεταϊκό ηθικό σύστημα. Προγράμματα όπως αυτά, είναι δομημένα με τέτοιο τρόπο ώστε να δίνουν έμφαση στην καλλιέργεια των ατομικών αρετών (Valentine, 2017: 1171). Το HR, οργανώνοντας εκπαιδευτικά σεμινάρια αρεταϊκής ηθικής συμπεριφοράς για τους εργαζομένους, ενισχύει τα θετικά χαρακτηριστικά τους, καλλιεργεί τις αρετές τους, καθώς επίσης λαμβάνει εποικοδομητικό feedback της τρέχουσας κατάστασης (Godkin, 2017: 1203). Προωθώντας την ανάπτυξη προγραμμάτων που τονίζουν τη σημασία των αρετών και της ηθικής στις επιχειρήσεις, φέρνει τους εργαζομένους εγγύτερα στην έννοια της ενάρετης κουλτούρας (Valentine, 2017: 1168).

Σύμφωνα με τον Αριστοτέλη, η απόκτηση των αρετών είναι ζήτημα εξάσκησης και συνήθειας. Τα άτομα μπορούν να εξασκήσουν τις ενάρετες συμπεριφορές εντός

οργανωσιακών περιβαλλόντων, χάρη στις ορθές πρακτικές, στρατηγικές και μεθόδους που ακολουθεί το τμήμα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού. Το HR, συνεπώς, κατέχει εξέχοντα ρόλο στην ενίσχυση των διαδικασιών που κτίζουν τέτοιου είδους ποιότητα συμπεριφορών εντός του οργανισμού. Τέτοιου είδους αποτελεσματικές πρακτικές από το τμήμα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, έχουν δείξει πως οδηγούν με βεβαιότητα σε βελτίωση της συνολικής απόδοσης της εταιρείας, σε περισσότερα κέρδη, στην καλύτερη ποιότητα εργασίας και στην υψηλή παραγωγικότητα (Meglich, 2017: 1209).

Τα άτομα του HR είναι ηθικώς υπεύθυνα να ενισχύουν το αίσθημα εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, να εξασφαλίζουν την αξιοκρατία και τη δικαιοσύνη για όλα τα μέλη των οργανισμών, να ακολουθούν τη μέθοδο υπηρετικής και ηθικής ηγεσίας καθιερώνοντας συγκεκριμένους κώδικες ηθικής συμπεριφοράς, καθώς παράλληλα επιδιώκουν την επίτευξη υψηλών παραγωγικών στόχων (Meglich, 2017: 1211). Για να το κάνουν αυτό αποτελεσματικά, θα λέγαμε τελικά πως κατέχουν τον ρόλο του ηγέτη προς τις ομάδες και τα μέλη της επιχείρησης (Meglich, 2017: 1210). Ως ηγέτης, το τμήμα HR πρέπει, πρώτον, να λειτουργεί με φρόνηση (practical wisdom) και να φροντίζει ώστε οι στόχοι της επιχείρησης να ευθυγραμμίζονται με τους στόχους των μελών της (Bachmann, Habisch, & Dierksmeier, 2018: 154). Με αυτόν τον τρόπο ενισχύει το αίσθημα αφοσίωσης των εργαζομένων ενώ, ταυτόχρονα, φροντίζει και για τη δική τους ευημερία. Τα άτομα, έτσι, είναι περισσότερο παραγωγικά, προσηλωμένα στον στόχο και ικανοποιημένα. Όλες οι πρακτικές που ακολουθεί το τμήμα HRM θα πρέπει, δεύτερον, να είναι διαφανείς και ειλικρινείς, ώστε να εξασφαλιστεί η αμοιβαία εμπιστοσύνη και ο σεβασμός (Meglich, 2017: 1213). Τρίτον, ο άνθρωπος του HR ως ηγέτης θα πρέπει να λειτουργεί ενισχυτικά προς όλα τα μέλη της επιχείρησης, παρέχοντας συμβουλές, καθοδηγώντας και προσφέροντας τα απαραίτητα εφόδια με σκοπό την αντιμετώπιση δύσκολων συνθηκών και αναπόφευκτων δυσμενών καταστάσεων. Το HR πρέπει να είναι συνεχώς παρόν και να λειτουργεί ως κατευθυντήρια δύναμη, όπως υποστηρίζει η Patricia Meglich (Meglich, 2017: 1214).

Επιπρόσθετα, η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, με σκοπό να εξασφαλίσει την εδραίωση μιας αρεταϊκής ηθικής κουλτούρας στην επιχείρηση, θα πρέπει να αναγνωρίζει τα άτομα με ενάρετο ηθικό χαρακτήρα που ταιριάζουν στην εταιρική αυτή κουλτούρα. Στη διαδικασία αξιολόγησης θα πρέπει να αναγνωρίζονται και να επιβραβεύονται οι άνθρωποι που ασκούν ενάρετες πρακτικές, ως το επιθυμητό πρότυπο συμπεριφοράς (Valentine, 2017: 1168). Οι ενάρετοι managers, ηγέτες και

εργαζόμενοι πρέπει να αναγνωρίζονται και να προστατεύονται από τον οργανισμό, διότι παίζουν τον πιο σημαντικό ρόλο στη διατήρηση της δικαιοσύνης, της εντιμότητας, της εμπιστοσύνης, του σεβασμού και της ενσυναίσθησης εντός του εργασιακού χώρου (Godkin, 2017: 1202). Το άτομο με αρετές και καλό χαρακτήρα έχει την προδιάθεση να λειτουργεί περισσότερο αποτελεσματικά κατά τη διαδικασία λήψης αποφάσεων και σχεδιασμού στρατηγικών, ενισχύοντας την ενάρετη συμπεριφορά μέσα από τις πράξεις και τις επιλογές του (Valentine, 2017: 1166). Τέτοιου είδους συμπεριφορές ωφελούν το κάθε μέλος ξεχωριστά και κατ' επέκταση το σύνολο του οργανισμού (Valentine, 2017: 1167). Σημαντικό ρόλο, επίσης, παίζει η επιλογή του προσωπικού· το τμήμα HR θα πρέπει να αναγνωρίζει και να επιλέγει ανθρώπους με ενάρετο χαρακτήρα, τους οποίους να τοποθετεί σε διοικητικές ή σημαίνοντες θέσεις στην εταιρεία, ώστε να αποτελούν το πρότυπο συμπεριφοράς και να εμπνέουν τα υπόλοιπα μέλη (Valentine, 2017: 1168). Άλλωστε, οι άνθρωποι είναι αυτοί που ορίζουν στην ουσία την κουλτούρα ενός οργανισμού· τα μέλη είναι οι εκπρόσωποι, οι πρεσβευτές και οι εδραιωτές της.

Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού έχει άμεση σχέση με την αρεταϊκή ηθική, εφόσον, όπως είναι εμφανές, είναι το τμήμα τού οποίου οι αρμοδιότητες κτίζονται γύρω από τον άξονα των ανθρώπων· της εκπαίδευσής τους, της συμπεριφοράς τους, της παραγωγικότητάς τους και τις ευημερίας τους. Αν ακολουθήσει τις θεωρίες αρετών στις πολιτικές του, θα καταφέρει να αναπτύξει με έναν μοναδικό τρόπο τα μέλη της επιχείρησης, παρέχοντάς τους τις απαραίτητες πληροφορίες και τις κατάλληλες εργασιακές συνθήκες, δίνοντάς τους την ευκαιρία να κατακτήσουν την καλύτερη εκδοχή του εαυτού τους. Όπως έχουμε αναφέρει σε προηγούμενα κεφάλαια, η ανάπτυξη του συνόλου –της κοινωνίας ή της επιχείρησης– εξαρτάται από την καλλιέργεια και την ανάπτυξη των μελών της. Άρα, η ατομική ανάπτυξη οδηγεί στη συλλογική πρόοδο και επιτυχία. Η θέση του HR υπάρχει για να φροντίζει να παρέχει στα άτομα όλα όσα χρειάζονται για να πετύχουν, αφού και το άτομο για να ακμάσει χρειάζεται να ενταχθεί σε ένα εξίσου ανεπτυγμένο και ενάρετο περιβάλλον.

Κεφάλαιο 12

Διδακτική της αρεταϊκής ηθικής

Η αρεταϊκή ηθική μελετά, όχι τον ηθικό χαρακτήρα μιας πράξης ενός ατόμου, αλλά το ποιο είναι αυτό το άτομο. Δεν εστιάζει στο *τι κάνει*, αλλά στο *ποιος είναι*. Το *ποιος είναι* έχει άμεση σχέση με τις αποφάσεις που θα λάβει και το *τι* θα πράξει αντιστοίχως. Γι' αυτόν ακριβώς τον λόγο, η αρεταϊκή ηθική αναζητά χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του ανθρώπου, τα οποία, αν καλλιεργηθούν, οδηγούν σε ηθικώς ορθές πράξεις. Μπορεί, όμως, η αρετή να διδαχτεί;

Οι αρετές και η φρόνηση στηρίζονται και δομούνται σε ένα σύστημα αξιών. Πολλοί μελετητές ισχυρίζονται πως το σύστημα αξιών των ανθρώπων σχηματίζεται από τις μικρές κιόλας ηλικίες της ζωής του, μέσω της επανάληψης και μίμησης των στοιχείων του περιβάλλοντος (Robbins, Judge, 2017: 611). Άλλως, υποστηρίζουν πως τα αξιακά θεμέλια πάνω στα οποία θα μπορούσε το αρεταϊκό ηθικό σύστημα να οικοδομηθεί, έχουν ήδη καλώς εδραιωθεί· έχουν παγιωθεί ισχυρές πεποιθήσεις και προδιαθέσεις, δομημένες από τις μικρές ηλικίες του ανθρώπου, οι οποίες δύσκολα προσαρμόζονται σε νέα δεδομένα.

Από την άλλη μεριά, ωστόσο, η επιτυχία στη βιωσιμότητα, τη φήμη, τα κέρδη και την ευημερία μιας επιχείρησης φαίνεται πως εξαρτάται και από τον ηθικό χαρακτήρα της, δηλαδή την εξάσκηση των αρετών εντός του περιβάλλοντός της. Η επιχείρηση καταφέρνει να φτάσει στην επιτυχία με συγκεκριμένες στρατηγικές και πολιτικές που ακολουθεί. Μία αποτελεσματική στρατηγική επιτυχίας είναι η προσέγγιση και καλλιέργεια των αρετών εντός του οργανωσιακού περιβάλλοντος, η οποία οδηγεί σε ανάπτυξη θεμελιωδών χαρακτηριστικών και προδιαθέσεων που επιτρέπουν την αποτελεσματική λήψη ρίσκων, την ορθή λήψη αποφάσεων, την ανάληψη προσωπικών ευθυνών, τη γνώση μέσα από τα λάθη (Malloch, 2017: 683) κ.λπ. Δηλαδή, τη δημιουργία μια εταιρικής κουλτούρας που βασίζεται στην αρεταϊκή ηθική και φροντίζει για την εταιρική κοινωνική ευθύνη, στοχεύοντας στο κοινό καλό. Έρευνες έχουν δείξει πως οι πιο επιτυχημένες και μακροβίωσιμες επιχειρήσεις αναπαράγουν τέτοιου είδους εταιρικές κουλτούρες (Malloch, 2017: 683).

Αυτά τα στοιχεία δείχνουν πως οι αρετές μπορούν να εισαχθούν στα οργανωσιακά περιβάλλοντα, προσφέροντας σημαντικές ευκαιρίες για ευημερία, ακόμα και αν τα ατομικά αξιακά συστήματα είναι ήδη εδραιωμένα. Πολλοί υποστηρικτές της διδακτικής της αρεταϊκής ηθικής αναφέρουν πως ηθική εκπαίδευση βοηθά τους εργαζομένους να αναγνωρίζουν ηθικά διλήμματα και να διαθέτουν την απαιτούμενη επίγνωση της ηθικής διάστασης των πραγμάτων (Robbins, Judge, 2017: 611). Η ηθική αυτή εκπαίδευση αφορά ηθικούς κώδικες και επιθυμητές ενάρετες συμπεριφορές τις οποίες ο οργανισμός προωθεί ως την εταιρική του κουλτούρα και την επιθυμητή επαγγελματική στάση. Τα άτομα τα οποία εντάσσονται σε μια επιχείρηση με τέτοιου είδους εταιρική κουλτούρα, από τη στιγμή που προσλαμβάνονται, έχουν ως μέρος των αρμοδιοτήτων τους την προσαρμογή τους σε αυτούς τους ηθικούς κώδικες που πρεσβεύει η εκάστοτε εταιρεία.

Ο προβληματισμός που προκύπτει στη συγκεκριμένη περίπτωση είναι το αν αυτή η διαδικασία οδηγεί το άτομο στην πραγματική προσέγγιση των αρετών ή απλώς το εξαναγκάζει να φέρεται με έναν συγκεκριμένο, προκατασκευασμένο τρόπο, ωσάν να υπακούει σε νόμους και κανόνες, με απειλή την τιμωρία (πχ. απόλυση). Έρευνες έχουν δείξει πως οι άνθρωποι που εκτίθενται περισσότερο –ακόμη και σε καθημερινή βάση– σε ηθικούς κώδικες, ενάρετες συμπεριφορές και ηθική εκπαίδευση, τείνουν να είναι περισσότερο ικανοποιημένοι και παραγωγικοί, καθώς επίσης αισθάνονται κοινωνικώς υπεύθυνοι ως σύνολο μαζί με τον οργανισμό στον οποίο εργάζονται (Robbins, Judge, 2017: 611).

Υπενθυμίζοντας την αριστοτελική διαδικασία εκμάθησης των αρετών, η οποία αποτελείται από επαναλαμβανόμενη εξάσκηση ενάρετων συμπεριφορών εντός ενός αντιστοίχως ηθικού περιβάλλοντος, προκύπτει ότι η ενάρετη κουλτούρα μιας επιχείρησης αποτελεί η ίδια την ηθική επαναλαμβανόμενη εκπαίδευση που θα οδηγήσει τα μέλη της επιχείρησης, πιθανότατα, στην καλλιέργεια των αρετών στην προσωπικότητά τους.

Ακόμη ένας τρόπος εκμάθησης της αρεταϊκής ηθικής, που αξίζει να σημειωθεί, είναι η πρακτική που ακολουθείται σε σχολές οικονομίας και διοίκησης. Οι Mary Crossan, Daina Mazutis και Gerard Seijts, στο άρθρο τους για την καλλιέργεια του χαρακτήρα του ατόμου στις σχολές διοίκησης επιχειρήσεων, προτείνουν το σχεδιασμό μαθημάτων που αφορούν την ανάπτυξη δεξιοτήτων του χαρακτήρα του ατόμου

(Crossan, Mazutis, Seijts, 2017: 672). Η παιδαγωγική προσέγγιση της καλλιέργειας του χαρακτήρα, ως θέμα προς εκπαίδευση και μελέτη, θα μπορούσε να είναι η ανάπτυξη ικανοτήτων προς ηθική λήψη αποφάσεων, ο σχεδιασμός των βημάτων από το άτομο του παρόντος, δηλαδή στο ποιος είμαι τώρα, στη βέλτιστη εκδοχή του, δηλαδή στο ποιος μπορώ να γίνω, καθώς επίσης οι μέθοδοι καθοδήγησης και mentoring (Crossan, Mazutis, Seijts, 2017: 673). Στόχος θα είναι η επίτευξη της πραγματικής επίγνωσης της ηθικής διάστασης των πραγμάτων και η αντιστοίχως πλαισιωμένη απόφαση για ενέργεια.

Με άλλα λόγια, σκοπός αυτών των μαθημάτων θα είναι να διδάξουν στους σπουδαστές το άλμα από το στάδιο τού να γνωρίζουν το καλό, στο στάδιο τού να πράττουν το καλό, με απώτερο σκοπό να το εφαρμόσουν στα διοικητικά μοντέλα των οργανωσιακών περιβαλλόντων, στοχεύοντας στην ευημερία των ατόμων που σχετίζονται με την εκάστοτε επιχείρηση (εργαζόμενοι, πελάτες, μέτοχοι κ.α.), καθώς επίσης στην κερδοφορία και τη βιωσιμότητά της. Για να είναι αποτελεσματική αυτού του είδους η ηθική εκπαίδευση, θα πρέπει απαραίτητως και οι διδάσκοντες να κατέχουν και να εφαρμόζουν αυτή την ενάρετη κουλτούρα (Crossan, Mazutis, Seijts, 2017: 674). Όπως ακριβώς οφείλει να γίνεται και κατά την ηθική εκπαίδευση εντός της επιχείρησης από τα μέλη που βρίσκονται επί κεφαλής, αφού αυτοί αποτελούν τα πρότυπα ενάρετης συμπεριφοράς και έχουν την ευθύνη του πολλαπλασιασμού της.

Μέρος Δ

Η πολιτική διάσταση

Κεφάλαιο 13

Αρετές και αγορές

Πέρα από τη θεωρητική επεξήγηση της αξίας της αρεταϊκής ηθικής ως φιλοσοφία διοίκησης και ηγεσίας, θα πρέπει να καταγράψουμε τη συμβολή της στη σημερινή εποχή και την ενσωμάτωσή της στις σύγχρονες συνθήκες της αγοράς, της οικονομίας και, εν γένει, της κοινωνίας. Ποια είναι, λοιπόν, η πραγματική συμβολή της αρεταϊκής ηθικής σε ηθικά ζητήματα και θέματα διοίκησης που προκύπτουν στην παγκόσμια αγορά της σύγχρονης εποχής;

Ας καταγράψουμε αρχικά την τρέχουσα κατάσταση της σύγχρονης οικονομίας και αγοράς, όσον αφορά στη διοίκηση και την ηγεσία σε σχέση με κάποιο ηθικό σύστημα. Το διοικητικό και οικονομικό καπιταλιστικό σύστημα της σύγχρονης εποχής δείχνει να αποτυγχάνει και να καταρρέει σε αρκετές περιπτώσεις, λόγω της εστίασής του στα αγαθά. Ο αποκλειστικός, πολλές φορές, σκοπός του επιχειρηματικού κόσμου είναι η προώθηση ενός οικονομικού συστήματος που δομείται γύρω από τον άξονα του κέρδους των επιχειρήσεων. Σε πολλές περιπτώσεις, σημαντικές οικονομικές δυνάμεις του επιχειρηματικού κόσμου έχουν δείξει σαθρή έως και ανύπαρκτη εταιρική κοινωνική ευθύνη και ηθική επιχειρηματική κουλτούρα. Εμφανή παραδείγματα αποτελούν τα σκάνδαλα της BP και της Enron. Οι συνέπειες αυτού του είδους καπιταλισμού είναι η εμπορευματοποίηση, η έλλειψη καινοτομίας στην αγορά, οι εξουθενωτικές συνθήκες εργασίας, οι συμβατικές εμπορικές στρατηγικές και, κατά συνέπεια, η αργή εμπορική ανάπτυξη ή αδράνεια (Arjoon, Turriago-Hoyos, Thoene, 2015: 152). Στις συνέπειες συγκαταλέγονται και οι περιβαλλοντικές καταστροφές, καθώς και οι επιπτώσεις σε κοινωνικό και οικονομικό επίπεδο.

Ο Weber υποστηρίζει πως ο σύγχρονος καπιταλισμός έχει παραγκωνίσει σε επικίνδυνο σημείο τις *εσωτερικές αξίες* (Arjoon, Turriago-Hoyos, Thoene, 2015: 152), αρετές και αγαθά της κοινωνίας των ανθρώπων, όπως η εργατικότητα, η ειλικρίνεια, η εκτίμηση, η αλληλεγγύη και η διαφάνεια. Ο απώτερος σκοπός της οικονομίας είναι πλέον το προσωπικό κέρδος και όχι η ανθρώπινη συλλογική ευημερία και ακμή. Το σύγχρονο οικονομικό σύστημα δεν είναι πλέον ανθρωπιστικό, αλλά κερδοσκοπικό· κατευθύνεται, δηλαδή, αποκλειστικά από την αύξηση των κερδών. Συνεπώς, μπορούμε

να αναφερθούμε στην τρέχουσα κατάσταση ως μια κατάσταση οικονομικής διαφθοράς. Η τρέχουσα αυτή κατάσταση των παγκόσμιων οικονομικών συστημάτων προκαλεί σημαντικές επιπτώσεις στη βιωσιμότητα των επιχειρήσεων στην αγορά, στην παγκόσμια ευημερία, την κοινωνική ισορροπία και το περιβάλλον.

Η λύση για την μεταστροφή του κοινωνικού και οικονομικού αυτού κατακερματισμού, από την πτώση στην άνοδο (ηθική και οικονομική), έγκειται σε μια αλλαγή κουλτούρας σχετικά με το πώς αντιλαμβάνεται ο άνθρωπος την πραγματικότητα, τις ισορροπίες και την εξέλιξη γύρω του, στον 21ο αιώνα. Στη σημερινή εποχή, οτιδήποτε σχετίζεται με το καλό, την αλήθεια και την ομορφιά, όπως αναφέρει ο Zimmermann, τείνει να θεωρηθεί άχρηστο ή αχρείαστο (Zimmermann, 2017: 1288). Η προσέγγιση, λοιπόν, της ίδιας της πραγματικότητας πρέπει να αλλάξει θεμέλια και να επιστρέψει στην ανθρωπιστική της μορφή, με εξασφάλιση της αναλογικής ισορροπίας εντός του κοινωνικού συνόλου και με σεβασμό στο περιβάλλον.

Ο Bonhoeffer υποστηρίζει πως μόνο μια τάξη πραγμάτων, ευνοϊκή προς την ανθρώπινη συλλογική άνθηση, μπορεί να αποτρέψει τους κινδύνους και τις επιπτώσεις των παντοδύναμων κυβερνήσεων ή οικονομικών δυνάμεων (Zimmermann, 2017: 1292-93), δηλαδή βραχυπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα επιζήμιων συνθηκών που επικρατούν στη σημερινή εποχή. Με άλλα λόγια, μια ισχυρά δομημένη ηθική κοινωνική κουλτούρα μπορεί να ελέγξει και να περιορίσει τις πιθανές αυθαιρεσίες πολιτικών και οικονομικών συστημάτων. Η οικονομική πραγματικότητα, κατά τον Walter Eucken, το σύστημα της οποίας πρέπει να είναι ελεύθερο ώστε να αποδίδει τα βέλτιστα (*Laissez-faire*), πρέπει να υφίσταται έλεγχο μέσω κάποιου *κέντρου ευθύνης* ή περιορισμό εντός ενός ηθικού πλαισίου, το οποίο να συγκρατεί τις πρακτικές της αγοράς πριν το οριακό σημείο της καταπάτησης (Zimmermann, 2017: 1293), της εξαπάτησης και της διαφθοράς.

Ο MacIntyre προτείνει, στον αντίποδα της εσωτερικής αντίφασης του σύγχρονου καπιταλιστικού συστήματος, την καλλιέργεια και εδραίωση της αρεταϊκής ηθικής εντός του οικονομικού συστήματος, μέσω οργανισμών και προγραμμάτων (Arjoon, Turriago-Hoyos, Thoene, 2015: 152), με στόχο μια ενάρετη οικονομία η οποία θα αποτελεί το μέσον για την άνθηση της ανθρωπότητας. Η ενάρετη οικονομία χαρακτηρίζεται από καινοτομία και προσφορά και καθοδηγείται από πρακτικές ηθικές

αρχές που στόχο έχουν την εξασφάλιση της συλλογικής ευημερίας (Arjoon, Turriago-Hoyos, Thoene, 2015: 158).

Το πρώτο βήμα προς τη μεταλλαγή αυτή είναι το πρίσμα μέσα από το οποίο αποκτά στόχο η παραγωγή προϊόντων και οι δραστηριότητες της αγοράς εν γένει· ένα πρίσμα περισσότερο ηθικό που κατευθύνει προς την κοινωνική *προσφορά* μέσω της παραγωγής χρήσιμων και αξιόπιστων αγαθών και υπηρεσιών (Arjoon, Turriago-Hoyos, Thoene, 2015: 152). Η προσφορά αποτελεί μέσον προς την εξασφάλιση του κοινού καλού. Άλλωστε, τα πρώτα θεμέλια των οικονομικών συστημάτων δομήθηκαν πάνω στην ανάγκη για κάλυψη της ζήτησης, δηλαδή στην ανάγκη για προσφορά.

Σύμφωνα με τη δυτική παράδοση, η οικονομία και η πολιτική έχουν άμεση σχέση με την ηθική (Pezoa, 2017: 1331). Ο πυρήνας αυτής της σκέψης βρίσκεται στην αριστοτελική παράδοση περί αγοράς και αρετών. Σύμφωνα με τον Αριστοτέλη, οι αρετές είναι άμεσα συνδεδεμένες με την οικονομία και την αγορά. Ο λόγος για τη συσχέτιση αυτή, είναι η αριστοτελική προσέγγιση τού στόχου της αγοράς: ο απώτερος σκοπός της οικονομίας ενός κράτους είναι αποκλειστικά η *ακμή* του ανθρώπου, η *αυτοπραγμάτωσή* του (Crespo, 2017: 1324). Αναλυτικότερα, η κοινωνία πρέπει να είναι οργανωμένη με τέτοιο τρόπο ώστε να παρέχει στα μέλη της τις κατάλληλες συνθήκες και τα απαραίτητα εφόδια με σκοπό την ανάπτυξή τους και τη συλλογική ευδαιμονία. Η οικονομική ζωή είναι μέρος της κοινωνίας, συνεπώς οι δραστηριότητές της (παραγωγή, συναλλαγή, αγορά) πρέπει να εξυπηρετούν τον ίδιο σκοπό (Crespo, 2017: 1324).

Κατά τον Αριστοτέλη, η συναλλαγή, ως δραστηριότητα εντός της αγοράς, θα πρέπει να χαρακτηρίζεται από *αμοιβαία δικαιοσύνη* (Crespo, 2017: 1325). Με τον όρο δικαιοσύνη εννοεί την ισότητα κατ' αναλογία στην ανταλλαγή αγαθών. Για να σχηματιστεί η εξίσωση της αναλογίας αυτής, η *ζήτηση* ή οι ανάγκες είναι απαραίτητες. Η *ανάγκη* είναι το στοιχείο αυτό που ενώνει την κοινωνία και την οικονομία και με βάση αυτή κατευθύνονται η παραγωγή και οι συναλλαγές (Crespo, 2017: 1325). Η ανάγκη είναι αυτό που στοχεύει να καλύψει το οικονομικό σύστημα με σκοπό την ευδαιμονία. Επίσης, η κάλυψη της ανάγκης προϋποθέτει μια συναλλακτική αλλά και ηθική ισορροπία, διότι η ανάγκη τού ενός πρέπει να βρίσκεται σε αναλογία με την ανάγκη του άλλου, ώστε να δημιουργούνται εύφορες συνθήκες για συναλλαγή. Μια

συναλλαγή είναι δίκαιη όταν και τα δύο μέρη της συναλλαγής ικανοποιούν αναλογικά, με ίσους όρους, την ανάγκη τους.

Το κέρδος που επιζητά ο έμπορος, το βρίσκει στον καταναλωτή. Για να μπορέσει να καλύψει τη δική του ανάγκη –του κέρδους, της πώλησης του αγαθού που παράγει– θα πρέπει να ικανοποιήσει και να καλύψει κάποια ανάγκη τού καταναλωτή με το προϊόν ή την υπηρεσία του. Δηλαδή, όπως αναφέρει ο A. Cruz Prados, ο έμπορος δεν μπορεί να επιθυμεί κάτι για τον εαυτό του χωρίς, την ίδια στιγμή, να επιθυμεί κάτι και για τον καταναλωτή (Prados, 2017: 1349-50). Παράλληλα με αυτή την παραδοχή, ο έμπορος οφείλει να συνειδητοποιήσει πως με την πραγματοποίηση τέτοιων συναλλαγών εντός του συνόλου της κοινωνίας, προσφέρει κάτι παραπάνω από ένα προϊόν ή μια υπηρεσία στο σύνολο της κοινωνίας: προσφέρει αυτό το οποίο θα καλύψει την ανάγκη κάποιου, συμμετέχοντας στον οικονομικό κύκλο ζωής της κοινωνίας, οδηγώντας τους ανθρώπους στην ευδαιμονική ευτυχία (well being).

Η απόφαση του εμπόρου να συμβάλλει στο κοινό καλό, με αμοιβαία δικαιοσύνη στις συναλλαγές του, είναι ταυτόχρονα ηθική και οικονομική (Prados, 2017: 1349-50). Ο έμπορος δεν είναι απλώς ένας οικονομικός παράγοντας της κοινωνίας: είναι μέλος της κοινωνίας, είναι καταναλωτής, και το βασικότερο όλων, είναι κοινωνικό και ηθικό υποκείμενο το οποίο συμβάλλει με τις αποφάσεις του στον σχηματισμό τού συλλογικού ήθους της κοινωνίας στην οποία εντάσσεται. Οι αποφάσεις που θα λάβει για την ορθή και ηθική (ή μη) χρήση των μέσων που του παρέχει η κοινωνία, εξαρτώνται ταυτόχρονα από τις προσωπικές του πεποιθήσεις, προδιαθέσεις, αξίες και αρετές, καθώς και από το status quo της ίδιας της κοινωνίας.

Στην ιδέα της αρετής, όπως αναφέρει ο Jens Zimmermann, αποδίδεται μια θεολογική έννοια της συμμόρφωσης της ανθρώπινης συμπεριφοράς με κάποιους ηθικούς κώδικες (Zimmermann, 2017: 1286), οι οποίοι οδηγούν στην αυτοπραγμάτωση και την ευδαιμονία. Όσον αφορά στη διεθνοποίηση της ιδέας της αρεταϊκής ηθικής, κάτι που ζητά η σύγχρονη παγκόσμια αγορά, οι διάφορες φιλοσοφικές και θρησκευτικές προσεγγίσεις που μελετήσαμε σε προηγούμενα κεφάλαια, ποικίλουν. Η αριστοτελική προσέγγιση θα μπορούσαμε να πούμε πως είναι περιορισμένη διότι αφορά τους πολίτες ενός κράτους, χωρίς να έχει δομηθεί ώστε να είναι εφαρμόσιμη παγκοσμίως. Από την άλλη μεριά, η χριστιανική προσέγγιση της

αρεταϊκής ηθικής πρεσβεύει την παγκόσμια αλληλεγγύη, επεκτείνοντας την ηθική ευθύνη στον κάθε άνθρωπο ξεχωριστά ανά τον κόσμο (Zimmermann, 2017: 1286).

Εντός των δυσμενών συνθηκών της σύγχρονης εποχής, όσον αφορά στη διατήρηση της ανθρώπινης αξιοπρέπειας, των αξιών και της ηθικής, ο Bonhoeffer συνειδητοποίησε πως είναι απαραίτητη πλέον μια χριστιανικής ηθικής σκοπιά της πραγματικότητας. Όπως αναφέρει ο ίδιος, η ηθική αυτή δεν έχει να κάνει με κανόνες αλλά με την συλλογική ευημερία, το κοινό αγαθό, όπως πρεσβεύει η χριστιανική πραγματικότητα. Ουσιαστικά, πρεσβεύει την «ηθική κινητοποίηση προς μια παγκόσμια φιλανθρωπία» (Zimmermann, 2017: 1290). Η ηθική πρακτική δεν απαιτεί την υπακοή σε διαχρονικούς ηθικούς κανόνες, αλλά κτίζει ένα σύστημα συλλογιστικής βασισμένο σε ηθικούς κώδικες, το οποίο εξυπηρετεί στην ορθολογική και ηθική λήψη αποφάσεων στο πλαίσιο της σωφροσύνης (practical wisdom) (Zimmermann, 2017: 1291), με στόχο πάντα το κοινό καλό και την αλληλεγγύη εντός της κοινωνίας και της οικονομικής πραγματικότητας.

Το βασικό, ωστόσο, ηθικό ερώτημα για τη διεθνοποίηση της αρεταϊκής ηθικής στη σύγχρονη εποχή του κοινωνικού κατακερματισμού, είναι το αν δύναται η ανθρωπότητα να εκληφθεί ως μία ολότητα, με έναν κοινό απώτερο σκοπό (Zimmermann, 2017: 1286). Ο Bonhoeffer και ο MacIntyre τονίζουν την ανάγκη για αντίσταση στην αδικία και την ανηθικότητα της αγοράς, παράλληλα με την επιτακτική ανάγκη για δημιουργία κέντρων και προγραμμάτων που να ενθαρρύνουν τις ηθικές και ανθρωπιστικές πρακτικές, σε παγκόσμιο επίπεδο (Zimmermann, 2017: 1293). Ένα τέτοιο σύστημα μπορεί να συμβάλλει στη δημιουργία μιας νέας οικονομικής και κοινωνικής κουλτούρας με χριστιανικής φιλοσοφίας ρίζες στοχοθέτησης και στρατηγικής, και άξονα τη συλλογική ευημερία και το κοινό καλό.

Ο Bonhoeffer, ωστόσο, αναγνωρίζει πως οι ηθικές αξίες δεν παραμένουν σε κάθε συνθήκη ακλόνητες, όπως συνέβη και στην περίπτωση του Β' Παγκοσμίου Πολέμου (Zimmermann, 2017: 1292). Οι ηθικές αξίες θα πρέπει να διατηρούνται και να καλλιεργούνται συστηματικά ώστε να ορθώνονται ισχυρές σε παρόμοιες καταστάσεις και όχι να αντικαθίστανται από άλλες μη ανθρωπιστικές αξίες. Συνεπώς, οι αγορές στη σύγχρονη εποχή, από τη μία μεριά χρειάζονται επειγόντως ένα νέο αρεταϊκό και ηθικό σύστημα που να τοποθετεί το πλαίσιο εντός του οποίου θα δραστηριοποιείται η αγορά. Το πλαίσιο αυτό θα αποτελεί παράλληλα και τον στόχο

της αγοράς, δηλαδή τη συλλογική ευημερία. Από την άλλη πλευρά, ωστόσο, ακόμα και αν επιτευχθεί η εγκαθίδρυση ενός τέτοιου ηθικού οικονομικού συστήματος, αυτό δεν είναι αρκετό. Η αρεταϊκή ηθική θα πρέπει με κόπο και χρόνο να ενσωματωθεί στις στρατηγικές και τους σκοπούς του επιχειρηματικού κόσμου ως μια νέα, καλώς εδραιωμένη, κουλτούρα. Συνεπώς, επιτακτική ανάγκη για τη σημερινή κοινωνία αποτελεί η αλλαγή της οικονομικής της κουλτούρας προς μια ανθρωπιστική προσέγγιση της πραγματικότητας.

Κεφάλαιο 14

Αρετές και βιωσιμότητα

Η λέξη βιωσιμότητα (sustainability) προέρχεται από τη λατινική λέξη *tenere* (διατηρώ) και σημαίνει την ικανότητα κάποιου πράγματος να συνεχίσει να υπάρχει μακροπρόθεσμα (Mea, Sims, 2018: 62). Η έννοια της αυθεντικής βιωσιμότητας εμπεριέχει την οικονομική, την κοινωνικο-πολιτισμική και την περιβαλλοντική βιωσιμότητα (Ketola, 2017: 1367-68). Η οικονομική βιωσιμότητα αφορά στην ανάπτυξη της επιχείρησης στην αγορά. Συχνά συγχέεται με τη χρηματική, ωστόσο η χρηματική βιωσιμότητα αποτελεί ένα μόνο μέρος της οικονομικής βιωσιμότητας (Ketola, 2017: 1368). Η κοινωνική βιωσιμότητα αφορά στη συμβολή του οργανισμού στην κοινωνία (Mea, Sims, 2018: 62) και αποτελεί το κλειδί για την ευημερία των ανθρώπων (Ketola, 2017: 1368). Ασφαλώς, το βασικό προαπαιτούμενο για οποιοδήποτε άλλο είδος βιωσιμότητας είναι η περιβαλλοντική βιωσιμότητα, διότι από αυτήν εξαρτάται η εξασφάλιση της ζωής, κάτι που πολλές φορές λαμβάνεται ως δεδομένο. Η περιβαλλοντική βιωσιμότητα σχετίζεται με την εγκράτεια στην εκμετάλλευση των φυσικών πόρων, με σεβασμό προς τις ανάγκες των επόμενων γενεών. Και οι τρεις αυτοί τομείς βιωσιμότητας θα πρέπει να συνυπολογίζονται και να επιδιώκονται παράλληλα, ώστε να επιτευχθεί η βιωσιμότητα με την απαραίτητη ολιστική προσέγγιση. Και οι τρεις αυτές διαστάσεις εξυπηρετούν έναν κοινό σκοπό: την ανθρώπινη άνθηση (Mea, Sims, 2018: 62).

Η *γνήσια* βιωσιμότητα είναι μία απόλυτη έννοια, κατά την Tarja Ketola, που είναι αδύνατον να επιτευχθεί πλήρως στην κοινωνία. Ωστόσο, μπορεί να επιτευχθεί η *βιώσιμη* ανάπτυξη, η οποία εξαρτάται από τις αρετές και τις αξίες (Ketola, 2017: 1367) που ενσωματώνει στις πρακτικές της. Σύμφωνα με την Ketola, η γνήσια βιωσιμότητα μπορεί να ερμηνευθεί, με βάση τα σημερινά δεδομένα της κοινωνίας, ως η ενάρετη *βιώσιμη ανάπτυξη* (Ketola, 2017: 1369). Βιώσιμη ανάπτυξη ορίζεται ως η ανάπτυξη που πραγματοποιείται εντός μιας οικονομίας και καλύπτει τις παρούσες ανάγκες, χωρίς να προκαλεί εμπόδια στην κάλυψη των αναγκών μελλοντικών γενεών (Ketola, 2017: 1406).

Παρόλο που η έννοια και η βαρύτητα της βιώσιμης ανάπτυξης είναι ευρέως γνωστή στον επιχειρηματικό κόσμο, παρατηρούνται διάφορες παρερμηνείες της έννοιας αυτής προς το συμφέρον του εκάστοτε οργανισμού, με αποτέλεσμα η βιώσιμη ανάπτυξη να περιορίζεται στα προσωπικά τους, συνήθως βραχυπρόθεσμα, συμφέροντα. Ο ευγενής σκοπός της βιώσιμης ανάπτυξης μετατρέπεται σε ένα μέσον για την προσωπική επιτυχία, την αύξηση του ατομικού πλούτου και την αδιαφορία για τις συνέπειες. Συχνά παρατηρείται πως οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν τη μέθοδο του εξορθολογισμού των αποφάσεων και πρακτικών τους, καθώς παράλληλα υπονομεύουν τη ζημιά που μπορεί να προκάλεσαν στην κοινωνία και το περιβάλλον με τη μη βιώσιμη συμπεριφορά τους, με απώτερο σκοπό τον αποσυντονισμό του κόσμου από τις επιπτώσεις της εκάστοτε ζημιάς (Ketola, 2017: 1408).

Οι επιχειρήσεις, ασφαλώς, συμβάλλουν και με θετικό τρόπο στην κοινωνία: προσφέρουν προϊόντα που έχουν ανάγκη οι άνθρωποι, πληρώνουν φόρους στο κράτος και το ενισχύουν οικονομικά, καθώς επίσης προσφέρουν θέσεις εργασίας. Ωστόσο, στη σύγχρονη εποχή, το παγκόσμιο οικονομικό σύστημα και οι αγορές έχουν τεράστια και ανεξέλεγκτη δύναμη, η οποία επηρεάζει αναπόφευκτα τους ανθρώπους παγκοσμίως, όπως και όλον τον πλανήτη εν γένει. Αυτό σημαίνει, αρχικά, πως όσο η οικονομία παγκοσμιοποιείται και γίνεται μεγαλύτερη, τόσο μεγαλύτερες ηθικές ευθύνες έχει (Becker, 2017: 1386-87). Η επιρροή της στην κοινωνία και το περιβάλλον γίνεται ακόμα πιο σημαντική και οι παράπλευρες συνέπειες των δράσεων της πρέπει να υπολογίζονται και να ελέγχονται, ώστε οι επιπτώσεις των δραστηριοτήτων της να μην υπερκαλύπτουν τη θετική συμβολή της στην κοινωνία. Οι αρχές της οικονομίας ορίζουν πως ο καθένας έχει το δικαίωμα να συμμετάσχει ισότιμα και να έχει τις ίδιες ευκαιρίες και πληροφόρηση. Ωστόσο, η σύγχρονη παγκόσμια αγορά, με τον τρόπο με

τον οποίο λειτουργεί, διοικείται και ελέγχεται, και λόγω των ελλιπών ρυθμιστικών κανόνων, τελικά αποτελεί εύφορο έδαφος για ανισότητες όσον αφορά στην πρόσβαση, τις ευκαιρίες και τις δυνατότητες (Becker, 2017: 1387). Επίσης, επηρεάζει, συνήθως αρνητικά, τις μελλοντικές γενιές.

Αντίθετα, η βιώσιμη οικονομία προσεγγίζει τελείως διαφορετικά τον στόχο της: η προσπάθεια για ανάπτυξη και ωφελιμότητα συμπεριλαμβάνει το όφελος της ανθρωπότητας παγκοσμίως, και αφορά στην ευημερία των μελλοντικών γενεών, καθώς και στην προστασία και συντήρηση του περιβάλλοντος (Becker, 2017: 1387). Η βιώσιμη οικονομία απαιτεί από τον ανθρώπινο παράγοντα να ενδιαφέρεται για τις συνέπειες των πράξεων του προς τον κόσμο, τις επόμενες γενεές και τη φύση.

Η βιωσιμότητα της αγοράς αποτελεί μια σημαντική και δύσκολη αποστολή του επιχειρηματικού κόσμου. Για να θεωρηθεί βιώσιμη μια επιχείρηση θα πρέπει να δύναται να αλληλεπιδρά ορθά και ισορροπημένα με την κοινωνία και το περιβάλλον στο οποίο εντάσσεται. Αυτό είναι το αποκλειστικό μέσο για μακροπρόθεσμη επιχειρηματική επιτυχία. Οι κοινωνίες απαιτούν από την εκάστοτε επιχείρηση να υπολογίζει τις συνέπειες των αποφάσεων και πράξεων της στο σύνολο των ανθρώπων και το περιβάλλον, ως μια ηθική ευθύνη που πρέπει να συμμερίζεται (Becker, 2017: 1384). Το ζήτημα της βιωσιμότητας μιας επιχείρησης εγείρει ηθικά ερωτήματα, όπως ποια είναι η ευθύνη που έχει η εκάστοτε επιχείρηση προς το περιβάλλον, προς τις επόμενες γενεές, προς τους συνανθρώπους και την κοινωνία στο παρόν (Becker, 2017: 1386). Ένα βασικό ερώτημα που τίθεται κατά τη μελέτη της πιθανότητας της περιβαλλοντικής βιωσιμότητας, από τον αιώνα μας και έπειτα, είναι το κατά πόσο είναι δυνατή μια τέτοια προσαρμογή των εταιρικών πρακτικών ώστε να μπορεί να συνδυαστεί ταυτόχρονα με την προστασία του περιβάλλοντος. Η απληστία στην παραγωγή και κατανάλωση αγαθών και φυσικών πόρων, που οδήγησε στην κοινωνικο-οικονομική κατάρρευση της σημερινής εποχής, δείχνει, κατά την Lisa Newton, πως το ερώτημα αυτό πρέπει να προσεγγιστεί από διαφορετική σκοπιά (Newton, 2017: 1372).

Η ηθική πρόκληση της βιωσιμότητας της αγοράς αφορά στον τρόπο με τον οποίο πρέπει αυτή να λειτουργεί εντός του κοινωνικού και περιβαλλοντικού συνόλου από το οποίο περιβάλλεται και συντηρείται (Becker, 2017: 1386). Η βιωσιμότητα εξαρτάται από τις σχέσεις βιωσιμότητας του ατόμου ή της επιχείρησης με τους συγχρόνους της, τις μελλοντικές γενεές και το περιβάλλον. Για την εξασφάλιση της

ορθής αλληλεπίδρασης μεταξύ αυτών των σχέσεων, εμπλέκονται ασφαλώς συγκεκριμένες αρετές βιωσιμότητας που ενισχύουν τους δεσμούς αυτούς (Becker, 2017: 1386), όπως για παράδειγμα η φροντίδα, ο σεβασμός, η υπευθυνότητα, η δεκτικότητα κ.λπ.

Η βιωσιμότητα, λοιπόν, απαιτεί την ενάρετη συμπεριφορά, αφού προσβλέπει την οικονομική επιβίωση, παράλληλα με τον αναλογισμό των αναγκών των μελλοντικών γενεών (Mea, Sims, 2018: 62) και την περιβαλλοντική φροντίδα. Η ανάγκη για την ηθική και ενάρετη βιωσιμότητα προέρχεται από την ίδια την τάση των εκάστοτε επιχειρήσεων και της οικονομίας εν γένει (Becker, 2017: 1392). Αποτελεί μια ανάγκη που προκύπτει από τις δυσκολίες και τα αδιέξοδα του οικονομικού συστήματος, στην τρέχουσα κατάσταση του οικονομικού, κοινωνικού και περιβαλλοντικού κατακερματισμού. Δεν είναι μια παροδική τάση της εποχής, αλλά μια επιτακτική ανάγκη για αποφυγή της μελλοντικής κοινωνικής, οικονομικής και περιβαλλοντικής κατάρρευσης. Η μόνη λύση για να αποφευχθεί η καταστροφική κατάληξη που φαίνεται να είναι μονόδρομος της κατεύθυνσης που έχει πάρει η σύγχρονη κοινωνία και οικονομία, είναι η μετατροπή του χαρακτήρα της αδηφάγας εξέλιξης σε βιώσιμη ανάπτυξη. Η βιώσιμη ανάπτυξη δεν είναι απαραίτητη μόνο ωφελμιστικά προς τον άνθρωπο, αλλά είναι ένα ηθικό καθήκον της ανθρωπότητας προς το σύνολο στο οποίο εντάσσεται: κοινωνικό, οικονομικό και περιβαλλοντικό (Heikkurinen, 2017: 1396-97).

Από τη μία μεριά, κατά την McCloskey, τα ίδια τα δομικά θεμέλια του καπιταλιστικού οικονομικού συστήματος βασίστηκαν σε αρετές όπως η φρόνηση, το θάρρος, η ελπίδα, η δικαιοσύνη, η προσφορά (Becker, 2017: 1388). Από την άλλη, ο Αριστοτέλης προτείνει την αρεταϊκή ηθική ως τρόπο διοίκησης της οικονομίας, με σκοπό τη συλλογική άνθηση. Η αρεταϊκή ηθική ενθαρρύνει τη βιωσιμότητα γιατί αποτελεί η ίδια (η βιωσιμότητα) μια αρετή, η οποία σχετίζεται με το αριστοτελικό Δόγμα του μέσου, δηλαδή το μέτρο ανάμεσα στα ακραία φαινόμενα: για παράδειγμα το μέτρο ανάμεσα στον υπερβολικό πλούτο και την ακραία φτώχεια. Όπως αναφέρει και ο Naess, η τάση του ανθρώπου να αγνοεί συστηματικά την εξάρτησή του από το εξωτερικό περιβάλλον και η εδραίωση μιας σχέσης δούλου-κυρίου με άλλους ανθρώπους αλλά και με τη φύση –δηλαδή η καθιέρωση ακραίων συμπεριφορών– τον οδηγεί στην απόλυτη αποξένωση του ίδιου από τον φυσικό και εγγενή εαυτό του (Heikkurinen, 2017: 1401-2).

Το ζήτημα είναι, όμως, ότι ακόμα και για τον Αριστοτέλη, η αρετή και η οικονομία δεν αρκούν για να επιτευχθεί το επιθυμητό αποτέλεσμα. Ένα εξίσου απαραίτητο στοιχείο στην εξίσωση της επιτυχίας, είναι η ένταξη της οικονομίας στην πόλη, δηλαδή στην πολιτική κοινωνία. Ως *πολιτικό ζώον*, ο άνθρωπος δεν μπορεί να λειτουργήσει και να αναπτυχθεί εκτός κοινωνικού συνόλου, πόσο μάλλον το οικονομικό του σύστημα. Αυτή η αριστοτελική συλλογιστική οδηγεί στο γεγονός ότι η δομή της οικονομίας καταρρέει εκτός των συνόρων της κοινωνίας και του περιβάλλοντος· αν, δηλαδή, στους στόχους της δεν συμπεριλαμβάνεται η προσφορά και συμβολή σε αυτούς τους τομείς που τη στηρίζουν (Becker, 2017: 1388).

Ωστόσο, στη σύγχρονη αγορά οι ηθικές απαιτήσεις είναι ιδιαίτερες πολύπλοκες, λόγω της πολυπλοκότητας του οικονομικού συστήματος και λόγω του παγκόσμιου χαρακτήρα του, που δεν αρκούν μόνο οι αρετές, αλλά χρειάζονται και οι αρετές της βιωσιμότητας που αφορούν στις σχέσεις του ατόμου/της επιχείρησης με την κοινωνία, τις επόμενες γενεές και το περιβάλλον (Becker, 2017: 1388-89). Μέσω των αρετών βιωσιμότητας, όπως ο σεβασμός, η φροντίδα, η δεκτικότητα και η υπευθυνότητα, οι επιχειρηματικοί παράγοντες πετυχαίνουν έναν λειτουργικό τρόπο διοίκησης που συνυπολογίζει τις συνέπειες των δραστηριοτήτων του επιχειρηματικού κόσμου στο παρόν και στο μέλλον (Becker, 2017: 1389). Παρόλα αυτά, οι απόψεις για τον ηθικό χαρακτήρα των επιχειρήσεων ποικίλουν· πολλοί μελετητές αρνούνται την ύπαρξη τέτοιου χαρακτηριστικού στον επιχειρηματικό κόσμο, άλλοι, δε, θεωρούν πως είναι θεμελιώδες χαρακτηριστικό του, αφού ο επιχειρηματικός κόσμος δεν είναι μια άυλη και αόριστη οντότητα, αλλά αποτελείται από άτομα (Heikkurinen, 2017: 1397). Η ηθικότητα είναι ένα εγγενές χαρακτηριστικό των ανθρώπων.

Οι κανονιστικές ηθικές θεωρίες μελετούν την εκάστοτε κατάσταση και συστήνουν ηθικώς ορθές δράσεις για την κάθε περίπτωση. Αναλύουν ποιο είναι το σωστό και ποιο το λάθος πράγμα να κάνει κανείς σε κάποια συνθήκη. Ο τρόπος με τον οποίο επιδιώκουν να απαντήσουν στο ερώτημα του σωστού και του λάθους, σχετίζεται με την περισσότερο επιθυμητή πράξη. Οι ηθικές αυτές θεωρίες χωρίζονται, έτσι, σε τρεις κατηγορίες, καθεμία από αυτές συμβάλλει αντιστοίχως στη βιωσιμότητα· η ηθική βασισμένη στο *όφελος*, η ηθική βασισμένη στο *καθήκον* και η ηθική βασισμένη στις *αρετές* (Heikkurinen, 2017: 1399).

Η *ηθική του οφέλους* καθοδηγεί με βάση τις *συνέπειες* μιας πράξης. Σύμφωνα με τους Jeremy Bentham, John Stuart Mill και Henry Sidgwick, μια πράξη είναι ηθικώς ορθή όταν προσφέρει το μεγαλύτερο όφελος για το κοινό καλό (Heikkurinen, 2017: 1400-1). Η *ηθική του καθήκοντος* ορίζει το *καθήκον* ως την ηθικώς ορθή πράξη. Ο πατέρας αυτής της σχολής σκέψης ήταν ο Immanuel Kant, με την *κατηγορική προσταγή*, η οποία προστάζει το εξής: «πράττε έτσι ώστε ο γνώμονας της θέλησής σου να μπορεί πάντοτε να ισχύει συγχρόνως ως αρχή μιας καθολικής νομοθεσίας» (Καντ, 2015: 52). Δηλαδή, πράττε με κίνητρο το καθήκον προς το σύνολο, ωσάν η πράξη σου να είναι νόμος για όλους. Άλλο ένα σημαντικό στοιχείο της ηθικής του καθήκοντος είναι ότι το άτομο πρέπει να πράττει με τέτοιο τρόπο ώστε η ανθρωπότητα να λειτουργεί όχι μόνο ως μέσον, αλλά και ως σκοπό.

Η *ηθική των αρετών* τοποθετείται ανάμεσα από τα άλλα δύο ηθικά συστήματα και δίνει έμφαση στην καλλιέργεια του χαρακτήρα του ατόμου. Το ηθικό αυτό σύστημα ενθαρρύνει τον συνυπολογισμό των κινήτρων (ηθική του καθήκοντος) και των συνεπειών (ηθική του οφέλους), που πηγάζουν, όμως, από την ενάρετη ποιότητα του χαρακτήρα του ατόμου. Επομένως, η *ηθική των αρετών* δεν καθοδηγείται από κανόνες ή οφέλη, αλλά από τη συλλογική ευημερία, ευημερία που αφορά την ισορροπία μεταξύ των μελών της ανθρωπότητας, αλλά και μεταξύ της κοινωνίας των ανθρώπων και της βιόσφαιρας (Heikkurinen, 2017: 1401).

Συνεπώς, η πιο αποτελεσματική μέθοδος διοίκησης προς την επίτευξη της βιωσιμότητας μιας επιχείρησης είναι η δομή ενός συστήματος ηγεσίας γύρω από την ηθική βιωσιμότητα (Becker, 2017: 1389). Ένα τέτοιο σύστημα καθοδηγεί με φάρο την *ηθική* και τις *αρετές*. Ο τρόπος με τον οποίο δύναται ο επιχειρηματικός κόσμος να προσεγγίσει τη βιώσιμη συμπεριφορά, είναι η ενσωμάτωση αρετών, όπως η φρόνηση, η δικαιοσύνη, η εγκράτεια και το σθένος, στη διοικητική του κουλτούρα (Ketola, 1409).

Πιο αναλυτικά, οι επιχειρήσεις χρειάζονται την αρετή του σθένους για να μετατρέψουν τις βραχυπρόθεσμες κερδοσκοπικές στοχοθετήσεις τους, δηλαδή τη μη βιώσιμη συμπεριφορά τους, σε δέσμευση για μακροπρόθεσμη βιώσιμη ανάπτυξη. Επίσης, η δικαιοσύνη είναι μια αρετή που κατευθύνει την εκάστοτε επιχείρηση προς την ορθή τακτική και τον βιώσιμο στόχο της θετικής συμβολής στην κοινωνία και το περιβάλλον και όχι προς την ικανοποίηση προσωπικών συμφερόντων. Ακόμη, η

φρόνηση, ως το θεμέλιο των αρετών και βιώσιμων συμπεριφορών, παρέχει τα εφόδια στην επιχείρηση για σφαιρική σκέψη και ορθολογική λήψη αποφάσεων. Τέλος, η εγκράτεια, που οδηγείται από την πειθαρχία, είναι ο πυρήνας της συνετής επιχειρηματικής συμπεριφοράς (Ketola, 2017: 1410).

Σύμφωνα με την Ketola, οι αρετές κατέχουν διπλό ρόλο κατά τη διαδικασία βιώσιμης ανάπτυξης των επιχειρήσεων (Ketola, 2017: 1412): αρχικά, κτίζουν τα αξιακά θεμέλια με βάση τα οποία λαμβάνονται αποφάσεις και σχηματίζονται μελλοντικά πλάνα. Και έπειτα, προσφέρουν τον κώδικα με βάση τον οποίο γίνονται οι απαραίτητες διορθωτικές κινήσεις στην περίπτωση που η εταιρεία παρεκκλίνει της πορείας της προς τη βιώσιμη ανάπτυξη.

Ο πιο αποτελεσματικός τρόπος να ενσωματωθούν αυτές οι αρετές στις πολιτικές των επιχειρήσεων, είναι μέσω των ηγετών τους (Ketola, 2017: 1411). Η προσωπικότητα των ηγετών του επιχειρηματικού κόσμου είναι καίριας σημασίας για τη δυνατότητα βιώσιμης ανάπτυξης. Η παρουσία *βιώσιμων* ηγετών (sustainable leaders) είναι απαραίτητη για τη βιωσιμότητα των επιχειρήσεων. Οι ηγέτες των επιχειρήσεων που διαθέτουν αρετές βιωσιμότητας, εστιάζουν, ελέγχουν και αναλύουν τις πολιτικές και δραστηριότητές τους πάντα γύρω από τον άξονα της ηθικής βιωσιμότητας (Becker, 2017: 1389). Οι ηγέτες αυτοί προωθούν την ενάρετη κουλτούρα και χαράσσουν τον δρόμο προς το ηθικό ενδιαφέρον για την ανθρωπότητα, το μέλλον και τον πλανήτη.

Το άτομο, για να καλλιεργήσει και να κατακτήσει τις αρετές, χρειάζεται να εξασκείται καθημερινά πάνω σε αυτές. Έτσι ακριβώς συμβαίνει και με τις αρετές της βιωσιμότητας: η συστηματική επαφή με την παγκόσμια οικονομία και η προσωπική εμπειρία και επαφή με την εκάστοτε επιχείρηση, τις υπηρεσίες ή τα προϊόντα που προσφέρει και τις συνέπειες των δραστηριοτήτων της, είναι οι πιο άμεσοι και αποτελεσματικοί τρόποι για να καλλιεργηθούν και να εδραιωθούν οι αρετές της βιωσιμότητας εντός της επιχείρησης (Becker, 2017: 1391). Το ενδιαφέρον για τις διαδικασίες παραγωγής, για τις συνθήκες εργασίας και για τις ανάγκες του κοινωνικού και φυσικού περιβάλλοντος στο οποίο η επιχείρηση δραστηριοποιείται, οδηγεί στην ανάπτυξη τέτοιου είδους αρετών, ατομικά και συλλογικά, στις εταιρικές δράσεις.

Στον αντίποδα της καλλιέργειας και εδραίωσης των αρετών για την ηθική βιωσιμότητα των επιχειρήσεων, βρίσκονται ηγέτες οργανισμών που μοναδικό στόχο

έχουν την προσωπική τους ευημερία και την αύξηση του πλούτου τους, χωρίς να υπολογίζουν το κόστος που επιφέρουν οι αποφάσεις τους στην κοινωνία, τους ανθρώπους και το περιβάλλον. Τέτοιοι ηγέτες χρησιμοποιούν ανήθικες πρακτικές για το προσωπικό τους συμφέρον, αποβλέποντας στην άμεση κερδοφορία (Ketola, 2017: 1411). Όσο περισσότεροι διεφθαρμένοι ηγέτες βρίσκονται σε θέσεις εξουσίας, τόσο ευκολότερα και αμεσότερα θα διασπείρονται οι ανήθικες και μη βιώσιμες συμπεριφορές ως άμεσα κερδοφόρες. Ωστόσο, όπως αναφέρει ο Becker, υπάρχουν πολλά παραδείγματα επιχειρήσεων, στη σύγχρονη εποχή, που ακολούθησαν τους ηθικούς κώδικες βιωσιμότητας και ηγεσίας, προσεγγίζοντας, έτσι, και διατηρώντας την προσδοκώμενη επιτυχία (Becker, 2017: 1389). Οι επιτυχημένα βιώσιμες αυτές επιχειρήσεις αναπτύσσουν, στη δομή της οργάνωσής τους, την ηθική αριστεία στις σχέσεις τους μεταξύ των μελών τους και μεταξύ άλλων ανταγωνιστικών τους επιχειρήσεων, και σε σχέση με την κοινωνία και το περιβάλλον στο οποίο εντάσσονται.

Εν κατακλείδι, η επιχειρηματική πρακτική με βάση την ηθική βιωσιμότητα εξασφαλίζει την εισαγωγή του οικονομικού ορθολογισμού στη συλλογιστική διαδικασία λήψης αποφάσεων, εφόσον συνυπολογίζει τις συνέπειες αυτών βραχυπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα. Η ηθική βιωσιμότητα προσφέρει τα θεμέλια για τη βιωσιμότητα των επιχειρήσεων και της οικονομίας εν γένει. Κατά τον Becker, η πρακτική και επιδίωξη της ηθικής βιωσιμότητας καλύπτει το κενό που έχει το οικονομικό σύστημα όσον αφορά στον ανθρώπινο παράγοντα και στο απαραίτητο κανονιστικό πλαίσιο που σχετίζεται με τις συνέπειες της αγοράς στην κοινωνία (Becker, 2017: 1390).

Συμπέρασμα

Αρετές και κοινωνία των ανθρώπων

Έχοντας ως εφόδια τη φιλοσοφική προσέγγιση της αρεταϊκής ηθικής ως φιλοσοφία διοίκησης, καθώς και τις θετικές συμβολές της στην οργανωσιακή ψυχολογία, τη διοίκηση ανθρωπίνου δυναμικού, την ηγεσία και τη βιωσιμότητα των αγορών στη σύγχρονη εποχή, ορίσαμε την αρεταϊκή ηθική ως ένα σύστημα συλλογιστικής, δράσης και συμπεριφοράς που μπορεί να ενισχύσει θετικά την πορεία των ανθρώπων προς την ευδαιμονία.

Η κοινωνία και η οικονομία αποτελούν ανθρώπινα οικοδομήματα που έχουν ως απώτερο στόχο την εξασφάλιση της επιβίωσης, της ασφάλειας, της κοινωνικοποίησης, της ενεργής και παραγωγικής ζωής, και της αυτοπραγμάτωσης για τον άνθρωπο. Ο σκοπός της δημιουργίας κοινωνιών και της εδραίωσης δραστηριοτήτων εντός τους, όπως οι οικονομικές και πολιτισμικές δραστηριότητες, είναι ο ίδιος ο άνθρωπος· η επιβίωση και η ανάπτυξη της ανθρωπότητας. Ο άνθρωπος δεν μπορεί να υπάρξει, να επιβιώσει και να δραστηριοποιηθεί εκτός του κοινωνικού του περιβάλλοντος, ούτε όμως και το κοινωνικό σύνολο μπορεί να υπάρξει χωρίς τη συμμετοχή των ατόμων σε αυτό. Το κοινωνικό σύνολο και το άτομο είναι δύο αλληλεξαρτώμενες οντότητες.

Το άτομο, στη σύγχρονη εποχή και όχι μόνο, πράττει με γνώμονα το προσωπικό του συμφέρον. Στο προσωπικό του συμφέρον συγκαταλέγεται εξ ορισμού και το συμφέρον του συνόλου. Χωρίς το σύνολο, το άτομο βρίσκεται εκτεθειμένο. Το σύνολο τού παρέχει όλα όσα χρειάζεται για να επιβιώσει και να αναπτυχθεί. Το περιβάλλον δε, αποτελούσε, αποτελεί και θα αποτελεί τη βάση όλων των ανθρώπινων δομών. Χωρίς το περιβάλλον το άτομο παύει να υπάρχει. Συνεπώς, παρατηρούμε μια ισχυρώς εξαρτημένη σχέση μεταξύ ατόμου, κοινωνίας, οικονομίας και περιβάλλοντος.

Η σημερινή κατακερματισμένη κατάσταση στην οποία βρίσκεται η οικονομία και η κοινωνία, δείχνει πως η κουλτούρα που έχουν υιοθετήσει οι άνθρωποι είναι επικίνδυνη, κερδοσκοπική και μη ανθρωπιστική. Ο σκοπός των δημιουργημένων από τον άνθρωπο συστημάτων έχει πάψει να είναι η ευημερία του συνόλου των ανθρώπων· ο σκοπός, δηλαδή, για τον οποίο αρχικά δημιουργήθηκαν. Ο σκοπός τώρα

είναι το κέρδος και το μέσον για αυτό είναι ο άνθρωπος. Η ανθρωπότητα έχει έρθει σε ρήξη με τα ίδια της τα δημιουργήματα –την κοινωνία και την οικονομία– προκαλώντας, ταυτόχρονα, ανεπανόρθωτες βλάβες στο περιβάλλον από το οποίο επιβιώνει.

Η κουλτούρα της σύγχρονης εποχής έχει παραγκωνίσει ως αχρείαστους τους ευγενείς στόχους της ανθρωπότητας, όπως η ενάρετη συμπεριφορά, το κοινό αγαθό και η ευδαιμονία του συνόλου. Στον πυρήνα της κουλτούρας αυτής εδράζει ο στόχος του άμεσου κέρδους και της πληθώρας αγαθών. Ωστόσο, η ίδια η εξέλιξη αυτού του συστήματος δείχνει πως, ακόμα και αν βραχυπρόθεσμοι κερδοσκοπικοί στόχοι επιτυγχάνονται, ακόμα και αν η ανθρωπότητα προσεγγίζει την «ευτυχία της ηδονής», ακόμα και αν ο φλοιός του σύγχρονου οικονομικού συστήματος δείχνει πανίσχυρος, ο πυρήνας του έχει ήδη αποσυντεθεί. Οι καταστροφικές συνέπειες στο σύνολο της ανθρωπότητας και στο περιβάλλον αποτελούν μονόδρομο τής αποσύνθεσης αυτής. Η διαφθορά, η αδικία, η ανισότητα, η αδιαφάνεια, η αδιαφορία και η εκμετάλλευση κυριαρχούν. Η βιωσιμότητα των επιχειρήσεων σχετίζεται αποκλειστικά με τη χρηματική βιωσιμότητα και σπανίως με τη βιώσιμη ανάπτυξη η οποία φροντίζει για το σύνολο της κοινωνίας, για τις μελλοντικές γενεές και το περιβάλλον.

Οι μεταρρυθμιστικές κινήσεις στην οικονομική, κυρίως, κουλτούρα του σύγχρονου κόσμου είναι αναγκαίες, για να μπορέσει, αρχικά, η ανθρωπότητα να επιβιώσει και, έπειτα, για να αποφευχθεί η μοιραία κατάληξη του αδιεξόδου της πλήρους οικονομικής, κοινωνικής και περιβαλλοντικής κατάρρευσης. Η ανάγκη για αλλαγή της κουλτούρας με την οποία η ανθρωπότητα δραστηριοποιείται είναι επιτακτική.

Η αρεταϊκή ηθική προσφέρει την ιδανική και αποτελεσματική διέξοδο από τον κοινωνικό, οικονομικό και περιβαλλοντικό κατακερματισμό, αφού προέρχεται από τα ίδια τα εγγενή και ευγενή χαρακτηριστικά της ανθρωπότητας. Η αρεταϊκή ηθική φέρνει τον άνθρωπο και την ευημερία του συνόλου στη θέση του σκοπού και πρεσβεύει την εκμετάλλευση, με εγκράτεια και σεβασμό, των πόρων και των μέσων που υπάρχουν διαθέσιμα προς την επίτευξη του σκοπού αυτού. Η ενάρετη οικονομική κουλτούρα οδηγεί τον επιχειρηματικό κόσμο στο να αποφασίζει, να πράττει και να δραστηριοποιείται με φρόνηση και αλληλεγγύη προς το σύνολο της ανθρωπότητας, παροντικό και μελλοντικό. Έτσι εξασφαλίζει τη γνήσια βιώσιμη ανάπτυξη για την οικονομία εν γένει.

Εν κατακλείδι, η αρεταϊκή ηθική αποτελεί μια φιλοσοφική μέθοδο διοίκησης και ηγεσίας των οργανωσιακών περιβαλλόντων, η οποία ξεκινά από τον άνθρωπο και καταλήγει στον άνθρωπο. Παρέχει τα απαραίτητα εφόδια για την πραγμάτωση της καλύτερης εκδοχής της ανθρωπότητας, μέσω των ίδιων των ευγενών και φυσικών χαρακτηριστικών της. Η αρεταϊκή ηθική ανοίγει τον δρόμο, όχι για έναν κόσμο ιδανικό, αλλά για μια πραγματικότητα με ίσες ευκαιρίες, διαφάνεια, αλληλεγγύη, σεβασμό· ανοίγει τον δρόμο για τον κόσμο στην καλύτερη δυνατή εκδοχή του.

Βιβλιογραφία

- Aguirre, M. (2017). Virtue Ethics and Global Development. Στο A. J. Sison, G. R. Beabout, & I. Ferrero, *Handbook of Virtue Ethics in Business and Management* (σσ. 1297-1306). Νέα Υόρκη: Springer.
- Alford, H. (2017). Virtue Ethics in the Catholic Tradition. Στο A. J. Sison, G. R. Beabout, & I. Ferrero, *Handbook of Virtue Ethics in Business and Management* (σσ. 165-176). Νέα Υόρκη: Springer.
- Alzola, M. (2017). Corporate Roles and Virtues. Στο A. J. Sison, G. R. Beabout, & I. Ferrero, *Handbook of Virtue Ethics in Business and Management* (σσ. 47-56). Νέα Υόρκη: Springer.
- Arjoon, S., Turriago-Hoyos, A., & Braun, B. M. (2017). Happiness: A Philosophical and Historical Perspective. Στο A. J. Sison, G. R. Beabout, & I. Ferrero, *Handbook of Virtues in Business and Management* (σσ. 817-834). Νέα Υόρκη: Springer.
- Arjoon, S., Turriago-Hoyos, A., & Braun, B. M. (2017). Virtue and Happiness. Στο A. J. Sison, G. R. Beabout, & I. Ferrero, *Handbook of Virtue Ethics in Business and Management* (σσ. 799-804). Νέα Υόρκη: Springer.
- Arjoon, S., Turriago-Hoyos, A., & Thoene, U. (2018). Virtuousness and the Common Good as a Conceptual Framework for Harmonizing the Goals of the Individual, Organizations, and the Economy. *Journal of Business Ethics*, σσ. 143-163.
- Bachmann, C., Habisch, A., & Dierksmeier, C. (2018). Practical Wisdom: Management's No Longer Forgotten Virtue. *Journal of Business Ethics*, σσ. 147-165.
- Bachmann, C., Habisch, A., & Dierksmeier, C. (2018). Practical Wisdom: Management's No Longer Forgotten Virtue. *Journal of Business Ethics*, σσ. 147-165.
- Ballor, J. J., & Cooper, C. L. (2017). Work and Human Development. Στο A. J. Sison, G. R. Beabout, & I. Ferrero, *Handbook of Virtue Ethics in Business and Management* (σσ. 817-826). Νέα Υόρκη: Springer.
- Baumann, D. C. (2017). The Drive to Virtue: A Virtue Ethics Account of Leadership Motivation. Στο A. J. Sison, G. R. Beabout, & I. Ferrero, *Handbook of Virtue Ethics In Business and Management* (σσ. 961-972). Νέα Υόρκη: Springer.
- Beadle, R. (2017). Virtue and the Case for Meaningful Work. Στο A. J. Sison, G. R. Beabout, & I. Ferrero, *Handbook of Virtue Ethics in Business and Management* (σσ. 835-844). Νέα Υόρκη: Springer.
- Becker, C. (2017). Social Approach: Virtue Ethics Enabling Sustainability Ethics for Business. Στο A. J. Sison, G. R. Beabout, & I. Ferrero, *Handbook of Virtue Ethics in Business and Management* (σσ. 1383-1394). Νέα Υόρκη: Springer.
- Bright, D. S. (2017). Positive Organizational Scholarship and Virtue Ethics. Στο A. J. Sison, G. R. Beabout, & I. Ferrero, *Handbook of Virtue Ethics in Business and Management* (σσ. 547-556). Νέα Υόρκη: Springer.

- Bright, D. S., Alzola, M., Stansbury, J., & Stavros, J. M. (2011). Virtue Ethics in Positive Organizational Scholarship: An Integrative Perspective. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, σσ. 231–243.
- Bright, D. S., Winn, B. A., & Kanov, J. (2013). Reconsidering Virtue: Differences of Perspective in Virtue Ethics and the Positive Social Sciences. *Journal in Business Ethics*, σσ. 445–460.
- Caza, A. (2017). Organizational Virtue. Στο A. J. Sison, G. R. Beabout, & I. Ferrero, *Handbook of Virtue Ethics in Business and Management* (σσ. 569-578). Νέα Υόρκη: Springer.
- Caza, B. B. (2017). An Introduction to Positive Organizational Scholarship. Στο A. G. Sison, G. R. Beabout, & I. Ferrero, *Handbook of Virtue Ethics in Business and Management* (σσ. 533-456). Νέα Υόρκη: Springer.
- Chan, G. K. (2017). Confucianism, Virtue, and Leadership: The Focus on Humble Leadership. Στο A. J. Sison, G. R. Beabout, & I. Ferrero, *Handbook of Virtue Ethics in Business and Management* (σσ. 445-456). Νέα Υόρκη: Springer.
- Chowdhury, R. M., & Fernando, M. (2017). Cultivation of Virtuousness and Self-actualization in the Workplace. Στο A. J. Sison, G. R. Beabout, & I. Ferrero, *Handbook of Virtue Ethics in Business and Management* (σσ. 805-816). Νέα Υόρκη: Springer.
- Ciulla, J. B. (2017). Leadership, Virtue, and Morality in Miniature. Στο A. J. Sison, G. R. Beabout, & I. Ferrero, *Handbook of Virtue Ethics in Business and Management* (σσ. 941-950). Νέα Υόρκη: Springer.
- Crespo, R. (2017). Society, Markets, and Virtues: An Aristotelian Analysis. Στο A. J. Sison, G. R. Beabout, & I. Ferrero, *Handbook of Virtue Ethics in Business and Management* (σσ. 1323-1330). Νέα Υόρκη: Springer.
- Crossan, M., Mazutis, D., & Seijts, G. (2017). Developing Character in Business School. Στο A. J. Sison, G. R. Beabout, & I. Ferrero, *Handbook of Virtue Ethics in Business and Management* (σσ. 671-680). Νέα Υόρκη: Springer.
- Crossan, M., Mazutis, D., Reno, M., & Rea, P. (2017). Leadership Virtues and Character: A Perspective in Practice. Στο A. J. Sison, G. R. Beabout, & I. Ferrero, *Handbook of Virtue Ethics in Business and Management* (σσ. 509-520). Νέα Υόρκη: Springer.
- Dyck, B. (2017). Spirituality, Virtue, and Management: Theory and Evidence. Στο A. J. Sison, G. R. Beabout, & I. Ferrero, *Handbook of Virtue Ethics in Business and Management* (σσ. 919-928). Νέα Υόρκη: Springer.
- Fremaux, S., Michelson, G., & Noel-Lemaitre, C. (2018). Learning from Greek Philosophers: The Foundations and Structural Conditions of Ethical Training in Business Schools. *Journal of Business Ethics*, σσ. 231–243.
- Godkin, L. (2017). Organizational Learning and Activation of Virtue Ethics in Business. Στο A. J. Sison, G. R. Beabout, & I. Ferrero, *Handbook of Virtue Ethics in Business and Management* (σσ. 1191-1206). Νέα Υόρκη: Springer.
- Gotsis, G. and Grimani, K. (2015). Virtue theory and organizational behavior: An integrative framework. *Journal of Management Development* 34(10): 1288-1309.

- Gotsis, G. and Zoe Kortezi (2008). Philosophical foundations of workplace spirituality: A critical approach. *Journal of Business Ethics*, 78 (4): 575-600.
- Grant, P., Arjoon, S., & McGhee, P. (2018). In Pursuit of Eudaimonia: How Virtue Ethics Captures the Self-Understandings and Roles of Corporate Directors. *Journal of Business Ethics*, σσ. 389–406.
- Grassl, W. (2017). Being and Doing: How Virtue Shapes Work. Στο A. J. Sison, G. R. Beabout, & I. Ferrero, *Handbook of Virtue Ethics in Business and Management* (σσ. 897-908). Νέα Υόρκη: Springer.
- Gregg, S. (2017). New Classical Natural Law Theory, Virtue, and the Economy. Στο A. J. Sison, G. R. Beabout, & I. Ferrero, *Handbook of Virtue Ethics in Business and Management* (σσ. 239-248). Νέα Υόρκη: Springer.
- Grimani, A. and Gotsis, G. (2020). Fostering inclusive organizations through virtuous leadership. In: Marques, Joan (ed.), *The Routledge companion to inclusive leadership* (σσ. 78-98). Νέα Υόρκη και Λονδίνο: Taylor and Francis.
- Grimani, A. and Gotsis, G. (*forthcoming*). Leading with a moral compass. Virtuous leadership and health management in turbulent times: Meeting the challenges of new pandemics. In: Marques, J. (ed.), *Innovative leadership for bound-less work environments. Strategies and tools for change*. Βερολίνο: Springer.
- Guitian, G. (2017). Service in the Catholic Social Tradition: A Crucial Virtue for Business. Στο A. J. Sison, G. R. Beabout, & I. Ferrero, *Handbook of Virtue Ethics in Business and Management* (σσ. 177-188). Νέα Υόρκη: Springer.
- Hartman, E. (2017). Aristotle's Virtue Ethics and Virtuous Business. Στο A. J. Sison, G. R. Beabout, & I. Ferrero, *Handbook of Virtue Ethics in Business and Management* (σσ. 3-12). Νέα Υόρκη: Springer.
- Heikkurinen, P. (2017). Management Approach: The Virtuous Corporation as a Moral Agent for Sustainable Development. Στο A. J. Sison, G. R. Beabout, & I. Ferrero, *Handbook of Virtue Ethics in Business and Management* (σσ. 1395-1404). Νέα Υόρκη: Springer.
- Ketola, T. (2017). Genuine Sustainability as Virtuous Sustainability Development. Στο A. J. Sison, G. R. Beabout, & I. Ferrero, *Handbook of Virtue Ethics in Business and Management* (σσ. 1367-1370). Νέα Υόρκη: Springer.
- Ketola, T. (2017). Leadership Approach: Removing Psychological Barriers to Virtuous Sustainable Development. Στο A. J. Sison, G. R. Beabout, & I. Ferrero, *Handbook of Virtue Ethics in Business and Management* (σσ. 1405-1411). Νέα Υόρκη: Springer.
- Koehn, D. (2017). Aesthetic Dimensions of Virtue Ethics: Implications for Business Ethics. Στο A. J. Sison, G. R. Beabout, & I. Ferrero, *Handbook of Virtue Ethics in Business and Management* (σσ. 13-22). Νέα Υόρκη: Springer.
- Koehn, D. (2019). How Would Confucian Virtue Ethics for Business Differ from Aristotelian Virtue Ethics? *Journal of Business Ethics*.
- Kuhn, T. (2008). *Η Δομή των Επιστημονικών Επαναστάσεων*. Αθήνα: ΣΥΓΧΡΟΝΑ ΘΕΜΑΤΑ.

- Lai, K. (2017). Confucian Business Ethics: Reliability, Relationships, and Responsiveness. Στο A. J. Sison, G. R. Beabout, & I. Ferrero, *Handbook of Virtue Ethics in Business and Management* (σσ. 435-444). Νέα Υόρκη: Springer.
- Malloch, T. R. (2017). Teaching Virtues to Business Professionals. Στο A. J. Sison, G. R. Beabout, & I. Ferrero, *Handbook of Virtue Ethics in Business and Management* (σσ. 681-689). Νέα Υόρκη: Springer.
- Mangini, M. (2017). What Virtues for Business Ethics? Στο A. J. Sison, G. R. Beabout, & I. Ferrero, *Handbook of Virtue Ethics in Business and Management* (σσ. 257-268). Νέα Υόρκη: Springer.
- Mea, W. J., & Sims, R. R. (2019). Human Dignity-Centered Business Ethics: A Conceptual Framework for Business Leaders. *Journal of Business Ethics*, σσ. 53-69.
- Meglich, P. (2017). Virtue Ethics in Employee Relations. Στο A. J. Sison, G. R. Beabout, & I. Ferrero, *Handbook of Virtue Ethics in Business and Management* (σσ. 1207-1215). Νέα Υόρκη: Springer.
- Mele, D. (2017). Virtues, Values, and Principles in Catholic Social Teaching. Στο A. J. Sison, G. R. Beabout, & I. Ferrero, *Handbook of Virtue Ethics in Business and Management* (σσ. 153-164). Νέα Υόρκη: Springer.
- Meyer, M. (2018). The Evolution and Challenges of the Concept of Organizational Virtuousness in Positive Organizational Scholarship. *Journal of Business Ethics*, σσ. 245-264.
- Miller, C. B. (2017). The Psychology of Virtue. Στο A. J. Sison, G. R. Beabout, & I. Ferrero, *Handbook of Virtue Ethics in Business and Management* (σσ. 491-500). Νέα Υόρκη: Springer.
- Morrell, K. (2017). Organization as Koinonia. Στο A. J. Sison, G. R. Beabout, & I. Ferrero, *Handbook of Virtue Ethics in Business and Management* (σσ. 23-32). Νέα Υόρκη: Springer.
- Naughton, M. (2017). Practical Wisdom as the Sine Qua Non Virtue for the Business Leader. Στο A. J. Sison, G. R. Beabout, & I. Ferrero, *Handbook of Virtue Ethics in Business and Management* (σσ. 189-198). Νέα Υόρκη: Springer.
- Newstead, T., Dawkins, S., Macklin, R., & Martin, A. (2019). We don't need more leaders – We need more good leaders. Advancing a virtues-based approach to leader(ship) development. *The Leadership Quarterly*.
- Newton, L. (2017). Environmental Approach: Sustainable Development and Moral Business Life. Στο A. J. Sison, G. R. Beabout, & I. Ferrero, *Handbook of Virtue Ethics in Business and Management* (σσ. 1371-1382). Νέα Υόρκη: Springer.
- Pezoa, A. (2017). Virtue Ethics and Political Ethics: The Relationship Between Politics, Ethics, and Economics. Στο A. J. Sison, G. R. Beabout, & I. Ferrero, *Handbook of Virtue Ethics in Business and Management* (σσ. 1331-1342). Νέα Υόρκη: Springer.
- Pinto, J. (2017). The Firm and Its Common Good: Cooperation, Virtuous Work, and Friendship. Στο A. J. Sison, G. R. Beabout, & I. Ferrero, *Handbook of Virtue Ethics in Business and Management* (σσ. 249-256). Νέα Υόρκη: Springer.

- Prados, A. C. (2017). From Instrumental Reason to Political Action: In Search of Business Ethics. Στο A. J. Sison, G. R. Beabout, & I. Ferrero, *Handbook of Virtue Ethics in Business and Management* (σσ. 1343-1352). Νέα Υόρκη: Springer.
- Preti, A. A. (2017). Leadership and Moral Excellence: Cultivating Virtue Through Moral Imagination. Στο A. J. Sison, G. R. Beabout, & I. Ferrero, *Handbook of Virtue Ethics in Business and Management* (σσ. 973-983). Νέα Υόρκη: Springer.
- Provis, C. (2017). Confucianism, Virtue, and Wisdom. Στο A. J. Sison, G. R. Beabout, & I. Ferrero, *Handbook of Virtue Ethics in Business and Management* (σσ. 425-434). Νέα Υόρκη: Springer.
- Provis, C. (2019, Οκτώβριος 24). Business Ethics, Confucianism and the Different Faces of Ritual. *Journal of Business Ethics*.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational Behavior*. Essex: Pearson.
- Robinson, B. (2017). Virtues and Psychology: Do We Have Virtues and How Can We Know? Στο A. J. Sison, G. R. Beabout, & I. Ferrero, *Handbook of Virtue Ethics in Business and Management* (σσ. 501-508). Νέα Υόρκη: Springer.
- Rocha, H. O. (2017). Personal Virtues and Firm Goals: An Aristotelian-Thomistic Approach. Στο A. J. Sison, G. R. Beabout, & I. Ferrero, *Handbook of Virtue Ethics in Business and Management* (σσ. 635-644). Νέα Υόρκη: Springer.
- Salamanca, A. M., & Mele, D. (2017). Virtues and Principles in Managing People in the Organization. Στο A. J. Sison, G. R. Beabout, & I. Ferrero, *Handbook of Virtue Ethics in Business and Management* (σσ. 199-210). Νέα Υόρκη: Springer.
- Sandelands, L. (2017). The Virtue of Human Being in Organizations. Στο A. J. Sison, G. R. Beabout, & I. Ferrero, *Handbook of Virtue Ethics in Business and Management* (σσ. 579-588). Νέα Υόρκη: Springer.
- Valentine, S. (2017). The Case for Considering Virtue Ethics in Organizational Ethics and Human Resource Management. Στο A. J. Sison, G. R. Beabout, & I. Ferrero, *Handbook of Virtue Ethics in Business and Management* (σσ. 1165-1174). Νέα Υόρκη: Springer.
- Vegetti, M. (2003). *Ιστορία της Αρχαίας Φιλοσοφίας*. Αθήνα: Π.ΤΡΑΥΛΟΣ.
- Weaver, G. R. (2017). Organizations and the Development of Virtue. Στο A. J. Sison, G. R. Beabout, & I. Ferrero, *Handbook of Virtue Ethics in Business and Management* (σσ. 613-622). Νέα Υόρκη: Springer.
- Wells, T. R., & Graafland, J. (2017). Recovering Adam Smith's Virtue Ethics for Commercial Society. Στο A. J. Sison, G. R. Beabout, & I. Ferrero, *Handbook of Virtue Ethics in Business and Management* (σσ. 115-118). Νέα Υόρκη: Springer.
- Whetstone, T. J. (2017). Developing a Virtuous Organizational Culture. Στο A. J. Sison, G. R. Beabout, & I. Ferrero, *Handbook of Virtue Ethics in Business and Management* (σσ. 623-634). Νέα Υόρκη: Springer.
- Winter, M. (2012). *Rethinking Virtue Ethics*. Νέα Υόρκη: Springer.

Zimmermann, J. (2017). Virtue Ethics and Realistic Responsibility in an Age of Globalization. Στο A. J. Sison, G. R. Beabout, & I. Ferrero, *Handbook of Virtue Ethics in Business and Management* (σσ. 1281-1296). Νέα Υόρκη: Springer.

Καντ, Ι. (2015). *Κριτική του Πρακτικού Λόγου*. Αθήνα: ΒΙΒΛΙΟΠΩΛΕΙΟΝ ΤΗΣ "ΕΣΤΙΑΣ" Ι.Δ. ΚΟΛΛΑΡΟΥ & ΣΙΑΣ Α.Ε.