



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ
ΣΧΟΛΗ ΑΝΘΡΩΠΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ
ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΣΜΙΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΦΙΛΟΛΟΓΙΑΣ



ΕΘΝΙΚΟ ΚΑΙ ΚΑΠΟΔΙΣΤΡΙΑΚΟ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ
ΦΙΛΟΣΟΦΙΚΗ ΣΧΟΛΗ
ΤΜΗΜΑ

ΦΙΛΟΣΟΦΙΑΣ - ΠΑΙΔΑΓΩΓΙΚΗΣ - ΨΥΧΟΛΟΓΙΑΣ

ΔΙΑΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΑΚΟ ΚΑΙ ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ
ΣΠΟΥΔΩΝ «ΗΘΙΚΗ ΦΙΛΟΣΟΦΙΑ»

**«Διοίκηση, Ηγεσία και Ηθική: το μακιαβελικό
πρότυπο»**

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Του

Χρήστου Ζέρβα

(Α.Μ.: 1320130008)

Διπλωματούχου Τμήματος Οικονομικής Επιστήμης, Πανεπιστήμιο Πειραιά, 1995.

Επιβλέπων Καθηγητής: Γεώργιος Στείρης, Επίκουρος Καθηγητής του Τμήματος Φ.Π.Ψ. του Εθνικού και Καποδιστριακού Πανεπιστημίου Αθηνών.

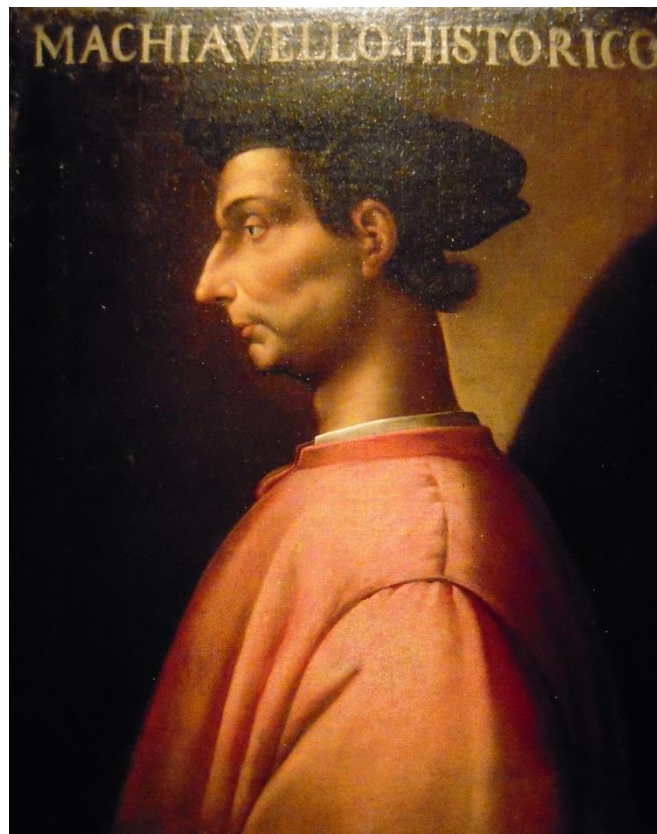
Συνεπιβλέποντες:

Σύλβια Κατούντα, Λέκτορας του Ανώτατου Στρατιωτικού Εκπαιδευτικού Ιδρύματος Στρατιωτικής Σχολής Ευελπίδων.

Γεώργιος Πολίτης, Μέλος της Ειδικής Διατμηματικής Επιτροπής του Δ.Δ.Π.Μ.Σ.- Επίκουρος Καθηγητής του Τμήματος Φ.Π.Ψ. του Εθνικού και Καποδιστριακού Πανεπιστημίου Αθηνών.

Καλαμάτα, Ιούνιος 2015

**«Διοίκηση, Ηγεσία και Ηθική: το μακιαβελικό
πρότυπο»**



Ritratto di Niccolò Machiavelli, Antonio Maria Crespi,
Biblioteca Ambrosiana, Μιλάνο, Πρώτο μισό 17^{ου} αι.
(λάδι σε καμβά).

Χρήστος Ζέρβας

Καλαμάτα, Ιούνιος 2015

Περιεχόμενα

Εισαγωγή.....	5
Πρόλογος.....	8
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1°	10
Η ζωή και το έργο του Μακιαβέλλι	10
Βιογραφικά Στοιχεία.....	10
Εργογραφία.....	12
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2°	14
Η πολιτική φιλοσοφία του Μακιαβέλλι	14
Οι επιρροές στη πολιτική σκέψη του Μακιαβέλλι.....	14
Ιστορικό πλαίσιο της εποχής του Μακιαβέλλι.....	16
Θέσεις του Μακιαβέλλι περί κράτους και δικαίου.....	19
Επιδιώξεις και πραγματισμός.....	22
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3°	24
Μακιαβέλλι και Διοίκηση	24
Γενικές αρχές της Διοίκησης ή του Management.....	24
Η οπτική του Μακιαβέλλι για την Διοίκηση.....	27
Σχέση διοίκησης και ηγεσίας.....	31
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4°	33
Ηγεσία	33
Ηγεσία - Σύγχρονες προσεγγίσεις.....	33
Χαρακτηριστικά του ηγέτη.....	35
Πηγές δύναμης του ηγέτη.....	36
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5°	37
Μακιαβέλλι περί ηγεσίας	37
Γενικά περί ηγεσίας κατά τον Μακιαβέλλι.....	37
Ποιος μπορεί να γίνει ηγέτης;.....	38
Η σκληρότητα του ηγέτη.....	41
Σοφή σκληρότητα ή αληθινό έλεος;.....	44
Συμβουλές αποφυγής του Μακιαβέλλι προς τον ηγέτη.....	45
Αποφυγή Μίσους.....	46
Αποφυγή Ουδετερότητας.....	47

Αρετές και κακίες του ηγέτη κατά τον Μακιαβέλλι.....	48
Οι ικανότητες του ηγέτη κατά τον Μακιαβέλλι	51
Αντιμετώπιση της αλήθειας.....	51
Η ικανότητα του αμύνεσθαι.....	52
Η ικανότητα της πολυμάθειας.....	53
Η Πολιτική	55
Η Γνώση περί Ιστορικών Γεγονότων.....	56
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6^ο.	59
Ηθικές έννοιες και ηγεσία.....	59
Η ηθική στο έργο του Μακιαβέλλι.....	60
«Virtù».....	63
«Fortuna»	66
Επιρροές και Σπέρματα μεταθιτικής προσέγγισης	68
Διάκριση ηθικής και ηγεσίας.....	73
Μη ηθική ή ανηθικότητα;	78
Συμπεράσματα	80
Βιβλιογραφία.....	83
Πηγές:.....	83
Δευτερογενείς Πηγές:	83
Ελληνόγλωσση Βιβλιογραφία:	83
Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία:.....	84

Εισαγωγή

Ο Νικολό Μακιαβέλλι (*Niccolò di Bernardo dei Machiavelli*) (1469-1527), ήταν Ιταλός διπλωμάτης, πολιτικός στοχαστής και συγγραφέας φιλοσοφικών,¹ πολιτικών, ιστορικών, ποιητικών, και θεατρικών έργων. Ιδιαίτερος το έργο του ο «*Ηγεμόνας*» («*Il Principe*») άσκησε ιδιαίτερος μεγάλη επιρροή στους μεταγενέστερους διανοητές, όπως και συνεχίζει να ασκεί. Ο λόγος ήταν «ότι εκλήφθηκε σαν μια συμβολή σε ένα γνωστό και πολύ δουλεμένο είδος: εκείνο (που σχετιζόταν) με τα ουμανιστικά βιβλία συμβουλών για ηγέτες με τις ενδεδειγμένες επιδιώξεις της διοίκησης και τον καλύτερο τρόπο για να τις επιτύχει (κανείς)».²

Το έργο του Μακιαβέλλι έτυχε θετικών, αλλά κυρίως αρνητικών κρίσεων, δεδομένου ότι ανέτρεπε σε πολύ μεγάλο βαθμό τις παγιωμένες μέχρι τότε παραδοσιακές πολιτικές και ηθικές θέσεις. Ο μακιαβελισμός συνδέθηκε με την υποκρισία, την σκληρότητα, την εγκληματικότητα και άλλες αρνητικές όψεις της πραγματικότητας. Το έργο του είχε αρνητική απήχηση εξαιτίας της ερμηνείας που δόθηκε στον μακιαβελισμό.

Όμως παρά την αρνητική κριτική προσέγγιση του μακιαβελισμού, ποτέ δεν έχασε την απήχυσή του.³ Πάντοτε υπήρξε στο κέντρο του γενικού ενδιαφέροντος, ίσως εξαιτίας και αυτής της αρνητικής κριτικής της πολιτικής του θεωρίας.

Ο Cassirer στο έργο του «*Ο μύθος της πολιτείας*» υποστήριξε ότι το έργο του Μακιαβέλλι εξαιτίας των τεράστιων ηθικών αποτελεσμάτων του, είναι επιτακτικό να μελετηθεί από ηθικής άποψης. Αυτό όμως που κρίνει ως σημαντικό είναι η προσέγγιση του έργου να μην φανερώνει εξ αρχής μια

¹ Κατά τον Hankins ο Μακιαβέλλι θεωρείται περισσότερο πολιτικός επιστήμονας παρά πολιτικός φιλόσοφος: «Machiavelli is more of a political scientist than a political philosopher». Βλ. J. Hankins, *The Cambridge Companion to Renaissance Philosophy*, Cambridge University Press, Cambridge 2007, σελ. 339.

² C. B. Schmitt, Q. Skinner, E.Kessler & J. Kraye, *The Cambridge History of Renaissance Philosophy*, Cambridge: Cambridge University Press, 1988, σελ. 431.

³ E. Cassirer, *The myth of the State*, New Haven: Yale University Press, 1946, σελ. 117-118.

κρίση επιδοκιμασίας ή αποδοκιμασίας.⁴ Επομένως όποια προσέγγιση της σκέψης του Μακιαβέλλι οφείλει να είναι αντικειμενική, αλλά επίσης και να θεωρηθεί υπό την σκοπιά της ηθικής, στο μέτρο που μπορεί να εξυπηρετήσει σύγχρονες εφαρμογές της σκέψης αυτής σε πρακτικό επίπεδο.

Το έργο του Μακιαβέλλι συγχωνεύει εξίσου την πολιτική του ιδεολογία, αλλά και τις βασικές αρχές της πολιτικής επιστήμης. Ωστόσο εξαιτίας των αρχών που θέτει, μπορεί να κριθεί από διάφορες επιστημονικές οπτικές, όπως είναι η διοίκηση και η ηγεσία.

Σε θεωρητικό επίπεδο, ο «Ηγεμόνας» μπορεί να εκληφθεί ως ένα ουτοπικό δημιούργημα, κατά τα πρότυπα του τρόπου έκφρασης της πολιτικής φιλοσοφίας τον 16^ο και 17^ο αιώνα.⁵ Αυτή η συσχέτιση είναι δυνατή μόνο λαμβάνοντας υπόψη την παράμετρο της βασικής διαφοράς του έργου αυτού με τις ουτοπίες.

Η βασική διαφορά είναι ότι σε αυτό το έργο δεν περιγράφονται ιδανικές κοινωνίες, ούτε αναζητούνται εξιδανικευμένες λύσεις, ηθικού χαρακτήρα. Αυτή είναι και η πρωτοτυπία του.

Σε πρακτικό επίπεδο, μπορεί να μελετηθεί είτε ως συλλογή ιστορικών παραδειγμάτων, είτε ως μια πραγματεία πολιτικού και κοινωνικού χαρακτήρα, η οποία όμως διαφέρει σημαντικά από τις προηγούμενες του σχολαστικές έρευνες. Όμως, πέρα απ' όλα, οι αρχές του, καθώς και οι ιδεολογικές προτάσεις του, μπορούν να αποτελέσουν κριτήριο για την λειτουργία των σύγχρονων δομών του κράτους, του δημοσίου και άλλων, σε επίπεδο διοικητικό, οικονομικό, δικαίου, ακόμη και γραφειοκρατικό.⁶

Έτσι παράλληλα με την κριτική της μακιαβελικής διδασκαλίας ως προς την σκοπιά της διοίκησης, η ανάλυση της έμμεσης κριτικής του Μακιαβέλλι στην παραδοσιακή ηθική φανερώνει τους λόγους ύπαρξης της σύνθεσης ενός διοικητικού σχήματος στο έργο του. Η έμμεση κριτική του Μακιαβέλλι προκύπτει μέσα από την πολιτική του θεωρία, αλλά και μέσα από τις έννοιες

⁴ Cassirer, *The myth of the State*, ό. π., σελ. 117.

⁵ Α. Γκράμσι, *Για τον Μακιαβέλλι, για την πολιτική και για το σύγχρονο κράτος*, Εκδόσεις Ηριδανός, 2005, σελ. 8.

⁶ Για μια τέτοια μελέτη, Βλ. Α. Γκράμσι, *Για τον Μακιαβέλλι, για την πολιτική και για το σύγχρονο κράτος*, Εκδόσεις Ηριδανός, 2005.

που παρουσιάζει, οι οποίες παραπέμπουν σε παλαιότερες φιλοσοφικές έννοιες, που πλέον χάνουν τον ηθικό τους μανδύα και ντύνονται με ένα νέο πολιτικό ένδυμα.

Στο έργο του το ενδιαφέρον για τις έννοιες της «αρετής» («virtù») και της «τύχης» («fortuna») μπορεί να συγκριθεί με παλαιότερες θεωρήσεις περί της αρετής και περί της προνοίας, αλλά σίγουρα διαδραματίζει έναν νέο ρόλο, που είναι καθοριστικός τόσο για τα επόμενα φιλοσοφικά συστήματα, όσο και για τη ρύθμιση της συμπεριφοράς κατά την επαγγελματική ζωή.

Ο ρόλος τους είναι διαφορετικός, δεδομένου ότι παρά την σύνδεσή τους με το παρελθόν, εξαιτίας των γνώσεων του Μακιαβέλλι περί των προγενέστερων παραδόσεων, ιδιαιτέρως αυτών που αφορούσαν πολιτικές διδασκαλίες, λαμβάνουν έναν χαρακτήρα πρακτικό, που θέτει νέες βάσεις για την πορεία όχι μόνο της μεταηθικής φιλοσοφίας, αλλά και της πολιτικής και διοικητικής πραγματικότητας.

Κατά τον Francis Bacon:

«είμαστε [...] υποχρεωμένοι στον Μακιαβέλλι και σε άλλους συγγραφείς του ίδιου διαμετρήματος, οι οποίοι ανοιχτά και ανυπόκριτα φανερώνουν ή περιγράφουν αυτά που κάνουν οι άνθρωποι και όχι αυτά που οφείλουν να κάνουν».⁷

Οι απόψεις όμως σχετικά με την διοίκηση δίστανται, όπως συμβαίνει με την περίπτωση του Φρειδερίκου της Πρωσίας, ο οποίος υποστήριξε ότι «ο Μακιαβέλλι διέφθειρε την πολιτική και επιχείρησε να καταστρέψει τους κανόνες της υγιούς ηθικής».⁸ Αυτή η ‘αντιμακιαβελική’ προσέγγιση του Φρειδερίκου, όπως χαρακτηρίζεται και από τον τίτλο του έργου του, αποδεικνύει πρώτον την αίσθηση που έκανε το έργο του αναφορικά με την ανυπόκριτη φανέρωση των πεπραγμένων των ανθρώπων στην δημόσια κυρίως ζωή τους.⁹ Αυτό το γεγονός είναι αποτέλεσμα του πραγματισμού του

⁷ F. Bacon, “De dignitate et augmentisscientarum”, VII, ii, VIII, ii, The works of Francis Bacon, τ. 1, (α’ έκδοση London 1858), Stuttgart 1963, σελ. 729.

⁸ Frederick II, *L’ Antimachiavelouexamen du Prince de Machiavel*, Oeuvres philosophiques, Paris, Fayard, Corpus des oeuvres de philosophie, 1985, σελ. 7-8.

⁹ Bacon, “De dignitate et augmentisscientarum”, VII, ii, VIII, ii, ό. π., σελ. 729.

Μακιαβέλλι που ακόμη διχάζει τους μελετητές του, σε συνάρτηση όμως με την «περίοπτη θέση» που έλαβαν τα έργα του ανάμεσα στα απαγορευμένα βιβλία από την ρωμαιοκαθολική Εκκλησία.¹⁰

Πρόλογος

Στην παρούσα μελέτη το έργο του Μακιαβέλλι παρουσιάζεται μέσα από το πλαίσιο της διοίκησης και της ηγεσίας. Δεν είναι η πρώτη φορά που το έργο του λαμβάνει μια τέτοια προσέγγιση, δεδομένου ότι συνιστά, κατά κάποιον τρόπο, ένα εγχειρίδιο του μάνατζμεντ, με την σύγχρονη σημασία του όρου.

Έτσι στα πρώτα κεφάλαια κυρίως εξετάζονται η κοινωνική θέση και οι δραστηριότητες του Μακιαβέλλι που απετέλεσαν τη βάση για την δημιουργία και ολοκλήρωση ενός τέτοιου έργου, καθώς και οι ιστορικές συνθήκες της εποχής του, οι οποίες διαμόρφωσαν τις απόψεις του σχετικά με την πολιτική κατάσταση του τόπου του. Παράλληλα, γίνεται ανάλυση κάποιων βασικών πολιτικών του θέσεων περί του κράτους, των πολιτευμάτων και της ελευθερίας που κρίνεται ότι συμβάλλουν στη διαμόρφωση των θέσεών του περί διοίκησης και ηγεσίας.

Στο τρίτο κεφάλαιο αναλύονται κάποιες παγιωμένες θέσεις περί διοίκησης που συγκρίνονται με την οπτική του Μακιαβέλλι για την διοίκηση και επισημαίνεται η διάκριση που ανακύπτει με την έννοια της ηγεσίας, όπως αυτή εκλαμβάνεται στην σύγχρονη βιβλιογραφία και με το κατά πόσον η διάκριση αυτή υπήρχε ήδη στο έργο του Μακιαβέλλι.

Το τέταρτο κεφάλαιο περιλαμβάνει τις σύγχρονες αντιλήψεις περί ηγεσίας, τα σύγχρονα απαιτούμενα χαρακτηριστικά ενός ηγέτη, και τις πηγές της εξουσίας του ηγέτη, με την πρόθεση να συσχετισθούν με τις θέσεις του Μακιαβέλλι περί ηγεσίας, πράγμα που πραγματοποιείται στο πέμπτο κεφάλαιο

¹⁰ Γ. Στείρης, *Η θεωρία του Niccolò Machiavelli για την Ηθική και τον Νόμο*, Εκδόσεις Αντ. Ν. Σάκκουλα, Αθήνα-Κομοτηνή 2003, 11 και Θ. Βερέμης, *Μακιαβέλλι, ένας σύγχρονος στοχαστής* (II), <http://www.kathimerini.gr/728287/opinion/epikairothta/arxeio-monimessthles/makiavelli-enas-sygxronos-stoxasths-ii> (1-12-2014).

αυτής της εργασίας. Παράλληλα, στο ίδιο αυτό κεφάλαιο παρατίθενται ορισμένες γενικές προτροπές του Μακιαβέλλι ως προς τους ηγέτες, αλλά και συμβουλές αποφυγής ορισμένων καταστάσεων, καθώς και οι ικανότητες που είναι απαραίτητο να κατέχει ο ηγέτης, οι οποίες είναι εφαρμόσιμες και επιβλητικές στη σύγχρονη διοίκηση και ηγεσία.

Στο έκτο κεφάλαιο γίνεται μια απόπειρα μεταηθικής προσέγγισης των αντιλήψεων του Μακιαβέλλι περί πολιτικής, διοίκησης και ηγεσίας μέσα από το πλαίσιο μεταγενέστερων ηθικών θεωριών, καθώς και η αποτίμηση της σχέσης μεταξύ της ηγεσίας και της ηθικής, σε συνάρτηση με το ερώτημα αν είναι δυνατή η σύνδεση μεταξύ ηγεσίας, διοίκησης και ηθικής; Τέλος αναλύονται οι βασικές έννοιες που κυριαρχούν στο μακιαβελλικό έργο, οι οποίες μπορούν τόσο να συνδεθούν με το φάσμα των προσωπικών ποιοτήτων που είναι απαραίτητο να αποκτήσει ο ηγέτης, αλλά και με τις συγκυρίες που προκύπτουν και αναλαμβάνει να υπερκεράσει.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο.

Η ζωή και το έργο του Μακιαβέλλι

Βιογραφικά Στοιχεία

Ο Μακιαβέλλι (1469-1527) γεννήθηκε και πέθανε στην Φλωρεντία. Υπήρξε πολιτικός, θεωρητικός και ιστορικός φιλόσοφος που διετέλεσε στην καγκελαρία της Φλωρεντίας. Ήταν γόνος παλαιάς οικογένειας ευγενών, που πρωτοεμφανίστηκε στα κοινά σε νεαρή ηλικία, λαμβάνοντας θέση στην διοίκηση της Φλωρεντινής δημοκρατίας, και συγκεκριμένα στην αρχιγραμματεία, μετά την αποπομπή της οικογένειας των Μεδίκων από την εξουσία.¹¹

Τη χρονιά της αποπομπής της οικογένειας των Μεδίκων ο Κάρολος VIII της Γαλλίας εγκαινίασε μια περίοδο συγκρούσεων ανάμεσα στην ισχυρή χώρα του, την Ισπανία και την Αυστρία, για την κατοχή της Ιταλίας. Η περίοδος αυτή ήταν η περίοδος της Δημοκρατίας του 1498 έως το 1512, όπου ο Μακιαβέλλι έλαβε μέρος σε διπλωματικές αποστολές σε αυτές τις χώρες, ως γραμματέας¹² και ως δεύτερος καγκελάριος της φλωρεντινής δημοκρατίας.¹³ Στις αρμοδιότητές του ήταν η εξωτερική πολιτική και οι διπλωματικές σχέσεις της δημοκρατίας, γεγονός που σήμαινε ότι εκτός από τις ώρες εργασίας γραφείου ταξίδευε ως γραμματέας του εκάστοτε πρέσβη και έστελνε λεπτομερείς αναφορές σχετικά με τις εξωτερικές υποθέσεις.¹⁴

Η Φλωρεντία, με τη στρατηγική της σημασία στην ιταλική χερσόνησο, έγινε πόνι ανάμεσα στον πάπα, τον αυτοκράτορα των Αψβούργων και τον

¹¹ Βερέμης, *Μακιαβέλλι, Ένας σύγχρονος στοχαστής (I)*, Καθημερινή, <http://www.kathimerini.gr/728269/opinion/epikairothta/arxeio-monimes-sthles/makiavelli-enas-sygyxronos-stoxasths-i> (08/04/2015) και Q. Skinner, *Μακιαβέλλι*, Κ. Αθανασίου μτφρ., Αθήνα: Νήσος, 2002, σελ. 17.

¹² Συγκεκριμένα στη Γαλλία, την Ιταλία και τη Γερμανία. Βλ. Hankins, *The Cambridge Companion to Renaissance Philosophy*, ό. π., σελ. 351.

¹³ Skinner, *Μακιαβέλλι*, ό. π., σελ. 15.

¹⁴ Q. Skinner, *Machiavelli, A Very Short Introduction*, Oxford: Oxford University Press, 2001, σελ. 7.

Γάλλο βασιλιά και ο Μακιαβέλλι, υπερασπιζόμενος την Φλωρεντία, θεώρησε ότι ο λόγος για αυτές τις διαπλοκές ήταν η διαφθορά του πολιτεύματος και των πολιτών. Όταν ο Λορέντζο των Μεδίκων επέστρεψε στην εξουσία το 1512, ο Μακιαβέλλι διώχθηκε από τη θέση του, καθώς θεωρήθηκε ύποπτος. Βασανίσθηκε για την κατηγορία ότι συμμετείχε σε συννομωσία εναντίον των Μεδίκων. Το 1513, κρίθηκε αθώος και αφέθηκε ελεύθερος.

Απομονώθηκε στη Villa San Casciano, όπου συνέγραψε το περίφημο σύγγραμμά του ο «Ηγεμόνας» (*Il Principe*)¹⁵ το οποίο απηύθυνε στον Λορέντζο των Μεδίκων¹⁶. Τελικά του επέτρεψαν να έρθει εκ νέου στη Φλωρεντία, όπου συμμετείχε σε συγκεντρώσεις στο Orti Oricellari. Από το 1519 κι έπειτα υπηρέτησε την οικογένεια των Μεδίκων. Όταν οι Μέδικοι απελάθηκαν ξανά, και αποκαταστάθηκε η δημοκρατία το 1527, δεν κατάφερε να κερδίσει εκ νέου τη θέση του. Λίγο αργότερα πέθανε.¹⁷

¹⁵ Hankins, *The Cambridge Companion to Renaissance Philosophy*, ό. π., σελ. 351.

¹⁶ Θ. Πελεγρίνης, "Μακιαβέλλι, Νικολό", στο *Λεξικό της Φιλοσοφίας*, Αθήνα 2005², σελ. 973-974.

¹⁷ Hankins, *The Cambridge Companion to Renaissance Philosophy*, ό. π., σελ. 351.

Εργογραφία

Το ευρύτατο έργο του, τόσο σε ποσοτικό επίπεδο, όσο και σε επίπεδο περιεχομένου είναι αποτέλεσμα της πληθώρας των ενδιαφερόντων του, τα οποία δεν περιορίζονται σε θεωρητικό και σε πνευματικό επίπεδο. Πέρα από τις ιστορικές μελέτες του, έγραψε θεατρικά έργα, συνέθεσε σονέτα και μυθιστορήματα, πραγματοποίησε μεταφράσεις κλασικών έργων και αρχαίων τραγωδιών, πράγμα που δικαιολογεί το γεγονός ότι θεωρείται εκπρόσωπος της λόγιας λατινικής κωμωδίας.

Πέρα όμως από αυτά τα έργα είναι γνωστές και οι υπηρεσιακές εκθέσεις την εποχή που βρισκόταν στην διπλωματική υπηρεσία της Φλωρεντινής δημοκρατίας, καθώς και οι πολιτικές και στρατιωτικές του πραγματείες.

Τα έργα αυτά είναι:

- «*Discorso sopra le cose di Pisa*» («Λόγος περί των πραγμάτων της Πίζας», 1499)
- «*Del modo di trattare i popoli della Valdichiana ribellati*» («Περί του τρόπου μεταχείρισης των επαναστατημένων κατοίκων της Βαλντικιάνα», 1502)
- «*Del modo tenuto dal duca Valentino nell' ammazzare Vitellozzo Vitelli, Oliverotto da Fermo, etc.*» («Περί των μεθόδων που υιοθετήθηκαν από τον Δούκα Βαλεντίνο όταν δολοφόνησε τους ΒιτελόζοΒιτέλι, Ολιβερότο ντα Φέρμο, Σινιόρ Πάολο και τον Δούκα της ΓκραβίναΟρσίνι», 1502).
- «*Discorso sopra la provizione del danaro*» («Λόγος περί της προμηθείας του χρήματος», 1502).
- «*Decennale primo*» (Ποίημα, 1506)
- «*Ritratto delle cose dell' Alemagna*» («Απεικόνιση των πραγμάτων της Γερμανίας», 1508-1512)
- «*Decennale secondo*» (Ποίημα, 1509)
- «*Ritratti delle cose di Francia*» («Απεικόνιση των πραγμάτων της Γαλλίας», 1510)

- «*Discorsi sopra la prima decadi Tito Livio*» («Λόγος επί των δέκα πρώτων [βιβλίων] του Τίτου Λίβιου» - 3 τομ., 1512-1517)
- «*Il Principe*» («Ο Ηγεμών», 1513)
- «*Andria*» («Ανδρία», 1517. Μετάφραση της κωμωδίας του Τερέντιου)
- «*Mandragola*» («Ο Μανδραγόρας» - 1518. Πρόζα σε πέντε πράξεις, με έμμετρο πρόλογο)
- «*Della lingua*» («Περί Γλώσσας», 1514)
- «*Clizia*» (Κωμωδία σε πρόζα, 1525)
- «*Belfagor arcidiavolo*» («Ο αρχιδιάβολος Μπελφαγκόρ», 1515. Μυθιστόρημα)
- «*Asinod'oro*» («Ο Χρυσούς Όνος» - 1517. Ποίημα, μια νέα εκδοχή του Χρυσού Όνου του Απουλίου)
- «*Dell' arte della guerra*» («Περί της τέχνης του πολέμου», 1519-1520)
- «*Discorso sopra il riformare lo stato di Firenze*» («Λόγος επί της μεταρρύθμισης της πολιτείας της Φλωρεντίας», 1520)
- «*Sommario delle cose della citta di Lucca*» («Σύνοψη των πραγμάτων της πόλης της Λούκας», 1520)
- «*Vita di Castruccio Castracani da Lucca*» («Η ζωή του ΚαστρούτσιοΚαστρακάνι της Λούκα», 1520)
- «*Istorie fiorentine*» («Φλωρεντινές ιστορίες»- 1520-1525, 8 βιβλία)
- «*Discorso delle cose fiorentine dopo la morte di Lorenzo*» («Λόγος περί των πραγμάτων της Φλωρεντίας μετά τον θάνατο του Λορέντσο»)
- «*Frammenti storici*» («Αποσπάσματα ιστορικά», 1525)
- «*Lettere*»(Επιστολές).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο.

Η πολιτική φιλοσοφία του Μακιαβέλλι

Οι επιρροές στη πολιτική σκέψη του Μακιαβέλλι

Η πολιτική σκέψη του Μακιαβέλλι θεωρείται τόσο σημαντική καθώς το έργο του αφ' ενός περικλύζεται από την μεσαιωνική παράδοση, που έχει ως βάση την παρακαταθήκη της κλασικής σκέψης, αλλά και την γνώση και εμπειρία της χριστιανικής διδασκαλίας, και αφ' ετέρου σηματοδοτεί τις αναζητήσεις του νέου πολιτικού στοχασμού που προκύπτουν από τις οικονομικές και κοινωνικές ανακατατάξεις στον Ευρωπαϊκό χώρο της Αναγέννησης.

Η συνύπαρξη των ανθρώπων σε οργανωμένα σύνολα, η αποικιοκρατία, η φεουδαρχία και η πολιτική οργάνωση των πόλεων, που ξεκινούν ήδη από τον Μεσαίωνα, σε συνάρτηση με την γέννηση της αστικής τάξης κατά την πρώιμη Αναγέννηση, συνέργησαν στην διαμόρφωση της νεότερης πολιτικής σκέψης, η οποία αποτυπώθηκε κυρίως σε δυο πολιτικά ρεύματα, τον ανθρωπισμό¹⁸ και τον ατομικισμό. Σύμφωνα με ορισμένους ερευνητές ο Μακιαβέλλι προμηνύει και τα δυο ρεύματα, δεδομένου ότι:

«[...] ανεβάζει στο προσκήνιο της ιστορίας το αδέσμευτο άτομο των απεριόριστων επιθυμιών, αλλά το περιβάλλει με την πανοπλία του ήρωα, ώστε να του δώσει τα όπλα της επιτυχίας στην εφόρμησή του κατά των οχυρών των κλειστών μεσαιωνικών συσσωματώσεων και μάλιστα της Εκκλησίας».¹⁹

¹⁸ Hankins, *The Cambridge Companion to Renaissance Philosophy*, ό. π., σελ. 46.

¹⁹ Π. Μ. Κιτρομηλίδης, *Πολιτικοί Στοχαστές των Νεότερων Χρόνων, Βιογραφικές και ερμηνευτικές προσεγγίσεις*, Αθήνα, 1999, σελ. 24-25.

Οι διανοητές της Αναγέννησης εν συνόλω δεν θεωρήθηκαν ότι διαμόρφωσαν ιδιαίτερα σπουδαία φιλοσοφικά συστήματα, ή χάραξαν νέους φιλοσοφικούς δρόμους, ιδιαιτέρως αν κριθούν με βάση την σκοπιά της πρωτοτυπίας. Παρ' όλα αυτά, οι ερευνητές τους αξιολογούν ως ανθρώπους έχοντες το ανατρεπτικό στοιχείο, δεδομένου ότι καθόρισαν τα προβλήματα, τα οποία ερμήνευσαν με έναν διαφορετικό τρόπο, απ' ότι στο παρελθόν.²⁰ Έτσι ανάμεσα στον Valla, στον More και στον Montaigne, έλαβε μια θέση και ο Μακιαβέλλι.²¹

²⁰ Hankins, *The Cambridge Companion to Renaissance Philosophy*, ό. π., 46 και E. Cassirer, *The Individual and the Cosmos in Renaissance Philosophy*, tr. M. Domandi, Philadelphia, PA 1972, σελ. 191.

²¹ Hankins, *The Cambridge Companion to Renaissance Philosophy*, ό. π., σελ. 46.

Ιστορικό πλαίσιο της εποχής του Μακιαβέλλι

Στις αρχές του 16^{ου} αιώνα δημιουργήθηκε μια νέα δυναμική προσέγγιση, η οποία ακολουθούσε την παράδοση του «*speculum principis*» (κάτοπτρα ηγεμόνων), δηλαδή ένα είδος γραπτών που αφορούσαν την πολιτική, γραμμένα σε μια μη φιλοσοφική γλώσσα. Αυτά τα κείμενα, με έναν πιο άμεσο τρόπο, παρείχαν συμβουλές για τους ηγεμόνες ή για λιγότερο σημαντικούς άνδρες της εξουσίας. Ο χαρακτήρας των κειμένων αυτών ήταν απαύγασμα των πηγών της αρχαίας ελληνικής ηθικής και πολιτικής φιλοσοφίας, κατά το πρότυπο του Αριστοτέλη.

Το ανατρεπτικό όραμα του δημοκρατικού ιδεώδους, που αναδύθηκε μέσα από Άγγλους μελετητές που οργανώθηκαν γύρω από τον Έρασμο την πρώτη δεκαετία του δέκατου έκτου αιώνα. Από αυτό το όραμα προέκυψαν τα ουτοπικά έργα, αλλά και η έννοια της ελευθερίας που πλαισιώνει και το έργο του Μακιαβέλλι, και υποστηρίχθηκε για τους επόμενους δυο αιώνες.²²

Ο Μακιαβέλλι έγραφε «[...] την περίοδο της κατάρρευσης των πρώιμων αστικών σχέσεων, της ήττας των δημοκρατικών κινημάτων των ιταλικών πόλεων, της επικράτησης σ' αυτές πριν την οριστική κατάρρευση τους των 'signorie', δηλαδή των ηγεμονικών δικτατορικών, νεόπλουτων εξουσιών στις οποίες κυριαρχούσαν μισθοφόροι, τυχοδιώχτες, τραπεζίτες ή έμποροι».²³ Στο παρελθόν ο Δάντης, είχε επεξεργαστεί την γλωσσική ενότητα της ιταλικής δημοτικής γλώσσας. Έτσι προσπάθησε να συμβάλει στη δημιουργία μιας γλωσσικής κοινότητας, η οποία θα ενσωμάτωνε ή ακόμα θα εξαφάνιζε τις διαλέκτους και την ποικιλία τους, εξαιτίας της διάσπασης που δημιουργούσαν μεταξύ των Ιταλών. Ο λόγος ήταν ότι αυτές οι διάλεκτοι αποτελούσαν σημείο διαχωρισμού για τους Ιταλούς και οδηγούσαν στον κατακερματισμό της Ιταλίας. Η ιταλική χερσόνησος, την εποχή του Μακιαβέλλι, βρισκόταν πιο κοντά στην υλοποίηση της εδαφικής ενοποίησης και της δημιουργίας ενιαίου

²² Hankins, *The Cambridge Companion to Renaissance Philosophy*, ό. π., σελ. 328- 331.

²³ Γ. Τ. Ρούσης, *Το κράτος, Από τον Μακιαβέλλι στον Βέμπερ*, Εκδόσεις Γκοβόστη, Αθήνα, σελ. 33.

κράτους. Ο οικουμενικός χαρακτήρας όμως του παπικού θεσμού ήταν ακόμη ισχυρός και ερχόταν σε αντίθεση με μια κρατική ή εθνική συσπείρωση.

Στο τελευταίο κεφάλαιο του «Ηγεμόνα», που φέρει τον τίτλο «Μια προτροπή για την απελευθέρωση της Ιταλίας από τους βαρβάρους»,²⁴ ο Μακιαβέλλι φαίνεται να επιθυμεί να ανακάμψει το μεγαλείο της Ρώμης,²⁵ ή έστω να διαμορφωθεί ένα κράτος με εθνικό προσανατολισμό²⁶ σε μια συσπείρωση ηγεμονική, και όχι, όπως στο άμεσό του παρελθόν και παρόν, έναν θρησκευτικού τύπου οικουμενισμό, καθώς κατ' αυτόν το βασικό πρόβλημα της Ιταλίας αφορούσε τους θεσμούς που πρέπει να αλλάξει ένας νέος ηγεμόνας.

Η Ιταλία, όπως υποστηρίζει ο Μακιαβέλλι στον «Ηγεμόνα», ήταν μια επαρχία χωρίς κεφαλή, χωρίς τάξη, χτυπημένη, λεηλατημένη, πληγωμένη και διεσπαρμένη. Ωστόσο, ο ίδιος θεωρούσε ότι στην Ιταλία υπήρχε η δυνατότητα μιας εκ νέου οργάνωσης. Η «virtù», για αυτόν, δεν έλειπε από την Ιταλία, όταν αφορούσε συγκεκριμένους ατομικούς σκοπούς. Το πρόβλημα σχετιζόταν με την εξάπλωση της «virtù» από την ιδιωτική σφαίρα, στην πολιτική και την δημόσια, ώστε συνειδητά πια να στόχευε προς το κοινό καλό. Το πρόβλημα, κατά τον Μακιαβέλλι ήταν ότι δεν υπήρχε κάποιος που να ξέρει πώς να ανακαλύψει νέες εντολές («ordini»).²⁷ Αυτή την θέση επιλέγει να πάρει ο ίδιος.²⁸

Παρ' ότι η ενοποίηση της Ιταλίας θα καθυστερούσε ορισμένους αιώνες μέχρι να πραγματοποιηθεί, οι αντιλήψεις του Μακιαβέλλι για τη δημιουργία

²⁴ N. Machiavelli, «The Prince», στο *The Chief Works and Others*, Vol. 1, tr. Allan Gilbert, Duke: University Press Books, 1989, κεφ. 26, σελ. 92.

²⁵ Βερέμης, *Μακιαβέλλι, Ένας σύγχρονος στοχαστής (I)*, ό. π.

²⁶ M. J. Holler, *Niccolò Machiavelli on power*, στο Leonidas Donskis, *Niccolò Machiavelli, History, Power, and Virtue*, Amsterdam-New York, 2011, σελ. 28.

²⁷ N. Machiavelli, «Discourses», στο *The Chief Works and Others*, Volume 1, tr. A. Gilbert, Duke University Press Books, 1989, Βιβλίο 2, κεφ. 2, σελ. & Εισαγωγή, και Machiavelli, «The Prince», ό. π., κεφ. 26.

²⁸ B. Fontana, *Hegemony and Power, On the Relation between Gramsci and Machiavelli*, Mineapolis, London: University Minnesota Press, 1993, σελ. 92.

ενός σύγχρονου κράτους αποτέλεσαν σημείο αναφοράς για πολλά μεγάλα κράτη της εποχής.²⁹

Το όραμα της διαμόρφωσης ενός ενιαίου ιταλικού κράτους οδηγεί τον Μακιαβέλλι στην αντιμετώπιση της πολιτικής στη βάση πραγματικών γεγονότων και ιστορικών καταστάσεων.³⁰ Έτσι το έργο του Μακιαβέλλι αντανακλά θεμελιακά, στην εσωτερική του δομή, το «τελικό αδιέξοδο των ιταλικών πόλεων-κρατών στις παραμονές της απορρόφησής τους».³¹

²⁹ Βερέμης, *Μακιαβέλλι, Ένας σύγχρονος στοχαστής (I)*, ό. π.

³⁰ Ρούσης, *Το κράτος, Από τον Μακιαβέλλι στον Βέμπερ*, ό. π., σελ. 32.

³¹ J. J. Chevallier, *Les Grandes oeuvres politiques. Librairie Armand Colin 1968*, 36 και Ρούσης, *Το κράτος, Από τον Μακιαβέλλι στον Βέμπερ*, σελ. 40.

Θέσεις του Μακιαβέλλι περί κράτους και δικαίου

Το κράτος ή η πολιτεία («civitas») ήταν για τους προγενέστερους του Μακιαβέλλι ένας συνεταιρισμός ή μια ομοσπονδία πολιτών που τους ένωναν οι αρχές της δικαιοσύνης. Οι κοινότητες του δημοσίου θεσπίστηκαν για να δρουν εν ειρήνη και ασφάλεια που θεμελιώναν τα νομοθετικά πλαίσια. Η πολιτεία ήταν ένα μέρος συγκέντρωσης των ανθρώπων που ζουν υπό τους ίδιους νόμους.

Μεταγενέστερα όμως η πολιτεία, υπό την επίδραση των «Πολιτικών» του Αριστοτέλη, έλαβε την έννοια της πολιτικής ζωής και μάλιστα συνδέθηκε με την πολιτική κοινότητα, στην οποία υπάρχουν οι συνθήκες για να ζει ένας άνθρωπος καλά, δηλαδή ενάρετα, σύμφωνα με το Αριστοτελικό πρότυπο. Έτσι το να ζει κάποιος καλά έγινε συνώνυμο με το να ζει με βάση τους νόμους που έχουν θεσπιστεί. Η πολιτική και η δημόσια ζωή ήταν συνώνυμη με το να ζει κανείς με βάση τους νόμους ή τις επιταγές της δικαιοσύνης. Η πολιτική ζωή όμως δεν ταυτιζόταν με το πολίτευμα, δηλαδή με μια δημοκρατική κυβέρνηση.

Ο Μακιαβέλλι είναι ο πρώτος που χρησιμοποίησε τον όρο «κράτος» αποδίδοντας του το σύγχρονό του περιεχόμενο, παρ' όλο που το θεσμό του κράτους δεν τον έβλεπε ακόμα ως αυτονομημένο από το πρόσωπο του ηγεμόνα. Οι σκοποί του κράτους και συνεπώς του ηγεμόνα αγιάζουν όλα τα μέσα.

Ο Φλωρεντίνος φιλόσοφος βασίζεται στην αντίληψη ότι η ανθρώπινη φύση παραμένει πάντοτε η ίδια. Καθώς λοιπόν τα πάθη και οι ορμές της είναι αμετάβλητα, ο άνθρωπος δεν δύναται να δράσει χωρίς αυτά,³² αποδεχόμενος ουσιαστικά τη χριστιανική αντίληψη περί προπατορικού αμαρτήματος.

Ο ίδιος όμως αναφέρει πως «αν και η φθονερή φύση του ανθρώπου έχει πάντοτε κάνει όχι λιγότερο επικίνδυνη την ανακάλυψη νέων μεθόδων και θεσμών από την έρευνα για άγνωστες θάλασσες και στεριές [...] αποφάσισα

³² Ρούσης, *Το κράτος, Από τον Μακιαβέλλι στον Βέμπερ*, ό. π., σελ. 33.

να πάρω ένα μονοπάτι απάτητο, το οποίο αν και μπορεί να μου φέρει θλίψη και δυσκολία, μπορεί εξίσου να μου φέρει ανταμοιβές από εκείνους που θα αναλογιστούν θετικά το σκοπό αυτών των κόπων μου».³³

Τον απασχολεί ιδιαίτερα η σχέση μεταξύ σκοπών και μέσων στην πολιτική και θεωρεί ότι η βία δεν μπορεί παρά να είναι αναπόσπαστο μέρος της εξουσίας,³⁴ γεγονός που παραπέμπει στην αριστοτελική και ακινάτεια προσέγγιση των πράξεων της πολιτικής και της ηθικής.

Η ανάγνωση του «Ηγεμόνα» αναδεικνύει πως ο Μακιαβέλλι πίστευε στην περιορισμένη διακυβέρνηση, στο κράτος δικαίου και στην ελευθερία.³⁵ Στόχος του ήταν να παραμερίσει τις όποιες φαντασιώσεις υπήρχαν σχετικά με τους κυβερνώντες και να αναδειχθούν οι πολιτικές λειτουργίες ως «*verità effettuale*»,³⁶ δηλαδή όπως πραγματικά είναι.

Οι κανόνες που θέτει ο Μακιαβέλλι αφορούν εξίσου την πολιτική και την νομοθεσία. Παράλληλα αποφεύγει να εκθέσει την ιδιωτική πλευρά της ζωής και αναφέρεται κυρίως στη σφαίρα του δημόσιου βίου. Προτεραιότητα αποτελεί για εκείνον η θεώρησή του αναφορικά με τους νόμους και την πολιτική, στο πλαίσιο της «υποχρεωτικότητας» του δικαίου και όχι της «ηθικής αναγκαιότητας».³⁷ Για τον Μακιαβέλλι οι άνθρωποι που βρίσκονται σε θέση ισχύος είναι επιτακτική ανάγκη να διατηρούν την ειρήνη εντός της πόλης και εντός του οίκου, καθώς και να προσπαθούν να δημιουργήσουν τις προϋποθέσεις, ώστε η πόλη τους να δοξάζεται στο εξωτερικό.

Ανάμεσα στα προνόμια αυτού που άρχει είναι και η δυνατότητα να αποφασίσει πότε χρειάζεται να μιμηθεί την συμπεριφορά των θηρίων.³⁸ Έτσι ανεξαρτήτως του βαθμού της κακίας ή της ανηθικότητας, απαλλάσσεται από την δολιότητα της πράξης του, δεδομένου ότι επιδιώκει τους βασικούς στόχους

³³ N. Machiavelli, *Preface to autograph manuscript, Discourses on Livy*, New York: Oxford University Press, 1997, σελ. 15. Μετάφραση Στείρης, *Η θεωρία του Niccolò Machiavelli για την Ηθική και τον Νόμο*, σελ. 11.

³⁴ Βερέμης, *Μακιαβέλλι, Ένας σύγχρονος στοχαστής (II)*, ό. π.

³⁵ Βερέμης, *Μακιαβέλλι, Ένας σύγχρονος στοχαστής (I)*, ό. π.

³⁶ N. Machiavelli, *The Prince*, ed. Q. Skinner & tr. R. Price, Cambridge 1988, σελ. 55-56.

³⁷ Στείρης, *Η θεωρία του Niccolò Machiavelli*, 15, ό. π., σελ. 235.

³⁸ Machiavelli, *The Prince*, ό. π., κεφ. 61.

της ορθής διακυβέρνησης, που είναι η διατήρηση της ειρήνης και του μεγαλείου της δόξας.

Σύμφωνα με ορισμένους μελετητές του Μακιαβέλλι αυτή η θέση δεν είναι πολύ διαφορετική από την απολυταρχία.³⁹ Ωστόσο, η φύση του αξιώματος του ηγεμόνα είναι τέτοια που του επιβάλλει συγκεκριμένους προσδιορισμούς. Οι πράξεις του επηρεάζουν πολλούς ανθρώπους και επομένως οφείλει να δρα προς όφελος του κρατικού οικοδομήματος.⁴⁰

³⁹ Hankins, *The Cambridge Companion to Renaissance Philosophy*, ό. π., σελ. 333.

⁴⁰ Στείρης, *Η θεωρία του Nicollo Machiavelli*, ό. π., σελ. 237.

Επιδιώξεις και πραγματισμός

Ο Μακιαβέλλι, στον «Ηγεμόνα» επιδιώκει τον μετασχηματισμό της νοοτροπίας των συγχρόνων του. Ζητά την διεύρυνση της αφοσίωσης από μια τοπική μέχρι τότε προσέγγιση στην εθνικότητα.⁴¹ Βεβαίως αυτό θα είχε ως αποτέλεσμα την διεύρυνση της πόλης-κράτους σε έθνος-κράτος, που ήταν ένα από τα μεγαλύτερα πολιτικά επιτεύγματα της περιόδου της Αναγέννησης στο σύνολό της. Πρόκειται για έναν οραματισμό ενός νέου κόσμου,⁴² για αυτό από πολλούς ερευνητές το έργο του λαμβάνει τον χαρακτηρισμό του ουτοπικού έργου, ενώ παράλληλα διατηρεί μια άμεση επαφή με την πραγματικότητα της εποχής του.

Ενώ λοιπόν ο Μακιαβέλλι δεν χαρακτηρίζεται ως πολιτικός φιλόσοφος με τον ίδιο τρόπο που εκλαμβάνονται οι αρχαίοι και οι μεταγενέστεροι προκάτοχοί του, εντούτοις υπήρξε ο ίδιος πρακτικός της πολιτικής, ο οποίος, δεδομένης της προσωπικής του εμπειρίας, αποτύπωσε στο έργο του τον ρεαλισμό της πολιτικής ενασχόλησης. Αυτός ο ρεαλιστικός τρόπος προσέγγισης θεωρήθηκε πρωτοφανής με βάση τις προγενέστερες -καθαρά θεωρητικού τύπου- πολιτικές αναλύσεις.

Καθώς ο ίδιος απέδιδε την παρακμή της ιδιαίτερης πατρίδας του στη διαφθορά και την ιδιοτέλεια των αρχόντων, θεωρούσε ότι ένα μεγάλο ζήτημα που θα έλυνε τα πολιτικά προβλήματά της ήταν η συγκρότηση πολιτικής κοινότητας.⁴³

Η πραγμάτευση του Μακιαβέλλι των πραγματικών προβλημάτων ερμηνεύθηκε ως μια υλιστική προσέγγιση, με αποτέλεσμα τον συσχετισμό του με τον υλισμό του Μάρξ. Ωστόσο ο Μάρξ «θεωρούσε την επιδίωξη της ισχύος ως μέρος της ψυχολογίας και του χαρακτήρα των πολιτικών και όχι ως προϊόν

⁴¹ Holler, «Niccolò Machiavelli on power», ό. π., σελ. 28.

⁴² Βερέμης, *Μακιαβέλλι, Ένας σύγχρονος στοχαστής (I)*, ό. π.

⁴³ Βερέμης, *Μακιαβέλλι, Ένας σύγχρονος στοχαστής (I)*, ό. π.

κοινωνικών αντιθέσεων». Ο παράγοντας όμως της «fortuna» στο έργο του Μακιαβέλλι περιορίζει, ή έστω κάνει απροσδιόριστη, την εξουσία του ηγέτη.⁴⁴

Το έργο του κατ' αυτόν τον τρόπο δεν κρίνεται με βάση την τελική επιδίωξη της κυριαρχίας των πολιτικών, ούτε με την προσέγγιση μιας ιστορικής ερμηνείας των πολιτικών γεγονότων, αλλά κυρίως περισσότερο ως έργο 'τεχνικής' γι' αυτή την κυριαρχία,⁴⁵ οπότε έχει και τέτοια αξία από την άποψη της διοίκησης.

Το πιο κρίσιμο ερώτημα σε αυτό το σημείο είναι ποια είναι η πραγματική πρόθεση του Μακιαβέλλι. Να θέσει τους κανόνες και τις μεθόδους για μια αντικειμενική πολιτική φιλοσοφία ή να εισάγει στην υπάρχουσα πραγματικότητα μια νέα πολιτική και κοινωνική τάξη;⁴⁶

Αυτά τα ερωτήματα δημιουργούν νέα ερωτήματα, όπως για παράδειγμα αν είναι απαραίτητη η σύνδεση μεταξύ της πολιτικής γνώσης που παρέχει ο Μακιαβέλλι με μια νέα πολιτική τάξη ή είναι οι νέοι κανόνες και οι νέες έννοιες ικανές να εφαρμοσθούν σε ένα συγκεκριμένο αντικείμενο πέραν της πολιτικής σκέψης; Μήπως αυτό είναι κατά βάση το αντικείμενο της σκέψης του Μακιαβέλλι, δηλαδή οι νέες αυτές κατευθύνσεις στις οποίες οδηγεί η ανακάλυψη αυτού του νέου τύπου εντολών;

⁴⁴ Βερέμης, *Μακιαβέλλι, Ένας σύγχρονος στοχαστής (II)*, ό. π.

⁴⁵ Ρούσης, *Το κράτος, Από τον Μακιαβέλλι στον Βέμπερ*, ό. π., σελ. 35.

⁴⁶ Fontana, *Hegemony and Power*, ό. π., σελ. 75.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο

Μακιαβέλλι και Διοίκηση

Γενικές αρχές της Διοίκησης ή του Management

Ο όρος Διοίκηση ή Μάνατζμεντ είναι ευρύτατος. Η διοίκηση διακρίνεται σε δημόσια (πολιτική και στρατιωτική) και σε ιδιωτική. Για την διοίκηση του δημόσιου τομέα έχει επικρατήσει ο όρος «Δημόσια Διοίκηση», ενώ για την ιδιωτική χρησιμοποιείται συνήθως ο αγγλικός όρος «μάνατζμεντ». Ωστόσο οι όροι αυτοί πολλές φορές χρησιμοποιούνται ευρύτατα με αποτέλεσμα να χρησιμοποιείται ο όρος μάνατζμεντ και αναφορικά με τις δημόσιες επιχειρήσεις.⁴⁷

Ο ορισμός που συμβάλλει ουσιαστικά στην κατανόηση της έννοιας της διοίκησης ή του μάνατζμεντ είναι η «διαδικασία του προγραμματισμού (planning), της οργάνωσης (organizing), της διεύθυνσης (directing), και του ελέγχου (controlling) που ασκούνται σε μια επιχείρηση (ή σε ένα οργανισμό), προκειμένου να επιτευχθούν αποτελεσματικά οι στόχοι τους».⁴⁸

Η έννοια επομένως του μάνατζμεντ είναι συνδεδεμένη με μια επιχείρηση ή έναν οργανισμό και κυρίως με την αποτελεσματικότητα αυτού του οργανισμού. Πρόκειται επομένως για την οργάνωση, τον προγραμματισμό, τον έλεγχο και την διοίκηση που εναπόκεινται σε ένα σύστημα ενεργειών που στοχεύουν στην κοινωνική οργάνωση και στην αποτελεσματική αξιοποίηση των πόρων του οργανισμού. Κατ' αυτόν τον τρόπο, η διοίκηση ορίζεται επίσης σαν διαδικασία τεσσάρων βασικών λειτουργιών, που δεν διαφέρουν από τις λειτουργίες που

⁴⁷ Wikipedia. <http://el.wikipedia.org/wiki/Διοίκηση> (08/04/2015).

⁴⁸ Α. Μπουραντάς, Α. Βάθης, Χ. Παπακωνσταντίνου, Π. Ρεκλείτης, *Αρχές Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων Και Υπηρεσιών*, Αθήνα, 1999, Ψηφιακό σχολείο.

αναφέραμε. Αυτές είναι ο προγραμματισμός ή ο σχεδιασμός, η οργάνωση, η διεύθυνση και ο έλεγχος.⁴⁹

Ο «προγραμματισμός» είναι οι ενέργειες εκείνες που καθορίζουν τους στόχους του οργανισμού και εξελίσσουν μελλοντικά τις μεταβλητές του περιβάλλοντός του, δηλαδή θέτουν τις στρατηγικές και τις πολιτικές που θα ακολουθηθούν. Επίσης, μέσω αυτού προσδιορίζονται οι τρόποι, οι ενέργειες και τα μέσα επίτευξης αυτών των στόχων, δηλαδή τα λειτουργικά προγράμματα δράσης.⁵⁰

Η «οργάνωση» συνιστά τον συνδυασμό των δομών, των διαδικασιών και των κανόνων λειτουργίας για την εξασφάλιση της αποτελεσματικότητας του οργανισμού. Έτσι αφορά το σύνολο των εργασιών και την ταξινόμηση των επί μέρους καθηκόντων των στελεχών, αλλά και οι ευθύνες τους.⁵¹

Η «διεύθυνση» «αφορά τη σωστή διοίκηση του ανθρώπινου παράγοντα», δηλαδή το πώς θα καθοδηγηθεί, θα ενθαρρυνθεί και θα ενεργοποιηθεί το ανθρώπινο δυναμικό του οργανισμού.⁵²

Η «επικοινωνία» είναι μια ιδιαίτερος σημαντική έννοια για την αποτελεσματική διεύθυνση, καθώς απαιτείται συνεχής ενημέρωση για την εκτέλεση των δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού.⁵³

Τέλος, ο «έλεγχος» σχετίζεται με την εποπτεία των ενεργειών εντός του πλαισίου του οργανισμού, αναφορικά με τα μέλη του. Η εποπτεία αυτή αφορά την εξακρίβωση και τη διόρθωση των αποκλίσεων από τους στόχους που έχει θέσει ο οργανισμός. Ο έλεγχος, ο οποίος βρίσκεται πάντοτε σε συνάρτηση με τον προγραμματισμό, θεμελιώνεται στον σχεδιασμό του κατάλληλου συστήματος ελέγχου, η ανάπτυξη των κριτηρίων του οποίου είναι συνυφασμένη με τους στόχους του οργανισμού.⁵⁴

⁴⁹ Μπουραντάς & άλλοι, *Αρχές Οργάνωσης Και Διοίκησης*, ό. π.

⁵⁰ Μπουραντάς & άλλοι, *Αρχές Οργάνωσης Και Διοίκησης*, ό. π.

⁵¹ Μπουραντάς & άλλοι, *Αρχές Οργάνωσης Και Διοίκησης*, ό. π.

⁵² Μπουραντάς & άλλοι, *Αρχές Οργάνωσης Και Διοίκησης*, ό. π.

⁵³ Μπουραντάς & άλλοι, *Αρχές Οργάνωσης Και Διοίκησης*, ό. π.

⁵⁴ Μπουραντάς & άλλοι, *Αρχές Οργάνωσης Και Διοίκησης*, ό. π.

Η άσκηση της διοίκησης και των λειτουργιών της βρίσκεται στα χέρια του ανθρώπινου δυναμικού, δηλαδή στα διοικητικά στελέχη. Η αποτελεσματική τους άσκηση προϋποθέτει να έχουν τρία βασικά χαρακτηριστικά. Αυτά είναι οι γνώσεις, οι διοικητικές ικανότητες και η φιλοσοφία ή η κουλτούρα.⁵⁵

Τις γνώσεις οι συντελεστές του μάνατζμεντ προσπαθούν να τις αποκτήσουν ώστε να γνωρίζουν τις έννοιες, τις μεθόδους, τις αρχές, αλλά κυρίως τις λειτουργίες του μάνατζμεντ και τις τεχνικές.⁵⁶

Οι διοικητικές ικανότητες αφορούν τις δυνατότητες των στελεχών να εφαρμόζουν αυτές τις γνώσεις τους στην πράξη. Τέλος, η φιλοσοφία ή η κουλτούρα αφορά τις αξίες και τις νοοτροπίες που ακολουθούν τα διοικητικά στελέχη κατά τον τρόπο άσκησης του μάνατζμεντ.⁵⁷

⁵⁵ Μπουραντάς & άλλοι, *Αρχές Οργάνωσης Και Διοίκησης*, ό. π.

⁵⁶ Μπουραντάς & άλλοι, *Αρχές Οργάνωσης Και Διοίκησης*, ό. π.

⁵⁷ Μπουραντάς & άλλοι, *Αρχές Οργάνωσης Και Διοίκησης*, ό. π.

Η οπτική του Μακιαβέλλι για την Διοίκηση

Είναι σημαντικό να αναφέρουμε ότι ο Μακιαβέλλι εστίαζε ιδιαίτερος στις κρατικές περιπτώσεις και στο ρεπουμπλικανικό κράτος, κάτω από την οπτική της απαίτησης για προγραμματισμό, οργάνωση και σταθερότητα. Αυτό το γεγονός είναι καθοριστικό, καθώς τον οδήγησε να εξετάσει τις σχέσεις μεταξύ των κρατών, δεδομένου ότι το εξωτερικό περιβάλλον περιείχε εχθρούς που θα μπορούσαν να εξαφανίσουν τις ελευθερίες του κράτους εν συνόλω, ενώ η εξωτερική πολιτική που υιοθετούσε την πρακτική εξωτερικών απειλών είχε συνέπειες για την εσωτερική πολιτική της, η οποία δεν ήταν λιγότερο σημαντική.⁵⁸

Στο πλαίσιο αυτής της εσωτερικής και εξωτερικής διαχείρισης του κράτους ο Μακιαβέλλι διαμορφώνει τις ιδέες του περί διοίκησης. Οι ομοιότητες μεταξύ ενός πριγκιπάτου και ενός οργανισμού κατ' αναλογία ή ακόμα για την ανάληψη ενός έργου, μπορούν να κριθούν ως σημαντικές, γι αυτό οι πεποιθήσεις του Μακιαβέλλι μπορούν να αποτελέσουν πλεονέκτημα στα χέρια της σύγχρονης διοίκησης.

Άλλωστε από μεταγενέστερους ερευνητές το έργο «Ηγεμόνας» κρίθηκε ότι συνέβαλε τα μέγιστα ως μελέτη, η οποία περιλάμβανε συμβουλές για την επίτευξη των διοικητικών στόχων.⁵⁹ Οι βασικές υποδείξεις του Μακιαβέλλι αφορούν στην φράση που υπάρχει καθ' όλο το έργο του «Ηγεμόνα», δηλαδή στο ότι ο ηγέτης πρέπει «mantenere lo stato», δηλαδή να διατηρεί την δύναμή του και το υπάρχον πλαίσιο της διακυβέρνησης.⁶⁰

Ταυτόχρονα όμως με την διατήρηση της δύναμης και της ειρήνης, ένας αληθινός ηγέτης, σύμφωνα με τον Μακιαβέλλι, επιδιώκει παράλληλα την

⁵⁸ G. R. Berridge, M. K. Soper, & T. G. Otte, *Diplomatic theory from Machiavelli to Kissinger*, Palgrave, 2001, σελ. 10.

⁵⁹ Βλ. σημείωση 2. Schmitt & άλλοι, *The Cambridge History of Renaissance Philosophy*, ό. π., σελ. 431.

⁶⁰ Schmitt & άλλοι, *The Cambridge History of Renaissance Philosophy*, ό. π., σελ. 431.

οργάνωση και την διοίκηση, όπως και την δημιουργία νέων θεσμών, οι οποίοι θα του δώσουν «φήμη και μεγαλείο».⁶¹

Την διοίκηση όμως, όπως αναφέρει σχετικά με τα ζητήματα του ιππικού και του πεζικού, την αναθέτει και στους διοικητές αυτών, οι οποίοι έχουν την δυνατότητα και την ευθύνη της διαχείρισης τόσο των όπλων, όσο και των τακτικών που θα ακολουθήσουν.⁶² Μέσω αυτού του παραδείγματος, ουσιαστικά διαφαίνεται ότι ο Μακιαβέλλι πραγματοποιεί κάποια διάκριση μεταξύ διοίκησης και ηγεσίας.

Ο ίδιος ο Μακιαβέλλι περιγράφει τον εαυτό του ως ένα αναλυτή ο οποίος απέκτησε την γνώση για τις πράξεις των μεγάλων ανδρών μέσα από την πείρα του στις σύγχρονες υποθέσεις και μέσω της μελέτης της αρχαιότητας. Στον «Ηγεμόνα» αναδεικνύει τους τρόπους μέσω των οποίων μπορούν οι πολιτικοί άνδρες να αποκτήσουν εξουσία, να αντιταχθούν στην επίθεση και στον έλεγχο των υφισταμένων τους.⁶³

Η απαισιόδοξη οπτική του σχετικά με τον τρόπο που λειτουργούν οι άνθρωποι αφορά την ανθρώπινη φύση⁶⁴ και συνοψίζεται στην αντίληψη ότι οι άνθρωποι εν γένει χαρακτηρίζονται από αχαριστία, από άστατη συμπεριφορά, από δειλία και πλεονεξία, αλλά όταν ένας άνθρωπος πετύχει, τότε έχουν πλήρη εμπιστοσύνη σε αυτόν.⁶⁵

Κατά τον Μακιαβέλλι αναφορικά με την φιλοσοφία ή την κουλτούρα ενός διοικητικού στελέχους, όταν τα πράγματα αφορούν την εξουσία, τότε δεν έχει θέση η ηθική, αλλά το ψέμα και η χειραγώγηση είναι οι συνηθισμένες τακτικές, καθόσον η ηθική και εν γένει οι ηθικές πράξεις επικεντρώνονται στην πράξη σύμφωνα με τους κανόνες του πολιτικού παιχνιδιού. Και σε αυτή

⁶¹ Machiavelli, “The Prince”, ό. π., κεφ. 26, σελ. 96.

⁶² Machiavelli, “The Prince”, ό. π., κεφ. 26, σελ. 96.

⁶³ J. H. Graham, «Machiavellian project managers: do they perform better?», στο *International Journal of Project Management* 14, 2 (1996), σελ. 67.

⁶⁴ M. Ramsay, «Are Machiavellian tactics still appropriate or defensible in politics?», στο (ed.) Phil Harris, Andrew Lock and Patricia Rees, *Machiavelli, Marketing and Management*, London & New York: Routledge, 2000, σελ. 148.

⁶⁵ J. H. Graham, «Machiavellian project managers: do they perform better?», στο *International Journal of Project Management* 14, 2 (1996), σελ. 67.

την περίπτωση, η επιδίωξη της νίκης, δικαιολογεί τα μέσα που χρησιμοποιούνται,⁶⁶ τα οποία πρέπει να είναι τα πιο αποτελεσματικά.

Κάποιοι ερευνητές υποστηρίζουν ότι η συμβουλή του Μακιαβέλλι, ήταν γνώριμη από τους άρχοντες δια μέσου των αιώνων και αφορούσε στο τι πράγματι πράττουν εκείνοι σε περιπτώσεις που αντιμετώπιζαν καταστάσεις που έθιγαν την εξουσία τους και την επιρροή τους.⁶⁷

Όμως οι συμβουλές αυτές μπορούν να εφαρμοστούν και σε άλλα επαγγέλματα πέραν αυτών της διοίκησης, και πόσο μάλλον σήμερα.

Ο Μακιαβέλλι περιγράφει ένα περιβάλλον ιδιαίτερα ανταγωνιστικό, το οποίο αναφέρεται σε ισχυρούς άνδρες που βιώνουν αντιπαλότητες και επιχειρούν. Ταυτόχρονα όμως αυτές οι συνθήκες, αναλόγως της ανταπόκρισής τους, είτε τους επιβραβεύουν με χρήματα και εξουσία, είτε οδηγούν σε πλήρη αποτυχία. Οι σύγχρονες εταιρείες, αλλά και οι πρόσφατες αλλαγές στον δημόσιο και ιδιωτικό τομέα, φαίνεται ότι δεν διαφέρουν κατά πολύ από την παραπάνω περιγραφή. Ο δημόσιος τομέας, δεν μπορεί να εκληφθεί ως κάτι εντελώς διάφορο του κράτους, αλλά έχει ορισμένες πολύ ενδιαφέρουσες ομοιότητες.⁶⁸

Η βιβλιογραφία των επιχειρήσεων δεικνύει ότι οι μακιαβελικές πεποιθήσεις είναι ευρέως διαδεδομένες στα σύγχρονα διοικητικά συμβούλια.⁶⁹ Όσον αφορά στη διοίκηση η επιβίωση εκείνου που διοικεί ενός έργου εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τη δύναμη των συμμαχιών που μπορεί να εξασφαλίσει με ισχυρούς ενδιαφερόμενους φορείς, καθώς και από την επιτυχία του, όταν έρχεται αντιμέτωπος με άλλα συμφέροντα.⁷⁰

⁶⁶ Ramsay, «Are Machiavellian tactics still appropriate or defensible in politics?», ό. π., σελ. 148.

⁶⁷ R. P. Calhoon, «Nicolo Machiavelli and the 20th century administrator», στο *Academy of Management Journal* (1969), σελ. 207.

⁶⁸ Graham, «Machiavellian project managers», ό. π., σελ. 67 και A. Jay, *Management and Machiavelli*, UK: Hutchinson Press 1987.

⁶⁹ Graham, «Machiavellian project managers», ό. π., σελ. 67.

⁷⁰ F. L. Harrison, *Advanced Project Management, A Structured Approach*, Cambridge: Gower Publishing, 2004, σελ. 284-300.

Ταυτόχρονα πρέπει να βρίσκεται συνεχώς σε διαδικασία εξέλιξης και αλλαγής, καθώς τα έργα πάντοτε έχουν να κάνουν με την αλλαγή και την πρωτοτυπία. Για αυτές τις περιπτώσεις ο Μακιαβέλλι προειδοποιεί:

«[...] δεν υπάρχει τίποτε δυσκολότερο να σχεδιάσεις ή πιο αβέβαιο να πετύχει ή πιο επικίνδυνο να εκτελεστεί από την προσπάθεια της εισαγωγής νέων θεσμών. Επειδή αυτός που τους εισάγει έχει για εχθρούς του, όλους αυτούς που ευημερούσαν στις παλαιότερες συνθήκες, και έχει ως χλιαρούς υπερασπιστές, αυτούς που θα ωφεληθούν από τις νέες».⁷¹

Υπάρχει η άποψη ότι «αυτός που χτίζει για τους ανθρώπους χτίζει πάνω σε λάσπη». Όμως ο Μακιαβέλλι υποστηρίζει ότι όταν αυτός που βασίζεται στους ανθρώπους, μπορεί να διοικήσει, τότε μέσω του θάρρους του και της διαχείρισής του καταφέρνει να κρατά το ηθικό των μαζών και ως αποτέλεσμα δεν τον εξαπατούν.⁷²

Επομένως, οι συμβουλές του Μακιαβέλλι αφορούν περισσότερο απ' όλα σχετικά με την διοίκηση και το μανάτζμεντ την απόκτηση γνώσεων και τεχνικών, την διάπλαση των διοικητικών ικανοτήτων και την διαμόρφωση της πολιτικής των ανθρώπων που θέλουν να ασχοληθούν ή ασχολούνται με θέματα διοίκησης.

⁷¹ N. Machiavelli, "The Prince", ό. π., κεφ. 6, σελ. 26.

⁷² Machiavelli, "The Prince", ό. π., κεφ. 9, σελ. 41.

Σχέση διοίκησης και ηγεσίας

Αυτή όμως η οπτική της διοίκησης μπλέκεται με την έννοια της ηγεσίας. Σύμφωνα με σύγχρονους θεωρητικούς του μάνατζμεντ η ηγεσία είναι λάθος να ταυτίζεται με το μάνατζμεντ. Στον χώρο των επιχειρήσεων τόσο τα διοικητικά στελέχη, όσο και η ηγεσία επιδιώκουν την επιτυχία. Ωστόσο, υποστηρίζεται ότι ο ρόλος της ηγεσίας σαφώς προηγείται από το μάνατζμεντ. Αυτό συμβαίνει δεδομένου ότι ο ηγέτης είναι εκείνος που λαμβάνει τις αποφάσεις, καθώς ο ρόλος του αφορά την αντίληψη σχετικά με τις καταστάσεις και τις αλλαγές των καταστάσεων αυτών. Η ηγεσία δίνει το όραμα σ' έναν οργανισμό και παράλληλα την δυνατότητα να το πραγματοποιήσει.

Στον Μακιαβέλλι όμως μια τέτοια διάκριση δεν είναι ξεκάθαρη. Ο Μακιαβέλλι, παρότι αποδίδει στο έργο του τον τίτλο «Ηγεμόνας», εντούτοις οι συμβουλές που δίνει μπορεί να αφορούν όλους όσους επιδιώκουν μια επιτυχή καριέρα. Στο έργο του παρατηρεί ότι «τα πράγματα που γράφει εφαρμόζονται και πάντα εφαρμόζονταν, από τους μεγαλύτερους άνδρες της ιστορίας».⁷³

Ακόμα, η μακιαβελική θέση σχετικά με την διατήρηση της δύναμης και της ειρήνης, που για την ύπαρξή της είναι απαραίτητη η οργάνωση και η διοίκηση σε συνάρτηση με την ανάθεση της διοίκησης σε άλλους,⁷⁴ δεικνύει εμμέσως αφ' ενός ότι ο ρόλος της ηγεσίας σαφώς προηγείται του ρόλου της διοίκησης και αφ' ετέρου διαφαίνεται κάποια διάκριση μεταξύ διοίκησης και ηγεσίας.

Επομένως, όπως υποθέτει και ο Γκράμσι το έργο «Ηγεμόνας» αναφέρεται ίσως σε εκείνον που δεν γνωρίζει τι συμβαίνει σε πραγματικές καταστάσεις και που πρόκειται να λάβει την εκπαίδευσή του, μια εκπαίδευση θετική γι' αυτόν που πρέπει να γνωρίζει τα αναγκαία καθορισμένα μέσα για να πετύχει καθορισμένους σκοπούς.⁷⁵

⁷³ Α. Γκράμσι, *Για τον Μακιαβέλλι, για την πολιτική και για το σύγχρονο κράτος*, Ηριδανός 2005, σελ. 19-20.

⁷⁴ Βλ. σημείωση 56. Machiavelli, “The Prince”, ό. π., κεφ. 26, σελ. 96.

⁷⁵ Γκράμσι, *Για τον Μακιαβέλλι*, ό. π., σελ. 20.

Η εκπαίδευση αυτή μπορεί να αφορά ειδικότερα την πολιτική, την διοίκηση, την ηγεσία, αλλά μπορεί να αφορά και όλα εκείνα επαγγέλματα που εντάσσονται στα πλαίσια ενός οργανισμού, μιας αγοράς κ.ο.κ.

Αυτή η μεταγενέστερη διάκριση μεταξύ διοίκησης και ηγεσίας επίσης πιθανώς αναφαιίνεται ακόμα μέσα από την αντίληψη του Μακιαβέλλι περί της ανθρώπινης νόησης, η οποία βρίσκεται στο κεφάλαιο που αναφέρεται στους συμβούλους και στους υπουργούς του ηγεμόνα.

Συγκεκριμένα, ο Μακιαβέλλι υποστηρίζει πως η ανθρώπινη νόηση είναι τριών ειδών. Η νόηση εκείνων των ανθρώπων που καταλαβαίνουν από μόνοι τους, η νόηση εκείνων που καταλαβαίνουν μόνο ό,τι τους υπαγορεύουν οι άλλοι, και η νόηση εκείνων που ούτε από μόνοι τους καταλαβαίνουν, ούτε με την βοήθεια των άλλων.⁷⁶

Η νόηση εκείνων που καταλαβαίνουν από μόνοι τους κατά τον Μακιαβέλλι πρέπει να ανήκει στους ηγέτες, δεδομένου ότι σε εκείνους εναπόκειται να χαράξουν έναν δρόμο για τους υπολοίπους. Αντίστοιχα, σε εκείνους που καταλαβαίνουν εκείνο που τους υπαγορεύουν οι άλλοι, και που ο Μακιαβέλλι τοποθετεί τους συμβούλους και τους υπουργούς του ηγεμόνα, μπορούν να τοποθετηθούν οι μάννατζερ, οι υπεύθυνοι δηλαδή της διοίκησης.⁷⁷

Στο παρακάτω κεφάλαιο γίνεται αναφορά ορισμένων θέσεων που αφορούν στην ηγεσία, αλλά που θα μπορούσαν να βασιστούν σε μια αναλογική σχέση με άλλα επαγγέλματα που απαιτούν ηγετικές ικανότητες.

⁷⁶ Machiavelli, "The Prince", ό. π., κεφ. 22, σελ. 85.

⁷⁷ Machiavelli, "The Prince", ό. π., κεφ. 22, σελ. 85-86.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο

Ηγεσία

Ηγεσία - Σύγχρονες προσεγγίσεις

Γενικά με τον όρο ηγεσία εννοείται η ιδιότητα ενός ατόμου «να προϊστάται σε μια ομάδα ανθρώπων». Όμως η ηγεσία μπορεί να ορίζεται ακόμα πιο γενικά ως «η φυσική έκφραση ενός ολοκληρωμένου ανθρώπου»⁷⁸ ή πιο ειδικά ως η «διαδικασία επηρεασμού των στάσεων και της συμπεριφοράς μιας μικρής ή μεγάλης, τυπικής ή άτυπης ομάδας ανθρώπων από ένα άτομο με τέτοιο τρόπο, ώστε εθελοντικά, πρόθυμα και με την κατάλληλη συνεργασία να προσπαθούν να υλοποιήσουν στόχους που απορρέουν από την αποστολή της ομάδας, με τη μεγαλύτερη δυνατή αποτελεσματικότητα».⁷⁹

Υπάρχουν δυο είδη ηγεσιών. Η φυσική και η τυπική. Φυσική ηγεσία είναι όταν από μια ομάδα ανθρώπων ξεχωρίζει κάποιος και γίνεται επικεφαλής και τυπική είναι η ηγεσία όταν ασκείται λόγω της θέσης που κατέχει κάποιος σε έναν οργανισμό ή επιχείρηση.⁸⁰

Ταυτόχρονα, αυτή η αντίληψη μπορεί να παραλληλισθεί με την διαδικασία της «παρακίνησης» ή «παρότρυνσης» («Motivation Process»). Αυτή, συνίσταται «στην γνώση, την κατανόηση και την ιεράρχηση των ανθρώπινων αναγκών, στην εκτίμηση των ανθρώπινων προσδοκιών, και στην θέσπιση κινήτρων για παρακίνηση- παρότρυνση».⁸¹

Έτσι, σύμφωνα με την σύγχρονη βιβλιογραφία του μάνατζμεντ, οι βασικές αρχές της ηγεσίας αφορούν τα χαρακτηριστικά και τις ιδιότητες του ηγέτη, τα

⁷⁸ B. Nanus, *Visionary Leadership*, New York: Free Press, 1985, σελ. 8.

⁷⁹ Δ. Μπουραντάς, *Management*, Εκδόσεις Μπένου, 2002, σελ. 310.

⁸⁰ Γ. Κ. Χολέβας, *Αρχές Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων (Management)*, Αθήνα: Interbooks, 1995, σελ. 199.

⁸¹ Χολέβας, *Αρχές Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων*, ό. π., σελ. 202.

οποία εκδηλώνονται εντός της επιχείρησης ή του οργανισμού και αφορούν τον τρόπο άσκησης της ηγεσίας.⁸²

Αυτά τα χαρακτηριστικά είναι:

- (1) Να έχει ορισμένες ψυχολογικές ιδιότητες, όπως τόλμη, αποφασιστικότητα, υπομονή, πρωτοβουλία, συνοχή σκέψης και πράξης.
- (2) Να έχει διοικητικές ικανότητες.
- (3) Να εμπνέει εμπιστοσύνη στους κατωτέρους του.
- (4) Να διακρίνεται για τη σωφροσύνη και τη ψυχραιμία του.
- (5) Να έχει απόλυτη γνώση και συνείδηση του ρόλου του.
- (6) Να έχει την κατάρτιση που αξιώνει η θέση που κατέχει.
- (7) Να μην αφήνει να τον απορροφούν οι λεπτομέρειες.
- (8) Να είναι επιεικής στα αθέλητα σφάλματα των υφισταμένων του.
- (9) Να μην ξεφεύγει από τους σκοπούς και τους στόχους που επιδιώκει η επιχείρηση.

Οι βασικές αρχές της ηγεσίας αφορούν όχι μόνο στον χαρακτήρα του ηγέτη, αλλά και στον τρόπο άσκησης της ηγεσίας. Επομένως, οι αρχές της ηγεσίας, οι σχετικές με τον τρόπο άσκησης της ηγεσίας είναι:

- (1) Η δικαιοσύνη και η αντικειμενικότητα στην συμπεριφορά.
- (2) Η αξιοκρατική κρίση.
- (3) Η πραγματοποίηση τακτικών συσκέψεων και συζητήσεων με τους συνεργάτες.
- (4) Ο σεβασμός στις απόψεις των άλλων, όποιοι κι αν είναι αυτοί.
- (5) Η ειλικρίνεια στις σχέσεις με τους άλλους.
- (6) Η προβολή του εαυτού ως παραδείγματος προς μίμηση.
- (7) Η τήρηση με θρησκευτική ευλάβεια της συνεκτικότητας της ομάδας της οποίας ηγείται.⁸³

⁸² Χολέβας, *Αρχές Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων*, ό. π., σελ. 200.

⁸³ Χολέβας, *Αρχές Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων*, ό. π., σελ. 200-201.

Παράλληλα, οι αρχές της ηγεσίας σχετίζονται με τα προσόντα του ηγέτη. Αυτά ακολουθούν είτε το πρότυπο φιλοσοφικών διδασκαλιών, όπως είναι οι δώδεκα ηθικές αρετές του Αριστοτέλη, με τον τρόπο που περιγράφονται στα «Ηθικά Νικομάχεια». Επίσης σε πολλές περιπτώσεις βασίζονται σε ψυχολογικές θεωρήσεις σχετικά με τα προσόντα του επιχειρησιακού ηγέτη, όπως για παράδειγμα στην περίπτωση των προτροπών της Γερμανίδας ψυχολόγου Φρ. Baumgarten, όπως αυτές παρουσιάζονται στο έργο της «Η Ψυχολογία του χειρισμού των ανθρώπων στην επιχείρηση» (1940).

Χαρακτηριστικά του ηγέτη

Η Baumgarten στο βιβλίο της δίνει έναν πίνακα δεοντολογίας του επιχειρησιακού ηγέτη, σύμφωνα με τον οποίο αυτός πρέπει να είναι:

«[...] συναισθηματικά σταθερός και ψυχικά ισορροπημένος, αφοσιωμένος στους επιδιωκόμενους σκοπούς και στόχους, ικανός να διευθύνει και να κατευθύνει ανθρώπους, απόλυτος γνώστης του αντικειμένου (έργων-καθηκόντων-αρμοδιοτήτων-εξουσίας-ευθύνης), δραστήριος, ευφυής, οξυδερκής, ταχύς και εύστοχος στην κρίση του, δίκαιος, αντικειμενικός, απροκάλυπτος, προσιτός, ευγενικός, ευχάριστος, ευσυνείδητος, περιποιημένος, υπομονετικός και επίμονος, ειλικρινής και ευθύς, διαλεκτικός, συναινετικός, συνεργάσιμος, συμμετοχικός, δημιουργικός, λάτρης της καινοτομίας, εργατικός, προνοητικός, εχθρός της λεπτομέρειας, τολμηρός στις πρωτοβουλίες, ικανός να κερδίζει την εμπιστοσύνη των άλλων, αποφασιστικός, επεικής, φιλόδοξος, αλλά όχι κενόδοξος ή ματαιόδοξος, ικανός να εμπνέει ενσυνείδητη πειθαρχία, πρότυπο για μίμηση από τους άλλους».⁸⁴

Ενδιαφέρον παρουσιάζει το γεγονός ότι ακόμα και σήμερα για τις αρετές που οφείλει να έχει ένας ηγέτης χρησιμοποιούνται οι αρετές του Αριστοτέλη, με κορυφαία αυτών την αρετή της μεσότητας. Σύμφωνα με ορισμένους

⁸⁴ Χολέβας, *Αρχές Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων*, ό. π., σελ. 220-222.

σύγχρονους ερευνητές του μάνατζμεντ η υπερβολή ή η έλλειψη κάθε αρετής θα αποτελεί εξίσου μειονέκτημα για τον ηγέτη. Ο ηγέτης θα πρέπει να κατέχει τις δώδεκα αριστοτελικές αρετές, δηλαδή την ανδρεία, τη σωφροσύνη, την ελευθερία, τη μεγαλοπρέπεια, τη μεγαλοψυχία, τη φιλοτιμία, την πραότητα, την αλήθεια, την ευθυμία, τη φιλία, το αίσθημα ντροπής και τη δίκαιη αγανάκτηση.⁸⁵ Οι αρετές αυτές που χωρίζονται από τον Αριστοτέλη σε δυο κατηγορίες, στις ηθικές αρετές και στις αρετές της διανοίας,⁸⁶ είναι αυτές που θα καθορίσουν έναν καλό ηγέτη.

Πηγές δύναμης του ηγέτη

Οι πηγές δύναμης του επιχειρησιακού ηγέτη είναι η εξουσία, ο έλεγχος πάνω στις ανταμοιβές, ο έλεγχος πάνω στις ποινές και η εξειδίκευση. Η εξουσία αφορά την λήψη αποφάσεων, την χορήγηση εντολών και την ανάληψη πρωτοβουλιών. Ο έλεγχος πάνω στις ανταμοιβές γίνεται για τις οποιοσδήποτε (υλικές, ηθικές) ανταμοιβές που απονέμονται στους εργαζομένους.

Ο έλεγχος πάνω στις ποινές αφορά το δικαίωμα επιβολής ποινών για παραπτώματα. Η επίκληση προσωπικών χαρακτηριστικών σχετίζεται με τα χαρακτηριστικά, τις ιδιότητες, τις γνώσεις και τις ικανότητες του ηγέτη. Τέλος, η εξειδίκευση δεικνύει τον βαθμό στον οποίο ο ηγέτης εξειδικεύεται σε κάποια θέματα.⁸⁷

⁸⁵ Χολέβας, *Αρχές Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων*, ό. π., σελ. 220-222.

⁸⁶ Αριστοτέλους, *Ηθικά Νικομάχεια*, Z, 1138 b36-1139 a1.

⁸⁷ Χολέβας, *Αρχές Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων*, ό. π., σελ. 222.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο

Μακιαβέλλι περί ηγεσίας

Γενικά περί ηγεσίας κατά τον Μακιαβέλλι

Η άποψη ότι η άσκηση της ηγεσίας εξαρτάται από τη μόρφωση του ηγέτη, «αλλά περισσότερο από την ικανότητά του να εμπνέει, να καθοδηγεί να κατευθύνει και να παραδειγματίζει τα μέλη της ομάδας της οποίας ηγείται»⁸⁸ δεν φαίνεται να διαφέρει πολύ από την αντίληψη του Μακιαβέλλι για την ηγεσία και το μάνατζμεντ. Ο Μακιαβέλλι αντιτίθεται στην άποψη ότι «αυτός που χτίζει για τους ανθρώπους χτίζει πάνω σε λάσπη». Κατ' αυτόν:

«[...] αυτός που χτίζει πάνω τους, είναι ένας ηγέτης που μπορεί να διοικεί, είναι ένας θαρραλέος άνδρας που δεν διστάζει όταν υπάρχουν δυσμενείς συνθήκες, δεν στερείται άλλων προετοιμασιών, και μέσω της ανδρείας του και της διοίκησής του συντηρεί ανορθωμένο το πνεύμα των μαζών, ποτέ δεν εξαπατάται από αυτούς, αλλά λαμβάνει εγγυήσεις ότι έθεσε γερά θεμέλια».⁸⁹

⁸⁸ Χολέβας, *Αρχές Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων*, ό. π., σελ. 200.

⁸⁹ Machiavelli, “The Prince”, ό. π., κεφ. 9, σελ. 41.

Ποιος μπορεί να γίνει ηγέτης;

Σύμφωνα με τον Μακιαβέλλι η ηγεσία δεν μπορεί να ασκείται από οποιονδήποτε «ιδιαίτερα στα κρίσιμα στάδια της θεμελίωσης και της διαχείρισης κρίσεων».⁹⁰ Για να κατακτήσει κανείς και να διατηρήσει την ηγεσία δεν είναι εξ ολοκλήρου απαραίτητη ούτε η ικανότητα, ούτε η τύχη, αλλά μάλλον η τύχη σε συνδυασμό με την διορατικότητα.⁹¹ Παράλληλα, κατά τον Μακιαβέλλι, ένας άνθρωπος για να βρεθεί στην ηγεσία «χρειάζεται την βοήθεια είτε των πολλών, είτε των πλουσίων», καθόσον «σε κάθε πόλη υπάρχουν αυτές οι δυο αντίθετες τάξεις».⁹² Οι πολλοί επιθυμούν να μην αισθάνονται την κυριαρχία και την καταπίεση των πλουσίων και οι πλούσιοι επιθυμούν να κυριαρχούν και να καταπιέζουν. Οι δυο αυτές επιθυμίες είναι οι δυο εκείνοι πόλοι που καθορίζουν τα αποτελέσματα στις πόλεις.⁹³

Κατά τον Μακιαβέλλι όμως «οι πολλοί δεν μπορούν να προσεγγίσουν αυτή την ιδιαίτερη γνώση», όπως υποστήριζε και ο Πλάτων.⁹⁴ Επιπλέον, αν ο ηγέτης αναδειχθεί από τους πολλούς και επομένως έχει την εύνοια των πολλών, τότε είτε δεν έχει κανέναν πλάι του ή μόνο ορισμένους που είναι διατεθειμένοι να τον υπακούσουν. Ωστόσο, μπορεί να ικανοποιήσει τους πολλούς, γιατί ο Μακιαβέλλι υποστηρίζει ότι ο σκοπός των πολλών είναι περισσότερο αξιόπαινος από τον σκοπό των πλουσίων.⁹⁵

Ένας σόφρων ηγέτης που ανέρχεται στην ηγεσία μέσω της βοήθειας των πολλών, διατηρεί με αυτούς την καλή σχέση, για ένα λόγο επιπλέον. Όπως πολύ απλά υποστηρίζει ο Μακιαβέλλι, αυτό συμβαίνει πολύ εύκολα, εφόσον οι πολλοί δεν ζητούν τίποτε παραπάνω από το να μην καταδυναστεύονται.⁹⁶

⁹⁰ Στείρης, *Η θεωρία του Niccolo Machiavelli για την Ηθική και τον Νόμο*, ό. π., σελ. 32.

⁹¹ Machiavelli, “The Prince”, ό. π., κεφ. 9, σελ. 39.

⁹² Machiavelli, “The Prince”, ό. π., κεφ. 9, σελ. 39.

⁹³ Machiavelli, “The Prince”, ό. π., κεφ. 9, σελ. 39.

⁹⁴ Στείρης, *Η θεωρία του Niccolo Machiavelli για την Ηθική και τον Νόμο*, ό. π., σελ. 32 και Machiavelli, “The Prince”, ό. π., κεφ. 9.

⁹⁵ Machiavelli, “The Prince”, ό. π., κεφ. 9, σελ. 40.

⁹⁶ Machiavelli, “The Prince”, ό. π., κεφ. 9, σελ. 41.

Με όποιο όμως τρόπο ο ηγέτης αναδειχθεί, ακόμη και στην περίπτωση που η κίνησή του αυτή ή οι τρόποι που αποκτά την εξουσία είναι αντίθετοι με τους πολλούς, προτού κάνει οτιδήποτε άλλο πρέπει να επιδιώξει να κερδίσει την στήριξη του συνόλου, πράγμα εύκολο, εάν συμπεριλαμβάνει εκ προοιμίου και αναλαμβάνει την ευθύνη σχετικά με την προστασία τους.⁹⁷

Κάτι ακόμα που μπορεί να συμβάλει στην ανάδειξη και επικράτηση ενός ηγέτη, σύμφωνα με τον Μακιαβέλλι, είναι να αναλαμβάνει σπουδαία έργα, αλλά και να δίνει επίσημες υποσχέσεις. Συνάμα αυτό που μπορεί να βοηθήσει στην ανέλιξή του είναι οι ασυνήθιστες πράξεις. Ένα παράδειγμα που αναφέρει ο Μακιαβέλλι είναι εκείνο του βασιλιά της Ισπανίας Φερδινάρδου, ενός σύγχρονου του βασιλιά, ο οποίος αναγνωρίστηκε ως νέος βασιλιάς εξαιτίας της φήμης και της δόξας, αφού ο ίδιος «μετέτρεψε τον εαυτό του από ασήμαντο άρχοντα στον πλέον ονομαστό βασιλιά μεταξύ των Χριστιανών».⁹⁸

Επίσης, σχετικά με την φήμη που μπορεί να προκαλέσει ένας άνθρωπος για την επιδίωξη της εξουσίας ο Μακιαβέλλι υποστηρίζει πως «επίσης βοηθά έναν ηγέτη πάρα πολύ να εντυπωσιάζει με την ικανότητά του να χειρίζεται εσωτερικές υποθέσεις». Με αυτόν τον τρόπο όποιος του παρουσιάσει μια ευκαιρία με το να πράξει κάτι ασυνήθιστο, που είναι είτε καλό, είτε κακό, τότε αντίστοιχα βρίσκει έναν τρόπο επιβράβευσης ή τιμωρίας έτσι ώστε η πράξη του αυτή να συζητηθεί. Αυτό, σύμφωνα με τον Μακιαβέλλι, είναι αποτέλεσμα της επιδίωξης του ηγέτη να κερδίσει από τις ενέργειές του, κατά το δυνατό, όση περισσότερη φήμη ως ένας ιδιαίτερος ισχυρός άνδρας με ανώτερες δυνατότητες.⁹⁹

Από την άλλη μεριά ένας άνθρωπος μπορεί να ανέλθει στην εξουσία και με άλλους τρόπους πέραν της τύχης και της διορατικότητας. Και αυτοί είναι είτε μέσω ορισμένων κακόβουλων πράξεων και μέσω αηθούς συμπεριφοράς, είτε μέσω της βοήθειας των ανθρώπων που τον ακολουθούν. Ο Μακιαβέλλι παρουσιάζει δυο παραδείγματα του πρώτου τρόπου με τον οποίο μπορεί κανείς να ανέλθει στην εξουσία, σημειώνοντας πως «κρίνει πως αυτά τα δυο

⁹⁷ Machiavelli, "The Prince", ό. π., κεφ. 9, σελ. 41.

⁹⁸ Machiavelli, "The Prince", ό. π., κεφ. 21, σελ. 81.

⁹⁹ Machiavelli, "The Prince", ό. π., κεφ. 21, σελ. 82.

παραδείγματα είναι αρκετά για μίμηση αν κάποιος είναι υποχρεωμένος να τα χρησιμοποιήσει».¹⁰⁰ Τα παραδείγματα αυτά είναι ένα παλαιότερο παράδειγμα του Αγαθοκλή της Σικελίας, ο οποίος από ταπεινή καταγωγή έγινε βασιλιάς των Συρακουσών, και ένα σύγχρονο του, τον Ολιβερόττο της επαρχίας του Φέρμο της Ιταλίας, ο οποίος επίσης ‘εκβίασε’ την ηγεσία του.¹⁰¹

¹⁰⁰ Machiavelli, “The Prince”, ό. π., κεφ. 8, σελ. 35.

¹⁰¹ Machiavelli, “The Prince”, ό. π., κεφ. 8, σελ. 35-37.

Η σκληρότητα του ηγέτη

Ο Μακιαβέλλι σχετικά με αυτές τις δυο περιπτώσεις, δηλαδή το παράδειγμα του Αγαθοκλή της Σικελίας και του Ολιβερόττο της επαρχίας του Φέρμο της Ιταλίας υποστηρίζει:

«Ορισμένοι μπορεί να αναρωτηθούν πως συνέβη και ο Αγαθοκλής και άλλοι σαν εκείνον, μετά από άπειρες προδοσίες και σκληρότητες, μπόρεσαν για πολύ καιρό να ζήσουν με ασφάλεια στον τόπο τους και να υπερασπιστούν τους εαυτούς τους από ξένους εχθρούς, και οι πολίτες ποτέ δεν συνωμότησαν εναντίον τους· ενώ πολλοί άλλοι, ακόμα και σε καιρούς ειρήνης, δεν μπόρεσαν μέσω σκληρών μέτρων να συνεχίσουν την κυριαρχία τους και ακόμα λιγότερο στους αβέβαιους καιρούς του πολέμου».¹⁰²

Ο Μακιαβέλλι θεωρεί πως αυτό συνέβη εξαιτίας της κακής χρήσης των σκληρών και άτιμων μέτρων και κατ' αντιστοιχία στην σωστή και έγκαιρη χρήση αυτών των μέτρων από όσους τα κατάφεραν. Και καλή χρήση καλείται -«αν, για ότι είναι κακό μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε την λέξη καλό»- εκείνη η χρήση όπου ο ηγέτης ολοκληρώνει με μια μόνο κίνηση, η οποία είναι αποτέλεσμα της ανάγκης να διασφαλίσει τη θέση του και τότε δεν επιμένει, αλλά μετατρέπει αυτή την πράξη προς το δυνατότερο όφελος για τους ανθρώπους στους οποίους βασίζεται και αποβλέπει στο καλό τους.¹⁰³

Από την άλλη για τον Μακιαβέλλι η κακή χρήση είναι εκείνη, κατά την οποία ο ηγέτης διαπράττει λίγες σκληρότητες στην αρχή, οι οποίες αυξάνονται με τον καιρό, ενώ πρέπει να μειωθούν.

¹⁰² Machiavelli, "The Prince", ό. π., κεφ. 8, σελ. 35.

¹⁰³ Machiavelli, "The Prince", ό. π., κεφ. 8, σελ. 38.

Κατά τον Μακιαβέλλι,

«οι ηγέτες που ακολουθούν την πρώτη μέθοδο μπορούν, ενώπιον του Θεού και ενώπιον των ανθρώπων, να κάνουν ορισμένες βελτιώσεις σχετικά με την θέση τους, όπως ο Αγαθοκλής μπόρεσε· οι άλλοι δεν μπορούν με κανένα τρόπο να στηρίξουν τους εαυτούς τους».¹⁰⁴

Αυτά τα δυο παραδείγματα, σύμφωνα με τον Φλωρεντινό φιλόσοφο, βοηθούν στο να γίνει μάθημα το γεγονός ότι κατά την κατάκτηση ενός κράτους ή κατ' αντιστοιχία σε όποια κατάκτηση επιδιώκεται, η οποία αφορά τις ηγετικές θέσεις, ένας σόφρων ηγέτης στην αρχή της ηγεσίας του οφείλει να κάνει μια λίστα με εκείνες τις κακές ή σκληρές πράξεις τις οποίες πρέπει να επιτελέσει και να τις πράξει αμέσως, ώστε να μην χρειάζεται να επαναλαμβάνει κάθε μέρα από μια.¹⁰⁵

Η καθημερινή ή η συχνή επανάληψη τέτοιων πράξεων, κάνει τους ανθρώπους γύρω του να νοιώθουν ανασφαλείς, δεδομένου ότι οι άνθρωποι επιθυμούν να νοιώθουν τόσο ασφάλεια γύρω από έναν ηγέτη, όσο και να έχουν την εντύπωση ότι πράττει προς όφελος του συνόλου.¹⁰⁶

Αντίθετα, εκείνος που πράττει με δειλία και παράλληλα με γνώμονα μια κακή συμβουλή, είναι υποχρεωμένος πάντοτε να «κρατά το σπαθί του στο χέρι», δηλαδή να είναι 'οπλισμένος' και επιφυλακτικός απέναντι στους άλλους, δεδομένου ότι δεν μπορεί να βασιστεί στο σύνολο, το οποίο δρα κατ' αντιστοιχία με επιφυλακτικότητα απέναντί του, εφόσον οι συχνές και συνεχείς φαλκιδεύσεις και οι σκληρότητες οδηγούν στην έλλειψη εμπιστοσύνης.¹⁰⁷

Από την άλλη παρότι η συμβουλή του Μακιαβέλλι σχετικά με τις ωμότητες είναι να διαπράττονται άπαξ όλες μαζί, ως προς τα οφέλη, εκτιμά και συμβουλεύει να γίνονται συσκέψεις, αναλύσεις και συνδιαλλαγή απόψεων

¹⁰⁴ Machiavelli, "The Prince", ό. π., κεφ. 8, σελ. 38.

¹⁰⁵ Machiavelli, "The Prince", ό. π., κεφ. 8, σελ. 38.

¹⁰⁶ Machiavelli, "The Prince", ό. π., κεφ. 8, σελ. 38.

¹⁰⁷ Machiavelli, "The Prince", ό. π., κεφ. 8, σελ. 38.

σχετικά με αυτά, ώστε αυτά να λογίζονται περισσότερο διάστημα για να εκτιμώνται περισσότερο.¹⁰⁸

Με βάση και με την σύγχρονη αντίληψη περί των πηγών δύναμης του επιχειρησιακού ηγέτη, που δυο εξ αυτών είναι και ο έλεγχος πάνω στις ποινές και ο έλεγχος πάνω στις ανταμοιβές, παρατηρείται πως η συμβουλή του Μακιαβέλλι, ιδιαίτερα επί των ανταμοιβών, μπορεί να χρησιμοποιηθεί σε ένα ανάλογο πλαίσιο. Δεδομένου ότι η εξουσία του αφορά στην λήψη αποφάσεων, την χορήγηση εντολών και την ανάληψη πρωτοβουλιών, ο έλεγχος, αλλά και η δυνατότητα για συσκέψεις, αναλύσεις και συνδιαλλαγή απόψεων πάνω στις ανταμοιβές, αφ' ενός δίνει την δυνατότητα σε αυτούς που βρίσκονται σε διοικητικές θέσεις να συμμετέχουν ενεργά στις αποφάσεις και αφ' ετέρου εν συνόλω τα οφέλη καθώς και οι οποιεσδήποτε υλικές ή ηθικές ανταμοιβές, που απονέμονται στους εργαζομένους, να εκτιμώνται περισσότερο.

¹⁰⁸ Machiavelli, "The Prince", ό. π., κεφ. 8, σελ. 38.

Σοφή σκληρότητα ή αληθινό έλεος;

Με βάση το μακιαβελλικό ερώτημα «αν είναι προτιμότερο κάποιος να αγαπάται από το να τον φοβούνται ή το αντίθετο;» δημιουργείται το ερώτημα «αν η σοφή σκληρότητα είναι αληθινό έλεος;».¹⁰⁹ Πρόκειται για δυο ερωτήματα του Μακιαβέλλι τα οποία συνδέονται με το θέμα του προηγούμενου υποκεφαλαίου, αλλά πηγαίνουν το ζήτημα λίγο παραπέρα, ανάγοντας την σοφή σκληρότητα σε μια από τις απαιτούμενες ικανότητες του ηγέτη.

Σύμφωνα με την συλλογιστική του Μακιαβέλλι «κάθε σώφρων ηγέτης επιθυμεί να λογίζεται ως ελεήμων και όχι ως σκληρός. Ωστόσο, φροντίζει να μην κάνει κακή χρήση αυτού του ελέους».¹¹⁰ Κατά το παράδειγμα του Μακιαβέλλι, ο Καίσαρας Βοργίας λογιζόταν ως σκληρός. Αυτή όμως η σκληρότητά του ήταν που λειτούργησε θετικά ως προς την αναδιοργάνωση, την ένωση, την ευημερία και την αφοσίωση της Ρομάνιας, του κράτους δηλαδή που δημιούργησε ο ίδιος το 1503.

Για να γίνει κατανοητή η θέση του Μακιαβέλλι, ο ίδιος συσχετίζει και συγκρίνει την σκληρότητα του Βοργία με την στάση του λαού της Φλωρεντίας, απέναντι στην καταστροφή της Πιστόια. Κατά την μακιαβελική συλλογιστική ο λαός της Φλωρεντίας επέτρεψε κάτι τέτοιο να συμβεί στην Πιστόια, παρ' όλα αυτά όμως δεν χαρακτηρίστηκε σκληρός. Μάλιστα η στάση του λαού της Φλωρεντίας ήταν τέτοια, ακριβώς για να μην χαρακτηριστεί για σκληρή συμπεριφορά.¹¹¹

Έτσι, ένας σοφός ηγέτης, δεν προβληματίζεται αν θα κατηγορηθεί για την σκληρότητα μέσω της οποίας καθιστά δυνατή την διαφύλαξη τόσο των κεκτημένων του, όσο κυρίως του καλού του συνόλου. Και, σύμφωνα με τον Μακιαβέλλι, το καλό του συνόλου είναι να διαφυλαχτεί η ενότητά του, αλλά και η αφοσίωσή του απέναντι στον ηγέτη, στο μέτρο που εκείνος έχει ως στόχο πέρα από την εξουσία του, το καλό του συνόλου.

¹⁰⁹ Machiavelli, “The Prince”, ό. π., κεφ. 17, σελ. 61.

¹¹⁰ Machiavelli, “The Prince”, ό. π., κεφ. 17, σελ. 61.

¹¹¹ Machiavelli, “The Prince”, ό. π., κεφ. 17, σελ. 61.

Με το να δίνει, επομένως, ορισμένα παραδείγματα σκληρής συμπεριφοράς, κατά τον Μακιαβέλλι, αυτό σημαίνει ότι είναι περισσότερο ελεήμων, από εκείνους που με το πρόσχημα του ελέους ή μιας περισσότερο φιλόανθρωπης συμπεριφοράς, επιτρέπουν στο κακό να συνεχίζει και να δυναμώνει. Το αποτέλεσμα μιας τέτοιας αντιμετώπισης, όπως εκείνης του λαού της Φλωρεντίας, είναι πλέον πιθανό να προκαλέσει ένα μεγαλύτερο κακό, το οποίο κατ' αναλογία θα προκαλέσει και στο σύνολο προβλήματα. Οι πράξεις όμως του ηγέτη ζημιώνουν σε ατομικό και σπάνια σε συλλογικό επίπεδο.¹¹²

Όπως σημειώνει και ο Μακιαβέλλι:

«Παρ' ότι λοιπόν ο ηγέτης είναι συνετός στο να πιστεύει, αλλά και στο να πράττει, αλλά και στο να μην χαλκεύει κατηγορία κατά του εαυτού του, προκαλώντας τον φόβο στους άλλους, και προχωρά με τέτοιο τρόπο, που μετριάζεται από την σύνεση και την καλοσύνη, και που η πολύ μεγάλη πίστη δεν τον κάνει να φαίνεται απερίσκεπτος, και αντίθετα η πολύ μεγάλη δυσπιστία να μην τον κάνει αφόρητο».¹¹³

Στο σύγχρονο μανάτζμεντ σχετικά με το ζήτημα της άσκησης σκληρών μέτρων μπορούμε να αντιπαραβάλουμε τον έλεγχο επί των ποινών. Συγκεκριμένα, με βάση και τα προλεγόμενα σχετικά με τις σύγχρονες πρακτικές των ανώτερων διοικητικών στελεχών, ο έλεγχος πάνω στις ποινές αφορά το δικαίωμα του ηγέτη για επιβολή ποινών για παραπτώματα.

Επομένως, και τώρα, όπως και στο παρελθόν, πάντοτε βεβαίως κατ' αναλογία με τα δικαιώματα, αλλά και το μέγεθος της εξουσίας του ηγέτη, το δικαίωμα της επιβολής ποινών ανήκει τόσο στις πηγές εξουσίας του ηγέτη, όσο και στις αρμοδιότητές του. Βεβαίως, λαμβάνοντας πάντοτε υπόψη ότι η σκληρότητα των ενεργειών του ηγέτη οπωσδήποτε εναπόκειται στους κανονισμούς που τίθενται από την εταιρεία ή το ίδρυμα που αποτελεί το πεδίο δράσης του ηγέτη.

Συμβουλές αποφυγής του Μακιαβέλλι προς τον ηγέτη

¹¹² Machiavelli, "The Prince", ό. π., κεφ. 17, σελ. 61-62.

¹¹³ Machiavelli, "The Prince", ό. π., κεφ. 17, σελ. 62.

Αποφυγή Μίσους

Το ζήτημα της αποφυγής του μίσους προβάλλεται από τον Μακιαβέλλι στο πλαίσιο της σύγκρισης μεταξύ του αισθήματος της αγάπης και του μίσους ως προς τον ηγέτη συγκριτικά, που καταλήγει στο ερώτημα αν είναι πιο ασφαλές (για έναν ηγέτη) να τον φοβούνται ή (αν είναι ασφαλέστερο) να τον αγαπούν;».¹¹⁴

Το επιθυμητό, όπως λέγει, είναι να συμβαίνουν παράλληλα και τα δυο, αλλά επειδή είναι δύσκολο να συμβαίνουν αυτά τα δυο ταυτόχρονα, αν τίθεται θέμα επιλογής ή αν ο ηγέτης δεν είναι ικανός να προκαλέσει και τα δυο συναισθήματα ταυτόχρονα, τότε είναι προτιμότερο να προκαλεί τον φόβο.¹¹⁵

Ωστόσο, «ένας σοφός ηγέτης κάνει τους άλλους να τον φοβούνται με τέτοιο τρόπο, που αν δεν ωφελείται από το να τον αγαπούν, τότε διαφεύγει του μίσους».¹¹⁶ Παρ' ότι μια τέτοια θέση ίσως δημιουργεί ερωτηματικά, εντούτοις ο Μακιαβέλλι αναφέρει πως κάτι τέτοιο μπορεί να εξηγηθεί μέσω του συλλογισμού ότι το να δημιουργεί κανείς φόβο σε σημείο που να μην προκαλεί το μίσος είναι κάτι εφικτό, δεδομένου ότι η ύπαρξη του φόβου και η έλλειψη του μίσους είναι δυο αισθήματα που μπορούν να συνυπάρξουν. Κάτι τέτοιο πραγματοποιείται πάντοτε μέσω της αποφυγής εκμετάλλευσης της παρουσίας των πολιτών, αλλά και των κεκτημένων του συνόλου. Γιατί όπως πολύ εύστοχα παραθέτει «οι άνθρωποι ξεχνούν πιο γρήγορα την απώλεια ενός πατέρα, από την απώλεια της παρουσίας του πατέρα».¹¹⁷

Ακόμα και στην περίπτωση όπου είναι απαραίτητο να πράξει κανείς κάτι ιδιαίτερος σκληρό, όπως ήταν στο παρελθόν για παράδειγμα η αφαίρεση της ζωής κάποιου από έναν βασιλιά, τότε αυτό οφείλει να συμβεί σύμφωνα με

¹¹⁴ Machiavelli, "The Prince", ό. π., κεφ. 17, σελ. 62.

¹¹⁵ Machiavelli, "The Prince", ό. π., κεφ. 17, σελ. 62.

¹¹⁶ Machiavelli, "The Prince", ό. π., κεφ. 17, σελ. 62.

¹¹⁷ Machiavelli, "The Prince", ό. π., κεφ. 17, σελ. 63.

τους νόμους της δικαιοσύνης, αλλά και να πρόκειται για μια ξεκάθαρη υπόθεση αδικίας, ώστε να μην προκαλέσει το μίσος για τον βασιλιά.¹¹⁸

Αποφυγή Ουδετερότητας

Ο Μακιαβέλλι προτείνει για τον ηγέτη να αποφεύγει την ουδετερότητα, δεδομένου ότι, όπως υποστηρίζει «η ουδετερότητα δημιουργεί εχθρούς»¹¹⁹.

Κατά τον Μακιαβέλλι:

«ένας ηγέτης εκτιμάται όταν είναι πραγματικός φίλος και πραγματικός εχθρός, δηλαδή, όταν χωρίς επιφύλαξη παίρνει το μέρος (κάποιου) ως σύμμαχος ενός ηγέτη εναντίον κάποιου άλλου. Μια τέτοια πορεία είναι πάντοτε περισσότερο επωφελής από το να παραμένει κανείς ουδέτερος, επειδή αν δυο ηγέτες έρθουν σε αντιπαράθεση, τότε είτε είναι τόσο ισχυροί που αν κάποιος από αυτούς επικρατήσει τότε πρέπει να φοβάσαι αυτόν που επικράτησε, είτε δεν είναι (ισχυροί). Σε όποια περίπτωση από τις δυο θα ωφεληθείς περισσότερο με το να κάνεις ανοιχτό και ανυπόκριτο πόλεμο».¹²⁰

Στην πρώτη περίπτωση ο Μακιαβέλλι προειδοποιεί ότι αν δεν αντιμετωπίσει ο ένας ανοιχτά τον άλλο, τότε θα βρίσκεται πάντοτε υπό την επικράτεια του νικητή και συνήθως δεν βρίσκεται κανείς να προστατέψει τους λιγότερο δυνατούς και παράλληλα εκείνος που θα κερδίσει δεν επιδιώκει να έχει δίπλα του συμμάχους που έχουν αποδειχθεί αναξιόπιστοι και δεν τον βοηθούν στις αντιξοότητες.¹²¹

¹¹⁸ Machiavelli, "The Prince", ό. π., κεφ. 17, σελ. 63.

¹¹⁹ Machiavelli, "The Prince", ό. π., κεφ. 21, σελ. 82.

¹²⁰ Machiavelli, "The Prince", ό. π., κεφ. 21, σελ. 82.

¹²¹ Machiavelli, "The Prince", ό. π., κεφ. 21, σελ. 82.

Αρετές και κακίες του ηγέτη κατά τον Μακιαβέλλι

Την εποχή του Μακιαβέλλι υπήρχε μια τάση για αλλαγή με την έννοια της επαναστατικής στροφής της μέχρι τότε καθιερωμένης και κατεστημένης διαφθοράς του ανώτατου κλήρου. Η ανερχόμενη αστική τάξη είχε ως σύνθημα την έκφραση «contra hypocritas» και πρότεινε την αναβίωση των αξιών του αρχαίου κόσμου,¹²² που ήταν και το εφιαλτήριο της Αναγέννησης. Η αναβίωση αυτή, τουλάχιστον από την μεριά του Μακιαβέλλι, είχε μια βάση πραγματιστική, περισσότερο αριστοτελική ίσως, ή ακόμη περισσότερο σοφιστική.

Ο Μακιαβέλλι διατήρησε μια στάση αδιαφορίας για την ηθική των μέσων που θα ακολουθούσε ο ηγεμόνας κατά την άσκηση του πολιτικού του σκοπού. Ο σκοπός του αυτός αφορούσε την διατήρηση και την αύξηση της δύναμής του.¹²³ Στο έργο του ο «Ηγεμόνας» αναφέρει τις καλές ιδιότητες που μπορεί να έχει ένας ηγέτης. Παρατηρεί λοιπόν ότι δεν είναι απαραίτητο για έναν ηγέτη να έχει αυτές τις καλές ιδιότητες, αλλά αυτό που είναι απαραίτητο για αυτόν είναι να φαίνεται ότι τις έχει. Εάν, λέει ο Μακιαβέλλι, ο ηγέτης κατέχει και ασκεί αυτές τις καλές ιδιότητες, για αυτόν αποδεικνύονται ζημιογόνες, παρότι αν φαίνεται ότι τις κατέχει είναι χρήσιμο για αυτόν.

Είναι καλό επομένως να εμφανίζεται ως ελεήμων, πιστός, ανθρώπινος, θρησκευόμενος και συνιστά καλό πράγμα να είναι πράγματι έτσι, αλλά υπάρχουν στιγμές που θα πρέπει να είναι σε θέση να ενεργεί με τρόπο αντίθετο, όταν το απαιτούν οι περιστάσεις.¹²⁴ Εν τέλει, στο πλαίσιο του πώς πρέπει να πράττουν οι άρχοντες τα αποτελέσματα είναι αυτά που μετρούν και με βάση αυτά οι άνθρωποι κρίνουν εν τέλει αυτόν και την διακυβέρνησή του.

¹²² Π. Νούτσος, *Niccolo Machiavelli, Πολιτικός Σχεδιασμός και Φιλοσοφία της Ιστορίας*, Δαίδαλος, Εκδόσεις Ι. Ζαχαρόπουλος, Αθήνα 1983, σελ. 61.

¹²³ F. Copleston, *A History of Philosophy*, Volume 3, Late Medieval and Renaissance Philosophy, Doubleday, New York 1993, σελ. 315.

¹²⁴ Συγκεκριμένα υποστηρίζει ότι «ένας ηγεμόνας, κυρίως ένας σύγχρονος ηγεμόνας (“principe nuovo”) δεν πρέπει να τηρεί όλα εκείνα τα πράγματα που κάνουν τους ανθρώπους να δείχνουν καλοί, γιατί συχνά είναι αναγκασμένος, για να σώσει το κράτος, να ενεργεί αντίθετα με την πίστη, την στοργή την ανθρωπιά και τη θρησκεία». Copleston, *A History of Philosophy*, ό. π., σελ. 315. Και Νούτσος, *Niccolo Machiavelli*, ό. π., σελ. 61-62.

Ο Μακιαβέλλι αναφέρεται στις αρετές του ηγέτη με μια ανάλογη κριτική διάθεση, όπως αυτή του Αριστοτέλη. Παρ' ότι βεβαίως ο Αριστοτέλης διακρίνει μεταξύ διανοητικών και ηθικών αρετών και αναφέρεται στην υπερβολή και την έλλειψή τους, ο Μακιαβέλλι τις αναφέρει μαζί με τα αντίθετά τους, τις κακίες. Αυτές διακρίνονται με το κριτήριο αν αξίζουν έπαινο ή κατηγορία.¹²⁵

Κατά τον Μακιαβέλλι όλοι οι άνθρωποι που βρίσκονται σε διοικητικές θέσεις, αλλά κυρίως οι ηγέτες χαρακτηρίζονται με βάση κάποιες ποιότητες, για τις οποίες επαινούνται ή κατηγορούνται. Κάποιος μπορεί να χαρακτηριστεί «φιλελεύθερος», ενώ κάποιος άλλος «τσιγγούνης» (αυτός που επιδιώκει να πάρει με τη βία και δεν δίνει από τα δικά του αγαθά). Άλλοι εκλαμβάνονται ως «σκληροί», ενώ άλλοι ως «ελεήμονες»: κάποιοι τηρούν τις υποσχέσεις τους, ενώ άλλοι όχι· ορισμένοι θεωρούνται «δειλοί», ενώ άλλοι «ανδρείοι»: άλλοι είναι «ευγενείς» και άλλοι «περήφανοι»: άλλοι «λάγνοι», άλλοι «αγνοί»: άλλοι «αξιόπιστοι», άλλοι όχι· άλλοι «σκληροί», άλλοι «ανεκτικοί»: άλλοι «σοβαροί», άλλοι «ελαφρόμυαλοι»: άλλοι «θρησκευόμενοι», άλλοι «άπιστοι» κ. ο. κ.¹²⁶

Ωστόσο, παρ' ότι είναι ξεκάθαρο ποιες είναι οι αρετές και οι κακίες, εντούτοις ο Μακιαβέλλι επισημαίνει πως οι προφανείς αρετές δεν είναι πάντοτε πραγματικές. Όπως λέγει, όλοι θα παραδεχτούν ότι θα ήταν άξιο επαίνου για έναν πρίγκιπα να εμφανίζει τέτοιες καλές ιδιότητες. Αλλά ο ηγέτης δεν μπορεί να διαθέτει ή να διαχειρίζεται πλήρως αυτές, εξαιτίας των συνθηκών που δεν το επιτρέπουν. Αν είναι τόσο συνετός ώστε να μην τον πιάνουν οι κακές φήμες, τότε αυτό θα μπορούσε να του στερήσει τη θέση του.

Επομένως, έχοντας μόνο λίγη ανησυχία για τα ελαττώματά του, δεν τον απασχολούν οι μομφές σχετικά με τις κακίες του. Γιατί χωρίς αυτές, δύσκολα θα διατηρήσει τη θέση του. Αυτό συμβαίνει κατά τον Μακιαβέλλι γιατί κάποια από αυτά τα χαρακτηριστικά που μοιάζουν με αρετές, μπορούν να έχουν

¹²⁵ Machiavelli, «The Prince», ό. π., κεφ. 15, 16, σελ. 58.

¹²⁶ Machiavelli, «The Prince», ό. π., κεφ. 15, 16, σελ. 58.

καταστροφικές συνέπειες για τον ηγέτη, ενώ κάποια από τα χαρακτηριστικά που μοιάζουν με κακίες, θα του εξασφαλίσουν ασφάλεια και ευημερία.¹²⁷

Εάν η άσκηση εξουσίας του ηγέτη είναι επιτυχής, τότε τα μέσα που χρησιμοποιεί θα είναι και θα θεωρούνται έντιμα και θα πρέπει να εγκρίνονται από όλους.¹²⁸ Έτσι ο στόχος του Μακιαβέλλι ήταν να διαχωρίσει την ηθική από την πολιτική. Με αυτόν τον τρόπο η πολιτική δύναμη, χωρίς τους περιορισμούς της ηθικής θα έδινε την δυνατότητα στον ηγεμόνα, να προοδεύσει και να διατηρήσει για περισσότερο την εξουσία του.¹²⁹

¹²⁷ Machiavelli, «The Prince», ό. π., κεφ. 15, 16, σελ. 58-59.

¹²⁸ Copleston, *A History of Philosophy*, Volume 3, ό. π., σελ. 315.

¹²⁹ Copleston, *A History of Philosophy*, ό.π., σελ. 315-316.

Οι ικανότητες του ηγέτη κατά τον Μακιαβέλλι

Αντιμετώπιση της αλήθειας

Σύμφωνα με τον Μακιαβέλλι ο ηγέτης είναι απαραίτητο να μπορεί να διεκδικεί και να υποκρίνεται. Κατ' αυτόν οι άνθρωποι είναι τόσο απλοί και υποτελείς, που αν κάποιος προσπαθήσει να τους εξαπατήσει, πάντα θα βρει κάποιον που θα επιτρέψει αυτή την εξαπάτηση.¹³⁰

Έτσι όσον αφορά την αντιμετώπιση της αλήθειας μια ηθική χρήση της ικανότητας αυτής θα ήταν να κρίνει κάποιος πότε πρέπει να λέγεται όλη η αλήθεια ή να αποφεύγει να διαδίδει αληθινές πληροφορίες στο τμήμα, στην διεύθυνση, στον οργανισμό κ. ό. κ. Μια λιγότερο ηθική αντιμετώπιση θα ήταν να διαδίδει ηθελημένα αναλήθειες ή να μην διαδίδει κάποιος την αλήθεια εξαιτίας προσωπικών ή εταιρικών συμφερόντων με βάση την πιθανότητα αποκάλυψης.¹³¹

Η δύναμη, επομένως, καθώς περί αυτού πρόκειται, είναι σχετική, και κατά τον Μακιαβέλλι η πηγή της δύναμης του ηγέτη είναι σχετική, δεδομένου ότι εξαρτάται από τους ακόλουθούς του και όχι από τον εαυτό του. Αυτό συμβαίνει καθόσον μπορεί να χρησιμοποιήσει την δύναμη που του επιτρέπουν οι άνθρωποι που τον υποστηρίζουν. Έτσι η χειραγώγηση επιτρέπει στον ηγέτη να αποκτήσει μεγαλύτερη δύναμη από τους ακόλουθούς του· δύναμη που αλλιώς δεν θα μπορούσε να έχει.

Ωστόσο, η χειραγώγηση μπορεί είναι επιτυχής μόνο εάν αυτοί που υπόκεινται σε αυτήν δεν γνωρίζουν ότι χειραγωγούνται. Όταν οι άνθρωποι αισθάνονται ότι χειραγωγούνται, δημιουργείται σύντομα μεγάλη δυσαρέσκεια

¹³⁰ Machiavelli, «The Prince», ό. π., κεφ. 18, σελ. 65.

¹³¹ B. Stone & J.Pashley, «From the dark to the light, Ranges of the real skills of management», στο *Machiavelli, Marketing and Management*, Έκδοση Phil Harris, Andrew Lock & Patricia Rees, London & New York: Routledge 2000, σελ. 112.

και αντίσταση που μειώνει την απόδοση μιας ομάδας. Για αυτό το λόγο, η μακιαβελική τακτική είναι λιγότερο κατάλληλη για έναν project manager.¹³²

Η ικανότητα του αμύνεσθαι

Κατά το μάνατζμεντ η ικανότητα του αμύνεσθαι ταυτίζεται με την ιδέα της αυτοπροώθησης ή αυτοπροβολής. Ουσιαστικά η ικανότητα αυτή αφορά την δεξιότητα του χειρισμού της αυτοεικόνας, η οποία επιτρέπει να δείξει πόσο καλός είναι ο μάνατζερ ή ο επίδοξος μάνατζερ. Αυτή η εικόνα διαμορφώνεται χωρίς κάποια αναφορά ή βάση σε πραγματικά περιστατικά. Αρκεί ο μάνατζερ να διασφαλίζει μέσω της εικόνας που προβάλλει για τον εαυτό του ότι συγκριτικά με τους άλλους είναι ανώτερος ή ικανότερος.¹³³

Βεβαίως το να διαπρέπει κάποιος εξαιτίας των επιτευγμάτων του είναι και αξιόπαινο, αλλά και επιβοηθητικό κίνητρο για την εξέλιξή του. Αλλά ακόμη κι όταν δεν έχει να αναδείξει δικά του επιτεύγματα, τότε είναι θεμιτή η χρήση επιτευγμάτων από άλλους, τα οποία αν παρουσιαστούν με διαφορετικό τρόπο, μπορούν να επιφέρουν την ανέλιξη του.¹³⁴

Κατά τον Μακιαβέλλι, αυτή η αντίληψη είναι ορθή δεδομένου ότι, όπως υποστηρίζει, είναι προτιμότερο να είναι κανείς παρορμητικός, παρά προσεκτικός γιατί η τύχη είναι γυναίκα, και για να την υποτάξεις πρέπει να την σφαιλιάρεις και να την κακομεταχειρίζεσαι.¹³⁵

Παράλληλα είναι σημαντικό επίσης για να προκόψει κάποιος, ήδη από την νεαρή του ηλικία να προσπαθήσει να αυτό-προβάλλεται. Αυτό είναι ακόμη πιο σημαντικό στην νεαρή ηλικία γιατί η έλλειψη εμπειρίας στερεί τις πιθανότητες εργασίας. Αυτό ακριβώς υποστηρίζει και ο Μακιαβέλλι, ο οποίος αναφέρει ότι η τύχη, σαν γυναίκα που είναι, είναι φίλη για τους νεαρούς άνδρες, επειδή

¹³² Graham, «Machiavellian project managers», ό. π., σελ. 68.

¹³³ Stone & Pashley, «From the dark to the light, Ranges of the real skills of management», ό. π., σελ. 112-113.

¹³⁴ Stone & Pashley, «From the dark to the light», ό. π., σελ. 113.

¹³⁵ Machiavelli«The Prince», ό. π., κεφ. 25, σελ. 92.

είναι λιγότερο προσεκτικοί και περισσότερο ενθουσιώδεις και δυναμικοί και με την τόλμη τους την τιθασεύουν».¹³⁶

Η ικανότητα της πολυμάθειας

Η ικανότητα της πολυμάθειας βασίζεται στην θέση του Μακιαβέλλι ότι οι περισσότεροι κρίνουν βάσει της εμφάνισης. Όταν λέμε εμφάνιση όμως αναφερόμαστε σε αυτό που γίνεται εμφανές, δηλαδή σε αυτό που ο άλλος παρουσιάζει ως πραγματικό.

Σύμφωνα με τον Μακιαβέλλι «οι άνθρωποι εν γένει κρίνουν περισσότερο με τα μάτια τους απ' ό τι με τα χέρια τους,¹³⁷ δεδομένου ότι όλοι μπορούν να δουν, αλλά λίγοι αντιλαμβάνονται». Κι αυτοί οι λίγοι που μπορούν να αντιληφθούν δεν θα διαψεύσουν την άποψη που έχουν οι πολλοί.¹³⁸

Έτσι η ικανότητα της πολυμάθειας είναι περισσότερο η ικανότητα να φαίνεται κάποιος πολυμαθής. Το να γνωρίζει κανείς κάτι για κάθε θέμα είναι μια ικανότητα που θα του επιφέρει θετικά αποτελέσματα είτε επαγγελματικά, είτε σε προσωπικό επίπεδο. Πρόκειται για μια ικανότητα που κάνει τον άλλον να μπορεί να εκφράσει αυτές τις γνώσεις και να δείχνει με αυτό τον τρόπο επάξιος ενός έργου. Πιο σημαντικό σε αυτό το σημείο είναι να εκφράζονται αυτές οι γνώσεις, αλλά ακόμα πιο σημαντικό στην περίπτωση που αυτές οι γνώσεις δεν υπάρχουν, είναι να δίνεται η εντύπωση πολύ ή λίγο αποτελεσματικά ότι ο ηγέτης γνωρίζει το θέμα περισσότερο από κάποιον άλλο.

Όπως λέγει ο Μακιαβέλλι «για έναν ηγέτη [...] δεν είναι απαραίτητο να έχει τις παραπάνω ιδιότητες, αλλά είναι απαραίτητο να φαίνεται ότι τις έχει».¹³⁹

¹³⁶ Machiavelli, «The Prince», ό. π., κεφ. 25, σελ. 92.

¹³⁷ Εννοώντας την έκφραση αγγίζω με τα χέρια, επομένως γνωρίζω καλά μέσω των αισθήσεων.

¹³⁸ Machiavelli, «The Prince», ό. π., κεφ. 18, σελ. 66.

¹³⁹ Machiavelli, «The Prince», ό. π., κεφ. 18, σελ. 66.

Η Δικτύωση

Η ικανότητα δικτύωσης είναι ένα σημαντικό προσόν για την ανέλιξη ενός ανθρώπου. Η δυνατότητα να αποκτήσει κανείς αξιόπιστες επαφές που κατέχουν σημαντικές θέσεις στον τομέα τους και παράλληλα έχουν πρόσβαση σε διάφορες πληροφορίες που μπορεί να είναι επιβοηθητικές είναι πολύ σημαντική. Η σημασία της κρίνεται τόσο στα άμεσα οφέλη που μπορεί να έχει κάποιος από αυτές τις κοινωνικές σχέσεις, όσο και εξαιτίας της δυνατότητας που μπορεί να παρέχει στην δημιουργία νέων επαφών. Και το να έχει κανείς την δυνατότητα να συστηθεί με την πρόταση γνωριμίας από κάποιο άλλο σημαντικό πρόσωπο είναι μια καλή αρχή στο να χτίσει κανείς μια τέτοια σχέση.¹⁴⁰

Και ο Μακιαβέλλι δεν προτείνει κάτι διαφορετικό όταν αναφέρεται στην περίπτωση του Ιέρωνα Β' των Συρακουσών. Συγκεκριμένα, υποστηρίζει ο Μακιαβέλλι ότι ο Ιέρων ενώ ήταν ένας απλός πολίτης κατάφερε να γίνει ο άρχων των Συρακουσών μέσω της ικανότητάς του αφενός να εκμεταλλεύεται τις ευκαιρίες που του παρέχονταν και αφετέρου εξαιτίας των συμμαχιών που δημιούργησε. Αφού έδωξε τον παλιό στρατό του, οργάνωσε έναν νέο. Εγκατέλειψε τις μακρόχρονες συμμαχίες που είχε και απέκτησε νέες. Αφού λοιπόν είχε νέες συμμαχίες και νέους στρατιώτες να τον υποστηρίζουν μπορούσε πλέον να χτίσει το δικό του βασίλειο. Αυτό δηλαδή που έκανε, κατά τον Μακιαβέλλι, ήταν μια μεγάλη προσπάθεια στο να αποκτήσει και έπειτα λίγη προσπάθεια για να διατηρήσει τα κεκτημένα του.¹⁴¹

Έτσι η ικανότητα της δικτύωσης αφορά τόσο την σωστή συλλογή και χρήση επαφών που έχουν επιρροή τόσο σε προσωπικό όσο και σε επαγγελματικό επίπεδο, όσο και των ικανοτήτων τους για προσωπικούς ή οργανωτικούς σκοπούς.¹⁴²

¹⁴⁰ Stone & Pashley, «From the dark to the light», ό. π., σελ. 117.

¹⁴¹ Machiavelli, «The Prince», ό. π., κεφ. 6, σελ. 27.

¹⁴² Stone & Pashley, «From the dark to the light», ό. π., σελ. 117.

Η Πολιτική

Είναι εξίσου σημαντική η πολιτική για τους επίδοξους μάνατζερ. Οι φοιτητές του μάνατζμεντ καλούνται ήδη από το τελευταίο έτος των σπουδών τους να υποβάλλουν τις θέσεις τους και τις παρατηρήσεις τους αλλά και να αναφέρουν τις ρεαλιστικές τους τοποθετήσεις σχετικά με τις αντιξοότητες στις θέσεις που θα λάβουν. Συνήθως, έρχονται σε επαφή με συμβούλους επιχειρήσεων που τους φέρνουν αντιμέτωπους με την πραγματικότητα, δηλαδή με καταστάσεις όπου διαφαίνονται τα προβλήματα και οι προκλήσεις που θα αντιμετωπίσουν. Αυτά τα προβλήματα τις περισσότερες φορές για να έχουν λύση απαιτείται συχνά η ικανότητα προσωπικών ελιγμών κατά την διαχείριση των διαπροσωπικών σχέσεων.¹⁴³

Η πολιτική, όπως και η επιχειρησιακή και η κρατική λειτουργία κινούνται ανάμεσα σε δυο πόλους κατά τον Μακιαβέλλι. Αυτοί οι πόλοι αναδεικνύονται μέσα από το μύθο του Αχιλλέα όπου ο Κένταυρος Χείρωνας, εκείνος που διδάσκει πολλούς σημαντικούς ήρωες, εμφανίζεται ως μισός άνθρωπος και μισό άλογο. Ενέχει δηλαδή κατά κάποιο τρόπο μέσα του και τον νόμο των ανθρώπων και των ζώων. Αντίστοιχα ο Μακιαβέλλι, τοποθετεί τη λειτουργία του ηγέτη «ανάμεσα στον άνθρωπο και το άγριο ζώο, ανάμεσα στη δύναμη και την πειθώ, την ηγεμονία και την κυριαρχία, τη βία και τον πολιτισμό».¹⁴⁴

Όμως όταν όμως έρχεται η στιγμή να συγκεκριμενοποιήσει αυτόν το διττό χαρακτήρα στο πρόσωπο του ηγέτη, ο Μακιαβέλλι επιλέγει την αλεπού και το λιοντάρι. Ο ηγέτης θα πρέπει να ξέρει πώς να χρησιμοποιήσει τη φυσική τάση των ζώων και θα πρέπει να διαλέξει ανάμεσα στην αλεπού και στο λιοντάρι. Γιατί το λιοντάρι δεν μπορεί να αμυνθεί από τις παγίδες και η αλεπού δεν μπορεί να προστατευτεί από τους λύκους».¹⁴⁵

¹⁴³ Stone & Pashley, «From the dark to the light», ό. π., σελ. 117.

¹⁴⁴ Ρούσης, *Το κράτος, Από τον Μακιαβέλλι στον Βέμπερ*, ό. π., σελ. 35-36.

¹⁴⁵ Machiavelli, «The Prince», ό. π., κεφ. 18, σελ. 73.

Η Γνώση περί Ιστορικών Γεγονότων

Πέραν από το ποιες ήταν οι προθέσεις του Μακιαβέλλι για την δημιουργία του έργου του «Ηγεμόνας», κατά τον Cassirer ήταν ένας πολύ καλός ιστορικός, αλλά κατ' αυτόν η πρόσληψη των ιστορικών γεγονότων και του ρόλου της ιστορίας διέφερε σημαντικά, από την σύγχρονη αντίληψη περί ιστορίας. Με βάση αυτή την θέση ο Μακιαβέλλι ενδιαφερόταν περισσότερο για μια στατική προσέγγιση της ιστορίας, παρά για μια δυναμική εφαρμογή της ιστορικής ζωής του παρελθόντος.¹⁴⁶

Αυτό που είχε ιδιαίτερη σημασία για εκείνον δεν ήταν τα επί μέρους χαρακτηριστικά κάθε εποχής, αλλά όλα εκείνα τα στοιχεία και τα χαρακτηριστικά που επανέρχονταν και επαναλαμβάνονταν και που θα μπορούσαν να αποτελέσουν δείγμα για όσα επαναλαμβάνονται σε κάθε εποχή. Επομένως, κατά τον Cassirer για μια προσέγγιση ως επί το πλείστο μη ατομιστική και για μια ιστορία που πάντοτε επαναλαμβάνεται.¹⁴⁷

Όπως υποστηρίζει και ο ίδιος ο Μακιαβέλλι,

«αυτός που μελετά τα σύγχρονα ζητήματα και τα αρχαία αμέσως αντιλαμβάνεται ότι σε όλες τις πόλεις και σε όλους τους λαούς επικρατούν οι ίδιες επιθυμίες και τα ίδια χαρακτηριστικά που πάντοτε επικρατούσαν. Αυτός που προσεκτικά εξετάζει τα περασμένα γεγονότα, εύκολα μπορεί να προβλέψει εκείνα που πρόκειται να συμβούν σε κάθε πόλη, και μπορεί να εφαρμόσει τέτοιου είδους λύσεις, όπως συνήθιζαν να πράττουν οι αρχαίοι σε παρόμοιες περιπτώσεις ή να μην μπορεί να βρει καμία που να μην έχει χρησιμοποιηθεί στο παρελθόν [...]. Αλλά επειδή αυτές οι μελέτες έχουν αμεληθεί ή δεν έχουν γίνει κατανοητές από τους αναγνώστες, ή αν έχουν γίνει κατανοητές από αυτούς, είναι άγνωστες στους ηγέτες, γεγονός που σημαίνει ότι οι ίδιες δυσλειτουργίες είναι κοινές σε όλες τις εποχές».¹⁴⁸

¹⁴⁶ Cassirer, *The myth of the State*, ό. π., σελ. 125.

¹⁴⁷ Cassirer, *The myth of the State*, ό. π., σελ. 125.

¹⁴⁸ Machiavelli, *Discourses*, ό. π., Βιβλίο 1, κεφ. 39, σελ. 278.

Επομένως, εκείνος που μπορεί να προβλέψει τι πρόκειται να συμβεί θα πρέπει πάντοτε να λαμβάνει υπόψη του αυτά που έχουν προηγηθεί στην ιστορία, δεδομένου ότι όλα τα γεγονότα που συνδέονται με την ανθρωπότητα, είτε αυτά που πρόκειται να συμβούν, είτε αυτά που συμβαίνουν τώρα, έχουν πραγματοποιηθεί κατ' αναλογία σε μια προγενέστερη εποχή. Και είναι πράγματι πιθανό αυτό, σύμφωνα με τον Μακιαβέλλι, δεδομένου ότι αυτά τα γεγονότα πραγματοποιήθηκαν από τους ανθρώπους, των οποίων τα πάθη και οι τάσεις παραμένουν εξίσου σε κάθε εποχή, και κατ' επέκταση δίνουν κάθε φορά τα ίδια αποτελέσματα.¹⁴⁹

Σχετικά με την πραγμάτευση ενός άλλου θέματος ο Μακιαβέλλι επανέρχεται σε αυτό το ζήτημα και διατείνεται πως για να μιμηθεί κάποιος τους μεγάλους άνδρες του παρελθόντος είναι απαραίτητη η γνώση της ιστορίας. Αναφορικά με την εξάσκηση του μυαλού του ηγέτη υποστηρίζει ότι:

«ο συνετός ηγέτης διαβάζει τις ιστορίες και διαβλέπει σε αυτές τις ενέργειες των άριστων ανδρών, παρατηρεί πως συμπεριφέρονταν σε περιπτώσεις πολέμου, διαπιστώνει τις αιτίες της (εκάστοτε) νίκης και της (εκάστοτε) ήττας, ώστε να αποφύγει την τελευταία και να μιμηθεί την πρώτη».¹⁵⁰

Και συνεχίζει:

«πάνω απ' όλα (ο συνετός ηγέτης), πράττει όπως έπραξαν κάποιοι άριστοι άνδρες στο παρελθόν· επέλεξαν να μιμηθούν ορισμένους άνδρες προγενέστερους από αυτούς που υμνήθηκαν και τιμήθηκαν, και που τις ενέργειές τους και τις ηρωικές πράξεις τους πάντοτε τις κράτησαν στον νου τους, όπως λέγεται για τον Μέγα Αλέξανδρο, ο οποίος μιμήθηκε τον Αχιλλέα, ο Καίσαρας τον Αλέξανδρο» κ.ο.κ.¹⁵¹

Έτσι όποιος επιθυμεί να διαπρέψει, ιδιαιτέρως ένας ηγέτης σε καιρούς ηρεμίας, όπου η εργασία ή οι διαμάχες λείπουν, οφείλει να συμβουλευέται τις

¹⁴⁹ Cassirer, *The myth of the State*, ό. π., σελ. 125 και Machiavelli, “*Discourses*”, ό. π., Βιβλίο 1, κεφ. 39, σελ. 278.

¹⁵⁰ Machiavelli, «*The Prince*», ό. π., κεφ. 14, σελ. 57.

¹⁵¹ Machiavelli, «*The Prince*», ό. π., κεφ. 14, σελ. 57.

ιστορίες άλλων σημαντικών προσώπων. Αλλά, σύμφωνα με τον Μακιαβέλλι, σε τέτοιους καιρούς, με επιμέλεια, πρέπει να εκμεταλλεύεται τον χρόνο που θα τον καθοδηγήσει σε δύσκολες και απαιτητικές περιόδους «έτσι ώστε όταν η τύχη αλλάξει, να είναι έτοιμος να αντέξει» τις επιπτώσεις της.¹⁵²

¹⁵² Machiavelli, «The Prince», ό. π., κεφ. 14, σελ. 57.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6^ο.

Ηθικές έννοιες και ηγεσία

Ανάμεσα στους μελετητές του Μακιαβέλλι υπάρχει μια διαμάχη σχετικά με την φιλοσοφία του. Ειδικότερα η διαμάχη αφορά το ερώτημα αν υπήρξε θεωρητικός φιλόσοφος. Ακόμα η διαμάχη επεκτείνεται στη φύση και στην σημασία των γνώσεών του περί πολιτικής. Επομένως, η θεωρητική και η πρακτική σημασία του έργου του κρίνονται ως τα κομβικά σημεία γύρω από τα οποία περιστρέφονται οι δυο αντίθετες αντιλήψεις.¹⁵³

Ο Μακιαβέλλι δεν προτείνει έναν ηθικό σύστημα για ηγεμόνες που θα είναι διάφορο από το ηθικό σύστημα των υπόλοιπων ανθρώπων. Οι ηγεμόνες δεν τοποθετούνται έξω από την ηθικότητα, ακόμη κι αν ορισμένες φορές αναγκάζονται να την παραβιάσουν. Σύμφωνα με ορισμένους μελετητές, το θέμα της ηθικής στο έργο του Μακιαβέλλι εναπόκειται σε μια ορισμένη παράμετρο, δηλαδή στο πως κάποιος ηγεμόνας ή ηγέτης θα φερθεί αν περιβάλλεται από πολλούς οι οποίοι δεν δρουν με βάση την ηθική.¹⁵⁴

¹⁵³ Fontana, *Hegemony and Power*, ό. π., σελ. 74.

¹⁵⁴ H. Schleichert, «Border-Value Morality and Semantical Coherence in Machiavelli's Prince», στο Leonidas Donskis, *Niccolò Machiavelli, History, Power, and Virtue*, Amsterdam-New York, 2011, σελ. 15.

Η ηθική στο έργο του Μακιαβέλλι

Στο έργο του φλωρεντινού η μεταφυσική προσέγγιση των πραγμάτων που ίσχυε μέχρι τότε με βάση τα θεολογικά πρότυπα αντικαθίσταται από μια πραγματιστική, πολιτική ή «κοσμική» αντιμετώπιση.¹⁵⁵

Η εποχή του Μακιαβέλλι χαρακτηρίζεται από την προσπάθεια ανάδειξης της εθνικότητας και του κράτους σε αντιδιαστολή με τους εκκλησιαστικούς άρχοντες και την εξουσία τους που κυριαρχούσε στα χρόνια του Μεσαίωνα. Η αναγνώριση αυτής της εθνικότητας μετέβαλε την ηθική από αμιγώς θεολογική σε κοινωνική και πολιτική. Κατά συνέπεια, οι αρχές της ηθικής δεν αφορούν πλέον ιδανικές και απόλυτες έννοιες, με τον τρόπο που ίσχυαν κατά την κλασική αρχαιότητα, την ελληνιστική περίοδο και τον χριστιανισμό, αλλά προσδιορίζονται από την σχετικότητα των πράξεων, κοινωνικών και πολιτικών, εφόσον επιδιώκεται η καθαρώς πρακτική τους χρήση για την επιδίωξη των συμφερόντων.

Αμιγώς ηθικά η πραγμάτευση των θεμάτων της πολιτικής, της διοίκησης και της ηγεσίας δεικνύει πως κάθε προγραμματισμός, οργάνωση και έλεγχος, αλλά και κάθε προσπάθεια ανάπτυξης δεξιοτήτων και ικανοτήτων χάριν της «εξουσίας» ενέχει πλευρές σκοτεινές που μπορούν να χαρακτηρισθούν έως και ανήθικες. Η ανάπτυξη αυτών των ικανοτήτων κατ' αυτόν τον τρόπο αποτελεί μεταηθικό πρόβλημα.

Ο Μακιαβέλλι προσεγγίζει την ηθική μέσω μιας κριτικής προσέγγισης της μέχρι τότε καθιερωμένης ηθικής. Η κριτική της παραδοσιακής ηθικής από τον Μακιαβέλλι, έγκειται στον τρόπο με τον οποίο αντιλαμβάνεται και ερμηνεύει τις έννοιες. Η αφετηρία των εννοιών που χρησιμοποιεί ανήκει στην αρχαιότητα και ακολούθως η χρήση τους ενυπάρχει μέχρι την εποχή του.

Η διαφορά έγκειται στο νόημα που λαμβάνουν στο έργο του, καθώς χάνουν την νοηματική φόρτιση που τους έχει δοθεί στο παρελθόν. Από την σκοπιά της μεταηθικής, η πρακτική αυτή εμπίπτει στην χρηστική γλωσσική

¹⁵⁵ Βλ. Νούτσος, *Niccolo Machiavelli*, ό. π., σελ. 58.

θεωρία, δεδομένου ότι το νόημα της έννοιας εξαρτάται από τον τρόπο που την χρησιμοποιεί ο Μακιαβέλλι.¹⁵⁶ Για παράδειγμα, ως πραγματευτούμε τις δυο βασικές έννοιες στο έργο του Μακιαβέλλι: «virtù» και «fortuna».

Η «virtù» και η «fortuna» είναι όροι κομβικής σημασίας για την σκέψη του Μακιαβέλλι, αφού αποτελούν τους δυο πόλους και τα πλαίσια όπου οι ανθρώπινες εμπειρίες λαμβάνουν χώρα. Ο Μακιαβέλλι έχει την πεποίθηση ότι η «fortuna» ελέγχει την μισή ανθρώπινη ζωή και ότι η «virtù» λειτουργεί ως το αντίβαρό της, με τις πολιτικές και κοινωνικές της επιπτώσεις. Η σημασία της «virtù» έγκειται στην συμβολή της στην πολιτική, διοικητική και ηγετική επιτυχία καθώς αποτελεί το είδος εκείνος της συμπεριφοράς που είναι απαραίτητο για κάθε είδους επιτυχία.¹⁵⁷

Η σημασία όμως αυτών των ηθικών όρων, και η σχέση αυτής της σημασίας με την διοίκηση και την ηγεσία εν γένει, αναδεικνύεται μέσα από τη θέση του Μακιαβέλλι, όπως αυτή προβάλλεται στο έκτο κεφάλαιο του «Ηγεμόνα». Συγκεκριμένα, ο Μακιαβέλλι υποστηρίζει ότι σε νέα πριγκιπάτα, όπου ο ηγεμόνας είναι καινούργιος, υπάρχει περισσότερη ή λιγότερη δυσκολία στο να τα κρατήσει κανείς, σύμφωνα με το πόσο ικανός είναι ο ηγεμόνας. Και επειδή η μεταμόρφωση ενός ανθρώπου, από ένα απλό πρόσωπο σε έναν ηγέτη, λαμβάνεται συνήθως υπό το πρίσμα είτε της ικανότητας («virtù»), είτε της τύχης («fortuna»), καμία εκ των δυο αποδεδειγμένα δεν απομειώνουν πολλές δυσκολίες. Παρ' όλα αυτά, κατά τον Μακιαβέλλι, αυτός που βασίζεται λιγότερο στην «fortuna», κι επομένως περισσότερο στις ικανότητές του, δηλαδή στην «virtù», διατηρείται στην εξουσία για περισσότερο χρόνο.¹⁵⁸

Πέραν όμως της συσχέτισής των εννοιών αυτών με την σύγχρονη διοίκηση και ηγεσία, αυτές επίσης έχουν μια αντιθετική σημασία με την πολιτική σκέψη του Μακιαβέλλι, και ταυτόχρονα αφορούν την προβληματική στην οποία εντάσσεται και το ίδιο το μακιαβελλικό έργο. Η αξιολόγηση του νοήματός τους και της σημασίας τους εντάσσεται σε αυτή την προβληματική, με

¹⁵⁶ Στείρης, *Η θεωρία του Niccolo Machiavelli για την Ηθική και τον Νόμο*, ό. π., 155, σελ. 161.

¹⁵⁷ M. Ramsay, «Machiavelli (1469–1527)», στο *Interpreting Modern Political Philosophy From Machiavelli to Marx*, (eds.) A. Edwards & J. Townshend, Palgrave Macmillan, 2002, σελ. 29.

¹⁵⁸ Machiavelli, «The Prince», ό. π., κεφ. 6, σελ. 25.

αποτέλεσμα να μην υπάρχουν κάποιες ξεκάθαρες αντιλήψεις για αυτούς τους όρους. Αντίθετα, ενώ πολλές φορές οι απόψεις των ερευνητών σχετικά με αυτές συγκλίνουν, ωστόσο δεν είναι λίγες οι φορές που λαμβάνουν διαφορετικό νόημα, αναλόγως του τρόπου με τον οποίο τείνουν να προσεγγίζονται.

«Virtù»

Ενώ η ιταλική λέξη «virtù» θα έπρεπε κανονικά να μεταφραστεί ως «αρετή» και να λαμβάνει την έννοια που κατείχε για παράδειγμα στην αριστοτελική φιλοσοφία, για τον Μακιαβέλλι προφανώς σημαίνει κάτι πολύ διαφορετικό.

Η έννοια φαίνεται να μην διαχωρίζεται σε θεωρητικό και πρακτικό πλαίσιο, όπως την διαχωρίζει ο Αριστοτέλης με βάση τα μέρη της ψυχής,¹⁵⁹ αλλά ταυτίζεται με την αξία του ηγέτη.

Ειδικότερα, ο Μακιαβέλλι χρησιμοποιεί την έννοια της «virtù» στο φάσμα των προσωπικών ιδιοτήτων που είναι απαραίτητο να αποκτήσει ο ηγεμόνας, ώστε να επιτύχει σπουδαία πράγματα και να διατηρήσει την εξουσία του. Αυτό καθιστά σαφές ότι δεν μπορεί να υπάρχει ισοδυναμία μεταξύ των συμβατικών αρετών και της μακιαβελικής αξίας.

Ο Μακιαβέλλι υποστηρίζει ότι οι ηγεμόνες που κατέχουν την «virtù» πρέπει να είναι σε θέση να συμπεριφέρονται ανάλογα με την απαίτηση της κάθε κατάστασης. Επομένως, οι συνθήκες στις οποίες λειτουργεί ένας ηγέτης επιτάσσουν μια πολύπλευρη συμπεριφορά ή αλλιώς μια ευέλικτη διάθεση, η οποία θα εκτείνεται μέχρι την εκδήλωση της μη ηθικότητας. Έτσι η έννοια της «virtù» ερμηνεύθηκε επίσης από την σκοπιά του καλού και του κακού, ή ακόμα υπό την έννοια της θετικής ενέργειας και της γενναιότητας και της ανδρείας για να πράξει κάποιος είτε το καλό, είτε το κακό.¹⁶⁰

Από την άλλη, ο ίδιος ο ο Μακιαβέλλι με την έννοια «virtù» εννοεί πολλά και διαφορετικά πράγματα. Ο όρος μπορεί να εκφράζει την ικανότητα που φέρνει την επιτυχία στα στρατιωτικά ζητήματα,¹⁶¹ την επιτυχημένη

¹⁵⁹ Αριστοτέλους, *Ηθικά Νικομάχεια*, Z, 1138b36-1139 b 13.

¹⁶⁰ Ramsay, «Machiavelli», ό. π., σελ. 29.

¹⁶¹ Στείρης, Η θεωρία του *Niccolo*, ό. π., σελ. 49.

Στο βιβλίο του Machiavelli η *Τέχνη του Πολέμου* χρησιμοποιεί την «virtù» για να περιγράψει τη στρατηγική ανδρεία και την προσαρμογή σε διαφορετικές συνθήκες μάχης, ανάλογα με αυτό που υπαγορεύει η κατάσταση στην οποία βρίσκεται κανείς. (C. Nederman, "Niccolò

δραστηριότητα των μελών της κοινωνίας,¹⁶² το στοιχείο που επιτρέπει την καινοτομία στην πολιτική,¹⁶³ την ικανότητα, την αποφασιστικότητα,¹⁶⁴ την αξία ή την προσαρμοστικότητα και ακόμα για κάποιους μελετητές τον τρόπο μέσω του οποίου ο ηγεμόνας πρέπει να καλλιεργήσει τον εαυτό του, ώστε να αναγεννηθούν οι παλαιές ιδέες με νέο πρόσωπο, ώστε να επιτύχει την ανόρθωση και την ενοποίηση της κομματιασμένης Ιταλίας.¹⁶⁵

Κατά κύριο λόγο όμως μέσω της «virtù», όπως και στο παρελθόν, αναδεικνυόταν η ανάγκη προσπάθειας και καλλιέργειας των καλών ιδιοτήτων, όπως η δικαιοσύνη, η σύνεση, το θάρρος, η μετριοπάθεια, η πίστη, η σοφία κ. ο. κ. Αυτό που έκανε την έννοια να διαφέρει από το παλαιό της νόημα ήταν ότι οι καλές ιδιότητες επικεντρώνονταν στην πολιτική και κοινωνική ζωή. Επρόκειτο δηλαδή για ποιότητες, οι οποίες όμως προσέβλεπαν στην πολιτική καταξίωση.

Η διαφοροποίηση επομένως του όρου, έγκειται στην νοηματοδότηση στην αρχή της Αναγέννησης που την ταύτιζε με την θεωρητική ενατένιση (*vita contemplativa*). Τον 15ο αιώνα ο Leonardo Bruni την είχε ήδη συνδέσει με την ενεργό πολιτική δράση («*vita ctiva civilis*») με την διαφορά ότι έπρεπε όλοι οι άνθρωποι να την καλλιεργούν.¹⁶⁶

Παρείχε επομένως στους αναγνώστες του ένα όραμα πολιτικής κυριαρχίας, το οποίο καθοριζόταν από τις παλαιές επιρροές περί ηθικής, αλλά ταυτόχρονα προσέφερε τα θεμέλια της πολιτικής για την αποτελεσματική άσκηση της εξουσίας.¹⁶⁷

Machiavelli", *The Stanford Encyclopedia of Philosophy* (Fall 2009 Edition), Edward N. Zalta (ed.), URL = <<http://plato.stanford.edu/archives/fall2009/entries/machiavelli/>>.)

¹⁶² Νούτσος, *Niccolo Machiavelli, Πολιτικός Σχεδιασμός και Φιλοσοφία της Ιστορίας*, Δαίδαλος, Εκδόσεις Ι. Ζαχαρόπουλος, Αθήνα 1983, ό. π., σελ. 80.

¹⁶³ Στείρης, *Η θεωρία του Niccolo Machiavelli*, ό. π., σελ. 49.

¹⁶⁴ Στείρης, *Η θεωρία του Niccolo Machiavelli*, ό. π., σελ. 49.

¹⁶⁵ Νούτσος, *Niccolo Machiavelli*, ό. π., σελ. 81.

¹⁶⁶ Στείρης, *Η θεωρία του Niccolo Machiavelli*, ό. π., σελ. 49-50.

¹⁶⁷ Nederman, "Niccolò Machiavelli", ό. π.

Όπως υποστηρίζει και ο Μακιαβέλλι στο έργο του «*Istorie Fiorentine*» από την τάξη προέρχεται η «virtù» και από αυτή προέρχεται η δόξα και η καλή τύχη («fortuna»)).¹⁶⁸

Ο Olschki, ο οποίος ισχυρίζεται ότι ο Μακιαβέλλι πρέπει να ληφθεί υπόψη ως πολιτικός φιλόσοφος, υποστηρίζει ότι η «virtù», όπως και η «fortuna» είναι τεχνικοί όροι ενός ορθολογικού πολιτικού συστήματος,¹⁶⁹ γεγονός που μπορεί να διαφωτίσει σχετικά με την διάσταση του όρου «virtù» που έχει στο έργο του Μακιαβέλλι και την φόρτιση που είχε στο παρελθόν.

Ωστόσο ο Μακιαβέλλι, δεν αρνείται εντελώς το προγενέστερο θεωρητικό και ηθικό υπόβαθρο της έννοιας της αρετής. Στο όγδοο κεφάλαιο του «*Ηγεμόνα*» στην περίπτωση που αναφέρεται στις βιαιότητες του Αγαθοκλή, υποστηρίζει πως «δεν μπορεί [...] να ονομασθεί αρετή το να σκοτώνει κάποιος τους συμπολίτες του ή το να προδίδει φίλους, το να είναι άπιστος ή (να δρα) χωρίς έλεος και χωρίς θρησκεία».¹⁷⁰

¹⁶⁸ N. Machiavelli, *Opere*, ed. M. Bonfantini, Milan 1963, σελ. 773.

¹⁶⁹ L. Olschki, *Machiavelli the Scientist*, Berkeley: University of California Press, 1945, σελ. 378.

¹⁷⁰ Machiavelli, «*The Prince*», ό. π., κεφ. 8, σελ. 36.

«Fortuna»

Η εννοιολογική σύνδεση μεταξύ της «virtù» και της αποτελεσματικής άσκησης της εξουσίας για τον Μακιαβέλλι πραγματοποιείται με την έννοια της «fortuna». Στο έργο του Μακιαβέλλι η έννοια αυτή λαμβάνει διάφορες σημασίες που σε σημαντικό βαθμό σκιαγραφείται ως η πηγή των αγαθών, αλλά και των κακών για τους ανθρώπους. Στην εισαγωγή του «Ηγεμόνα», ο Μακιαβέλλι φαίνεται ότι ο ίδιος έχει υποφέρει και πρέπει να αντέξει τη μεγάλη και συνεχή κακία της.¹⁷¹

Η «fortuna» σύμφωνα με ορισμένους ερευνητές είναι μια επιβεβαίωση της ζωής που λειτουργεί αναλογικά με τις συγκυρίες. Παράλληλα στην σκέψη του Μακιαβέλλι αναπαριστά τον κλονισμό και την κατάρρευση της λογικής, όταν λαμβάνουν χώρα γεγονότα τα οποία δεν μπορούν να εξηγηθούν.¹⁷² Επομένως εμφανίζεται σαν μια δύναμη ή ακόμα και σαν θεότητα που επεμβαίνει στον κόσμο χωρίς να γίνεται αντιληπτή. Η σημασία της αυτή ομοιάζει με την αριστοτελική αντίληψη περί τύχης.¹⁷³

Ωστόσο, η παρουσία της κάποιες φορές είναι επιβοηθητική και συνεργεί στην αποφυγή του κακού.¹⁷⁴ Κατά τον Cassirer ο Μακιαβέλλι κατέφυγε στην έννοια της «fortuna» εκλαμβάνοντάς την ως μυθική, κατά κάποιο τρόπο δύναμη, όταν δεν μπορούσε ο ίδιος να εξηγήσει τα γεγονότα με έλλογο τρόπο.¹⁷⁵ Έτσι την περιέλαβε σε ένα μυστηριώδες και μυθολογικό πλαίσιο, σε μια υπερβατική ομαδοποίηση των γεγονότων, των οποίων η συγκυρία ήταν ακατανόητη από τον ανθρώπινο νου.¹⁷⁶

¹⁷¹ “E se Vostra Magnificenza, dal culmine della sua altezza volgerà gli occhi verso questi bassi luoghi, conoscerà quanto io sopporti una grande e continua malvagità della fortuna”.

N. Machiavelli, *The Chief Works and Others*, vol. 1, tr. A. Gilbert, Duke University Press Books, 1989, σελ. 11.

¹⁷² Ramsay, «Machiavelli», ό. π., σελ. 29.

¹⁷³ Αριστοτέλους, *Φυσικά*, 2, 4.

¹⁷⁴ Στείρης, *Η θεωρία του Niccolo Machiavelli*, ό. π., σελ. 72.

¹⁷⁵ Cassirer, *The myth of the State*, ό. π., σελ. 157

¹⁷⁶ F. Chabod, *Machiavelli and the Renaissance*, Cambridge, MA: Harvard University Press, 1958, σελ. 67-70.

Η σύλληψη της έννοιας της «fortuna» κρίθηκε ως απλώς το όριο της ανθρώπινης φύσης το οποίο αφαιρεί από τους ανθρώπους την δυνατότητα του ελέγχου ορισμένων ιστορικών γεγονότων και καταστάσεων.¹⁷⁷ Ή ακόμα ως μια μυθική ή άλογη και αφηρημένη έννοια που αφορά τις παθητικές συνθήκες για πολιτική και κοινωνική επιτυχία.¹⁷⁸

Η «fortuna» προκαλεί το αναγκαίο για την επίτευξη του σχεδίου της και οι άνθρωποι δεν μπορούν να ξεφύγουν, από κείνη. Επομένως, οι άνθρωποι δεν μπορούν παρά να προσαρμόζονται στις συνθήκες που τους επιβάλλει. Μια άλλη οπτική της «fortuna» συνδέεται με τις εσωτερικές αδυναμίες της ανθρώπινης φύσης. Σε άλλες περιπτώσεις φαντάζει ως ο εχθρός της πολιτικής τάξης και η απόλυτη απειλή για την ασφάλεια του κράτους.

Ο Μακιαβέλλι ισχυρίζεται ότι η τύχη μοιάζει με ένα από τα καταστροφικά ποτάμια που όταν είναι θυμωμένο, γυρίζει τις πεδιάδες, τις λίμνες, ρίχνει κάτω τα δέντρα και τα κτίρια, παίρνει τη γη από ένα σημείο, και την πάει σε άλλο. Η παραφορά της είναι πέρα από τον ανθρώπινο έλεγχο. Εκείνη δείχνει την δύναμή της με τέτοιο τρόπο που η «virtù» και η σοφία δεν προλαβαίνουν να προετοιμαστούν για να της αντισταθούν. Η μόνη περίπτωση που ο άνθρωπος μπορεί να αντισταθεί στην «fortuna» είναι όταν η «virtù» και η σοφία έχουν προετοιμαστεί από τον άνθρωπο για την άφιξή της.¹⁷⁹

¹⁷⁷ Ramsay, «Machiavelli», ό. π., σελ. 29.

¹⁷⁸ Olschki, *Machiavelli the Scientist*, ό. π., σελ. 378.

¹⁷⁹ Nederman, "Niccolò Machiavelli", ό. π.

Επιρροές και Σπέρματα μεταηθικής προσέγγισης

Όταν μιλάμε για μια ηθική θεώρηση στο έργο του Μακιαβέλλι, ουσιαστικά δεν μπορούμε να αναφερόμαστε σε ένα δομημένο με συνέπεια ηθικό σύστημα.¹⁸⁰ Τα χαρακτηριστικά της ηθικής του θεωρίας αφ' ενός δεν μπορούν να νοηθούν αποκομμένα, από το ενιαίο αυτό σύστημα, αλλά αφετέρου δεν μπορούν να νοηθούν χωρίς την σχέση τους με παλαιότερα φιλοσοφικά συστήματα.

Η έμφυτη τάση του ανθρώπου προς το κακό και η σημασία που δίνεται στην καλλιέργεια της «virtù» από τον ηγεμόνα είναι συναφής με την πρωταγόρεια πεποίθηση ότι «παρασκευαστόν είναι ἀρετήν».¹⁸¹ Η «fortuna» δεν μπορεί παρά να μας παραπέμψει στην αριστοτελική προσέγγιση της τύχης και στην στωική έννοια της ειμαρμένης.¹⁸² Η κοινωνική διαστρωμάτωση και η αναλογική ύπαρξη του καλού και του κακού, η οποία εκφράζεται με την σταθερή ποσότητα ύπαρξής τους στον κόσμο, και ιδιαίτερα κατά την κάθετη παράστασή τους από τον ηγεμόνα στους πολίτες δημιουργεί μια εξεικόνιση της νεοπλατωνικής απορροής στο πολιτικό κοινωνικό σύστημα.¹⁸³

Με βάση την ανάδειξη αυτών των σχέσεων μεταξύ των φιλοσοφιών της κλασσικής αρχαιότητας και της μακιαβελικής θεωρίας, αλλά και της ελληνιστικής φιλοσοφίας με την μακιαβελική, η θέση ότι η κριτική της παραδοσιακής ηθικής από τον Μακιαβέλλι, ταυτίζεται μόνο με την χριστιανική ηθική διδασκαλία των Μέσων Χρόνων δεν θα μπορούσε να είναι απολύτως ορθή. Στο μέτρο που η παραδοσιακή ηθική αφορά μόνο αυτήν την περίοδο, τότε η κριτική του Μακιαβέλλι θα περιοριζόταν. Εξάλλου το γεγονός ότι ο Μακιαβέλλι επιστρέφει και μελετά αυτές τις παλαιότερες αντιλήψεις είναι γνωστό. Μάλιστα, σχετικά με την μελέτη της αρχαίας ιστορίας αναφέρεται ο ίδιος στην εισαγωγή-αφιέρωσή του προς τον Λορέντζο των Μεδίκων.¹⁸⁴

¹⁸⁰ Στείρης, *Η θεωρία του Niccolo Machiavelli*, ό. π., σελ. 233.

¹⁸¹ Πλάτων, *Πρωταγόρας*, 324 a.

¹⁸² Στείρης, *Η θεωρία του Niccolo Machiavelli*, ό. π., σελ. 47-52.

¹⁸³ Στείρης, *Η θεωρία του Niccolo Machiavelli*, ό. π., σελ. 52-54.

¹⁸⁴ Machiavelli, «The Prince», ό. π., σελ. 10-11.

Ωστόσο, δεν είναι λίγα τα σημεία που αναφαίνεται η διαφοροποίηση του έργου του Μακιαβέλλι από τα παλαιότερα αρχαιοελληνικά και ελληνιστικά ηθικά συστήματα. Σχεδόν στα περισσότερα από αυτά η ηθική δεν μπορεί να νοηθεί αποκομμένη από την πολιτική φιλοσοφία, καθόσον στο φιλοσοφικό πλαίσιο που τίθενται η μια προϋποθέτει πάντοτε την άλλη.

Ο περιορισμός όμως του Μακιαβέλλι στην πραγμάτευση της καλλιέργειας των ικανοτήτων του ηγεμόνα και μόνο δεν μπορεί να παραπέμψει σε μια πρόταση δημιουργίας ενός συνολικού ηθικού συστήματος. Το ηθικό αυτό σύστημα δεν θα μπορούσε παρά να έχει κοινωνικές προεκτάσεις και επομένως να προτείνει το «δέον» σχετικά με διάφορες κοινωνικές και ατομικές πλευρές της ανθρώπινης συμπεριφοράς. Εντούτοις ο Μακιαβέλλι προβαίνει μαζί με άλλους σε μια θεμελίωση της φιλοσοφίας του δικαίου,¹⁸⁵ δεδομένου ότι ο ίδιος εκδηλώνει την αμφιβολία σχετικά με την δυνατότητα των πολιτών να ακολουθήσουν ένα κοινό ηθικό σύστημα, πέραν του κρατικού και κατ' επέκταση νομικού περιορισμού που θα τους τεθεί από έναν προνοητικό ηγεμόνα.

Πράγματι δεν μπορεί παρά κάποιος να οδηγηθεί στο συμπέρασμα ότι ακριβώς αυτή η διάκριση μεταξύ της πολιτικής και της ηθικής συντελεί στην κριτική του Μακιαβέλλι, η οποία δεν αναφέρεται μόνο στην κριτική της μεσαιωνικής ηθικής και πολιτικής πρακτικής, αλλά και στα παλαιότερα ηθικά συστήματα. Έτσι με την έννοια της παραδοσιακής φιλοσοφικής ηθικής, αναφερόμαστε στο σύνολο των ηθικών φιλοσοφικών παραδόσεων που ανέθεταν την κριτική των πολιτικών πρακτικών στην ηθική, και ακόμη περισσότερο στις αρχές, που εκείνη αναφερόταν, φανερώνοντας πλέον, ίσως και ποσοτικά, το χάσμα μεταξύ τους.

Η θεωρία του Μακιαβέλλι για τον ηγεμόνα, μεταγενέστερα συνδέθηκε με πολλές ηθικές θεωρήσεις, όπως αυτή του ωφελιμισμού, την άρση της καθολικότητας της ηθικής (Hegel), την θεωρία του κυρίου και του δούλου (Nietzsche), την θεωρία περί του αγαθού και του καθήκοντος (Prichard και

¹⁸⁵ W. Windelband, H. Heimssoeth, *Εγχειρίδιο ιστορίας της φιλοσοφίας, Η μεσαιωνική φιλοσοφία. Η φιλοσοφία της αναγέννησης. Η φιλοσοφία του διαφωτισμού*, Β Τόμος, Ν. Μ. Σκουτερόπουλος (μτφ.), Εκδόσεις Μ.Ι.Ε.Τ., Αθήνα 1986², σελ. 150.

Ross), την χρηστική γλωσσική θεωρία (Wittgenstein), την συγκινησιακή θεωρία (Ayer, Stevenson), τις τρεις βασικές λειτουργίες της γλώσσας (Austin), την επιτακτικοκρατική θεωρία (Hare) και άλλες.¹⁸⁶ Αυτές οι ηθικές θεωρήσεις οπωσδήποτε μπορούν να εξετάσουν μέσα από ένα θεωρητικό πλαίσιο την ηθική του Μακιαβέλλι.

Εξίσου όμως σημαντική είναι η σχέση του συστήματος του Μακιαβέλλι με αυτές, όπως επίσης και οι θεωρητικές προϋποθέσεις που δημιούργησε το έργο του για την εξέλιξη αυτών των θεωριών. Αυτό το συμπέρασμα προκύπτει δεδομένου ότι εκτός από το γεγονός ότι οι μεταηθικές θεωρήσεις είναι μεταγενέστερές του, θεμελίωσε κατά έναν βαθμό αυτές, εξαιτίας της θεωρητικής επισκόπησης που ο ίδιος παρείχε με το έργο του.

Σχετικά με τον ωφελιμισμό ο Μακιαβέλλι λαμβάνει υπόψη του το κοινό καλό. Το ενδιαφέρον του και ο σκοπός του ηγεμόνα έγκειται στην ισχυροποίηση του κράτους, γεγονός που δεν μπορεί παρά να παραπέμπει στην ωφέλεια του μεγαλύτερου αριθμού ανθρώπων.¹⁸⁷ Αυτή είναι μια παράμετρος που μετριάζει κάπως μια υστερόβουλη προσέγγιση που θα βοηθούσε μόνο της προσωπική ανέλιξη κάποιου. Αυτός άλλωστε είναι και ο ρόλος του ηγέτη με βάση τις αρχές του μάνατζμεντ. Να δρα δηλαδή με τέτοιο τρόπο για το καλό συνολικά ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης.

Η ευδαιμονία επίσης έχει κοινωνικό χαρακτήρα για τον Μακιαβέλλι. Όσον αφορά όμως την σχέση του ωφελιμισμού με την ποιότητα ή την ποσότητα των ηδονών, ο Μακιαβέλλι με τον ενδοιασμό του «εάν είναι θεμιτό για κάτι κακό να πούμε ότι είναι καλό»¹⁸⁸ αρνείται ουσιαστικά να αποδώσει την ηθική έννοια του καλού σε ενέργειες πολιτικής, επομένως δεν μπορεί να χαρακτηριστεί ωφελιμιστής, ενώ ταυτόχρονα σε κανένα σημείο του έργου του δεν φαίνεται να ισχυρίζεται ότι μια ηθικά καλή πράξη ταυτίζεται με το ωφέλιμο.¹⁸⁹

¹⁸⁶ Βλ. Στείρης, *Η θεωρία του Niccolo Machiavelli*, ό. π.

¹⁸⁷ Στείρης, *Η θεωρία του Niccolo Machiavelli*, ό. π., σελ. 135.

¹⁸⁸ Machiavelli, *The Prince*, ό. π. κεφ. 8 και Στείρης, *Η θεωρία του Niccolo Machiavelli*, ό. π., σελ. 137.

¹⁸⁹ Στείρης, *Η θεωρία του Niccolo Machiavelli*, ό. π., σελ. 137.

Ο θαυμασμός του Hegel για τον Μακιαβέλλι οπωσδήποτε επηρέασε το έργο του γερμανού φιλοσόφου, όχι τόσο όσον αφορά στην φιλοσοφία της ιστορίας, όσο στην άρνηση του καθολικισμού στο επίπεδο της ηθικής που ήταν απόρροια της καντιανής φιλοσοφίας, την οποία σε πολλά σημεία ακολούθησε ο Hegel. Ενώ λοιπόν ο Kant και ο Fichte αντιμετώπιζαν την ηθική σαν ένα καθολικό νόμο, ο Hegel κατά το πρότυπο του Μακιαβέλλι, διαχώρισε το κράτος από τις ηθικές υποχρεώσεις και υποστήριξε τον διαχωρισμό μεταξύ ατομικής και κοινωνικής ηθικής, όπου η κοινωνική ηθική εντάσσεται στα πλαίσια της οικογένειας, της αστικής κοινωνίας και του κράτους.¹⁹⁰

Ο Νίτσε κατά την διάκριση μεταξύ της ηθικής του κυρίου και του δούλου ουσιαστικά γενίκευσε τις επιταγές της συμπεριφοράς του ηγεμόνα του Μακιαβέλλι και τις προέβαλε στην κοινωνική σφαίρα. Οι ανθρωπιστικές αξίες όμως του ηγεμόνα του Μακιαβέλλι δεν υπάρχουν στο σύστημα του Νίτσε,¹⁹¹ το οποίο επιστρέφει σε μια καθολίκευση της ηθικής.

Οι Prichard και Ross προχώρησαν στον διαχωρισμό της έννοιας του καθήκοντος από αυτή του αγαθού μέσα από την μακιαβελική προσέγγιση της ηθικής. Ο Μακιαβέλλι, επίσης, φαίνεται ότι είχε πλήρη συναίσθηση των επισημάνσεων του Prichard και Ross, αλλά έκλινε προς την πλευρά του καθήκοντος, καθώς ύψιστο καθήκον για τον ηγεμόνα ήταν η σωτηρία του κράτους, χωρίς όμως το καθήκον να ταυτίζεται με την ευδαιμονία ή με το τι είναι ηθικά ορθό.¹⁹²

Η σύνδεση της χρήσης των εννοιών της «virtù» και της «fortuna» του Μακιαβέλλι με την χρηστική γλωσσική θεωρία είναι απόλυτα επιτυχημένη, καθώς το νόημα των λέξεων αυτών καθορίστηκε σε ένα διαφορετικό πλαίσιο από αυτό που είχαν τεθεί στο παρελθόν. Σύμφωνα με τον Wittgenstein οι ηθικοί όροι αντιδιαστέλλονται από άλλες κατηγορίες λέξεων γιατί εκφράζουν τις συγκινησιακές εκφράσεις αυτών που τις εκφράζουν.

¹⁹⁰ Στείρης, *Η θεωρία του Niccolo Machiavelli*, ό. π., σελ. 144-148.

¹⁹¹ Στείρης, *Η θεωρία του Niccolo Machiavelli*, ό. π., σελ. 152-153.

¹⁹² Στείρης, *Η θεωρία του Niccolo Machiavelli*, ό. π., σελ. 157-158.

Ο Hare από την άλλη μεριά ανέδειξε ότι οι ηθικοί όροι εκφράζουν μια επιτακτικότητα, αλλά διαφοροποιούνται από τις υπόλοιπες επιτακτικές προτάσεις εξαιτίας της δυνατότητας καθολικοποίησής τους.¹⁹³ Κατ' αναλογία αν η αρχή μιας πρότασης είναι μερική, τότε δεν μπορεί κανείς να αναφερθεί σε ηθικές προτάσεις. Με βάση επομένως αυτήν την διδασκαλία, οι προτάσεις του Μακιαβέλλι, ενώ θεωρήθηκαν ότι περιβάλλονται από μια ηθική επιτακτικότητα, εντούτοις δεν απευθύνονται σε αμέριστες αρχές, αλλά σε μια μερική αρχή.¹⁹⁴

¹⁹³ Θ. Πελεγρίνης, *Ηθική Φιλοσοφία*, Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα 1997, σελ. 159-160 και Στείρης, *Η θεωρία του Niccolo Machiavelli*, ό. π., σελ. 166.

¹⁹⁴ Στείρης, *Η θεωρία του Niccolo Machiavelli*, ό. π., σελ. 165-190.

Διάκριση ηθικής και ηγεσίας

Το σύστημα του Μακιαβέλλι στόχευε σε ένα μεγαλύτερο πλαίσιο, δηλαδή στην προβολή της διάκρισης μεταξύ εκκλησιαστικής και κοσμικής εξουσίας, οδηγούσε στην αποσύνδεση των κρατικών οργάνων και κατ' επέκταση του ίδιου του κράτους, από την μέχρι τότε πολιτική. Η βάση της κοσμικής πλέον συμπεριφοράς των αρχόντων δεν ήταν ιδεολογική, αλλά βασίστηκε σε μια επιστημονική θεώρηση της πολιτικής.

Η θεία προέλευση του κράτους κατά τον Μεσαίωνα ήταν πλήρως διαδεδομένη. Στην αρχή της νέας εποχής αυτή η αρχή ήταν ακόμη σε ισχύ. Κατά τον Cassirer «ακόμη και οι πιο δυναμικοί υποστηρικτές της ανεξαρτησίας και της ανώτατης εξουσίας [...] δεν τολμούσαν να αρνηθούν την θεοκρατική αρχή».¹⁹⁵ Ο Μακιαβέλλι επίσης δεν μπαίνει σε διαδικασία να πραγματευτεί σχετικά με αυτήν την αρχή, απλώς δεν αναφέρεται σε αυτήν. Με αυτόν τον τρόπο ουσιαστικά αποκήρυττε την όλη βάση του μεσαιωνικού πολιτικού συστήματος και την καθιερωμένη αντίληψη περί θείας προέλευσης της εξουσίας και των δικαιωμάτων των ηγεμόνων.

Έτσι, ο Μακιαβέλλι αναφερόμενος στο θέμα των σοφών μεθόδων που πρέπει να ακολουθούν οι ηγέτες κάνει μια εισαγωγή παραθέτοντας την σκέψη του σχετικά με το ζήτημα. Συγκεκριμένα, αναφέρει πως γνωρίζει πόσοι πολλοί είναι εκείνοι που έχουν γράψει σχετικά με αυτό το θέμα και ότι παράλληλα φοβάται πως όταν και εκείνος επίσης μιλήσει γι αυτό, θα φανεί ματαιόδοξος, δεδομένου ότι, όπως λέγει, αν συζητήσει για αυτό το θέμα θα φανεί πόσο ο ίδιος απέχει από τις μεθόδους που ακολουθούν οι υπόλοιποι. Μέχρι αυτό το σημείο, είναι εμφανής μια υπόνοια του τι θα μπορούσε να εννοεί. Ωστόσο, συνεχίζει, συγκεκριμενοποιώντας το ζήτημα.¹⁹⁶

Υποστηρίζει, λοιπόν, πως αυτό που πράγματι τον κάνει να πραγματευτεί ένα τέτοιο ζήτημα, είναι ο σκοπός του, ο οποίος αφορά το να γράψει κάτι χρήσιμο για εκείνον που μπορεί να το κατανοήσει και παράλληλα αποφάσισε

¹⁹⁵ Cassirer, *The myth of the State*, ό. π., σελ. 135.

¹⁹⁶ Machiavelli, «The Prince», ό. π. κεφ. 15, σελ. 57.

πως πρέπει να ασχοληθεί με όσα αφορούν την αλήθεια και την πραγματικότητα, όπως τα γεγονότα δείχνουν, παρά με όποιο «φαντασιόπληκτο διανόημα». Παρ' όλα αυτά, σημειώνει, πολλοί φαντάζονται για τους εαυτούς τους πόλεις και πριγκιπάτα που ποτέ δεν έχουν δει και που ποτέ δεν έχουν υπάρξει στην πραγματικότητα.¹⁹⁷

Κατ' αυτόν τον τρόπο ο Μακιαβέλλι δηλώνει πως δεν ακολουθεί τους συνηθισμένους τρόπους της σχολαστικής προσέγγισης, και έτσι ποτέ δεν διαφωνεί σχετικά με πολιτικές δοξασίες ή ρητά. Γι αυτόν τα γεγονότα και τα ζητήματα της πολιτικής ζωής είναι τα μόνα έγκυρα επιχειρήματα και είναι ικανά να φανερώσουν την φύση των πραγμάτων και να αντιπαραβληθούν με το ιεραρχικό και θεοκρατικό σύστημα.¹⁹⁸

Έτσι μπορούμε να αναφερόμαστε σε έναν εμπειρισμό του Μακιαβέλλι, όπου αρνούμενος την ύπαρξη σκοπού ή σχεδίου για τον κόσμο, διαχώρισε τον εαυτό του και το έργο του από την αρχαία, αλλά και μεσαιωνική θεωρία, σχετικά με το πώς ο άνθρωπος μπορεί να γνωρίσει τον κόσμο και την σπουδαιότητά του ή τον σκοπό του. Αυτά είναι βέβαια ερωτήματα που δεν απασχολούν τον Μακιαβέλλι, όπως για παράδειγμα απασχόλησαν τον Πλάτωνα, τον Αυγουστίνο και τον Ακινάτη, οι οποίοι, «έλαβαν υπόψη τους τα λάθη στα οποία οι ανεπικούρητες αισθήσεις μας είναι επιρρεπείς».¹⁹⁹

Η προέκταση αυτής της προσέγγισης ήταν η τάση να εκλαμβάνεται η πολιτική υπό το πρίσμα της πολιτικής τέχνης, και ως εκ τούτου με δεδομένη μια μη ηθική αναφορά, οι βασικές ανθρώπινες συμπεριφορές να χρειάζονται θεσμικά και νομικά πλαίσια, ώστε να προσδιορίζονται και να ελέγχονται από το κράτος.²⁰⁰ Εξαιτίας αυτής της αντίληψης, ο Μακιαβέλλι θεωρήθηκε ότι ανήκει στους θεμελιωτές της φιλοσοφίας του δικαίου.²⁰¹

¹⁹⁷ Machiavelli, «The Prince», ό. π. κεφ. 15, σελ. 57.

¹⁹⁸ Cassirer, *The myth of the State*, ό. π., σελ. 136.

¹⁹⁹ R. Kocis, *Machiavelli Redeemed, Retrieving his Humanist Perspectives on Equality, Power and Glory*, London: Associated University Press, 1998, σελ. 43.

²⁰⁰ Νούτσος, *Niccolo Machiavelli*, ό. π., σελ. 61-62.

²⁰¹ Windelband & Heimsoeth, *Εγχειρίδιο ιστορίας της φιλοσοφίας*, ό. π., σελ. 150.

Ο νομικός και θεσμικός έλεγχος των ανθρώπινων συμπεριφορών και πράξεων, που ανέκυπτε από την διάκριση ηθικής και πολιτικής, διευκόλυνε την προάσπιση της ατομικής ιδιοκτησίας. Επομένως, οδηγούσε στην αναγνώριση ότι η κατάργηση της ατομικής ιδιοκτησίας δεν μπορούσε να έχει πρακτική βάση σε μια κοινωνία η οποία δεν διέπεται εξ ολοκλήρου από την απόλυτη έννοια της δικαιοσύνης. Επομένως «ήταν αδύνατον να συμπέσει η ηθική και η πολιτική... μέσα στα πλαίσια των ταξικών ανταγωνισμών».²⁰²

Κατά συνέπεια η απόσπαση της πολιτικής από την ηθική αποσυνέδεε πλέον την πολιτική από το «δέον».²⁰³ Αποτέλεσμα της απόστασης της ηθικής από την πολιτική ήταν η εκ νέου προσέγγιση της έννοιας της «virtù» έξω από την αναλογική αναφορά της προς το απόλυτο και το θείο. Λάμβανε επομένως με αυτόν τον τρόπο μια λιγότερο ιδανική και περισσότερο πολιτική διάσταση, η οποία άνοιγε τον δρόμο για μια νέα φιλοσοφική θεώρηση της πολιτικής έναντι της ηθικής.

Η διάκριση της ηθικής από την ηγεσία πρέπει να θεωρηθεί κατ' αναλογία πάντοτε με την διάκριση της ηθικής με την πολιτική που επιδίωκε ο Μακιαβέλλι. Η κριτική του αφορούσε στις πρακτικές της παραδοσιακής κοινωνικής τάξης που παρέμενε και επιθυμούσε να ισχυροποιεί αυτήν την παραμονή μέσω της εκμετάλλευσης της ιδεολογίας της ή αλλιώς της ηθικής της, η οποία επιθυμούσε να κρίνεται πάντα κατ' αναλογία με την θεία προέλευσή της.

Ο Μακιαβέλλι αναφέρεται επομένως στην πραγματική ζωή, και όχι στην ζωή όπως θα έπρεπε να είναι από ηθική άποψη. Παρατηρεί ότι, αν ένας άνθρωπος ζει σταθερά με τις ανώτερες ηθικές αρχές κατά την επαγγελματική ζωή του, είναι πιθανό να αποτύχει και να μην μπορεί να διατηρήσει την ασφάλεια και την ευημερία που επιδιώκει μέσω της θέσης του.²⁰⁴

Παράλληλα αυτή η διάκριση αναδείκνυε την σκοπιμότητα των πράξεων του ηγεμόνα, δηλαδή το 'καλό' που επιδιωκόταν, το οποίο ενώ για την επιτέλεσή

²⁰² Νούτσος, *Niccolo Machiavelli*, ό. π., σελ. 63.

²⁰³ Νούτσος, *Niccolo Machiavelli*, ό. π., σελ. 63.

²⁰⁴ Copleston, *A History of Philosophy*, ό. π., σελ. 319.

του τα μέσα που χρησιμοποιούνταν ήταν αθέμιτα, εντούτοις λειτουργούσαν αποτελεσματικά ως προς τον σκοπό του. Η τοποθέτηση του Μακιαβέλλι παρουσιάζει τον ηγεμόνα, ως μια χαρισματική προσωπικότητα, καίριας σημασίας, που σύμφωνα με το πρότυπό του και την προσωπική του επιτυχία προωθεί έναν νέο εγωκεντρικό χαρακτήρα στο κοινωνικό προσκήνιο που μέσω των φαινομενικών, αλλά και μη φαινομενικών ιδιοτήτων του, καταφέρνει να προβάλλεται ως ικανός και αυτοδημιούργητος.²⁰⁵ Μια τέτοια συσχέτιση επομένως φαίνεται δικαιολογημένη.

Ο ηγέτης του Μακιαβέλλι λοιπόν προκειμένου να αποκτήσει και να διατηρήσει την εξουσία, τη τάξη, τη σταθερότητα και τη γενική ευημερία ακολούθησε μια *ηθική των συνεπειών*.²⁰⁶ Η συμβατική ή ιδιωτική ηθική κρίνεται από τον Μακιαβέλλι ως ακατάλληλη για το επαγγελματικό και πολιτικό πεδίο, δεδομένου ότι η πρακτική της νικά τους τιθέμενους στόχους, όποιοι είναι αυτοί.

Άλλοι διανοητές κατανοούν τη μακιαβελική αντίληψη περί μέσων και στόχων με διαφορετικό τρόπο. Ωφελμιστικά ή μέσω της συνεπειοκρατίας η ηθική δεν είναι άσχετη με την ηγεσία. Οι ωφελμιστές δεν κρίνουν βάσει των καλών συνεπειών που προτείνουν, έτσι ώστε οι υπολογισμοί τους να μην είναι απλώς ορθολογικοί, αλλά και ηθικά δικαιολογημένοι. Οι επιταγές της διοίκησης αποτελούν μέρος της ηθικής και υπάρχει μια συγκεκριμένη ηθική, η οποία είναι κατάλληλη για την πρακτική της ηγεσίας.

Βεβαίως αυτή η ηθική δεν μπορεί παρά να είναι διαφορετική από την ηθική των απόλυτων αρχών. Η διαφορά τους δεν αφορά την σχέση μεταξύ ηθικής και ανηθικότητας, αλλά την αντίθεση μεταξύ ενός ηθικού συστήματος με ένα άλλο. Με βάση την ηθική που είναι κατάλληλη για την διοίκηση, δεδομένου ότι η πραγματικότητα δεν βασίζεται σε αφηρημένα ιδανικά και οι ενέργειες κρίνονται σύμφωνα με τις ορθές συνέπειες που προωθούν.

Η συνεπειοκρατία στην ηγεσία στηρίζεται στον ισχυρισμό ότι ορισμένες φορές είναι λάθος η ηγεσία και η διοίκηση να αρνούνται την ηθική τάξη, τους

²⁰⁵ Νούτσος, *Niccolo Machiavelli*, ό. π., σελ. 62.

²⁰⁶ Ramsay, «Are Machiavellian tactics still appropriate or defensible in politics?», ό. π., σελ. 148.

ηθικούς κανόνες και τα πρότυπα που τηρούνται εκτός αυτής. Το να δρα κάποιος με κίνητρα καθαρά ατομικά ή σύμφωνα με ηθικές αρχές, που όμως είναι αντίθετες με τη γενική ευημερία ενός οργανισμού ή του γενικού καλού είναι εξίσου επιλήψιμο.

Μη ηθική ή ανηθικότητα;

Ο Μακιαβέλλι κατακρίθηκε ως ένας άνθρωπος που προάσπιζε την ανηθικότητα, μέσα στο αυστηρό χριστιανικό πλαίσιο της εποχής του. Ακόμη η «ανηθικότητα» αυτή εκδηλώθηκε και μέσα από το συγγραφικό του έργο, αλλά και μέσα από την ιδεολογική βάση του. Αυτή τουλάχιστον ήταν η άποψη των περισσότερων ελισαβετιανών δραματουργών που είχαν επηρεαστεί και ενισχύονταν από την στήριξη και τις απόψεις του Καρδινάλιου Pole και του Φρειδερίκου του Μεγάλου.²⁰⁷

Οι απόψεις αυτές, όπως αναλύθηκαν από μεταγενέστερους διανοητές, κρίθηκαν ως παρωχημένες και η άποψη που επικράτησε ήταν ότι ο Μακιαβέλλι προσέγγισε την πραγματικότητα όχι από το πρίσμα του ποιο είναι το σωστό, και ποιο το λάθος, αλλά από μια αμφιλεγόμενη ακόμη οπτική ότι ο σκοπός αγιάζει τα μέσα. Εν γένει η αντίληψη περί ενός τέτοιου αποκρουστικού -για κάποιους- δόγματος, ταύτισε τον μακιαβελισμό με ένα δόγμα ανηθικότητας που απάλλασσε τους ανθρώπους από τους ηθικούς ενδοιασμούς τους, ιδιαίτερα στο επίπεδο των πολιτικών, διοικητικών και ηγετικών φιλοδοξιών.

Από μια άλλη όμως οπτική μέρος των αντιλήψεων του Μακιαβέλλι, λογίστηκαν ως αναγνώριση των αναγκαιοτήτων και της πραγματικότητας της πολιτικής ζωής ή εν γένει του ανταγωνισμού που υπάρχει στη ζωή, ιδιαίτερα σε πολύ ανταγωνιστικούς κλάδους. Ταυτόχρονα η αναγνώριση αυτών των αναγκαιοτήτων, συνέβαλε στην αναγνώριση της εξουσίας, ως μιας πραγματικότητας ανήθικης και στοχοκεντρικής, παρά σαν μια πραγματικότητα η οποία λειτουργεί έξω από τα ηθικά πλαίσια.²⁰⁸

Επομένως ήδη από νωρίς υπήρξε η άποψη ότι στο σύστημα του Φλωρεντινού δεν υπάρχει χώρος για μια ηθική προσέγγιση. Αντίθετα η συσχέτιση της ηθικής με την μακιαβελική πολιτική, θεωρήθηκε μη κατάλληλη. Από την άλλη πλευρά, ο Μακιαβέλλι, παρότι ο ίδιος δεν αρνιόταν την αξία της χριστιανικής ηθικής, ωστόσο προέβαλε την αντίφαση μεταξύ της πολιτικής

²⁰⁷ Ramsay, «Machiavelli», ό. π., σελ. 27.

²⁰⁸ Ramsay, «Machiavelli», ό. π., σελ. 27.

και της ηθικής σε πρακτικό επίπεδο. Συγκεκριμένα, αποκάλυψε αυτήν την θεμελιώδη ασυμβατότητα μεταξύ των ηθικών μέσων και των πολιτικών σκοπιμοτήτων.²⁰⁹

Και αυτό ήταν που συνέτεινε στο να θεωρείται ως η μέγιστη συμβολή του στην πολιτική φιλοσοφία. Δηλαδή, στην θεώρηση της αυτονομίας της πολιτικής σαν ένα πλαίσιο δράσης, στο οποίο οι κανόνες λειτουργούν σε ένα δικό τους σύστημα, που έχει τη δική του αυτόνομη λογική, και τους δικούς του νόμους, οι οποίοι λειτουργούν πέρα από αυτό που ορίζεται ως καλό ή κακό, σωστό ή λάθος, με βάση την ηθική προσέγγιση και κατ' επέκταση απαλλάσσεται από τα ηθικά διλλήματα.²¹⁰ Ο Chabod υποστηρίζει, προς αυτή την κατεύθυνση, ότι ο Μακιαβέλλι διαχωρίζει την πολιτική με την ηθική και ότι παραμερίζει κάθε κριτήριο πράξης που δεν αφορά το συμφέρον και την πολιτική αναγκαιότητα.²¹¹

Υπάρχει όμως και η αντίληψη ότι δεν υπάρχει τίποτε το ανήθικο, ή το ηθικά ουδέτερο στον Μακιαβέλλι. Επομένως, ότι πρόκειται για την παροχή τρόπον τινά μιας δικαιολόγησης για ηθικές αρχές κατάλληλες σχετικά με τις πράξεις που ανήκουν στην επιδίωξη της επιτυχίας ή της εξουσίας. Αυτές οι πράξεις είναι διαφορετικές από τις παραδοσιακές ηθικές αρχές ή από την επιλογή μιας προσωπικής ηθικής. Αυτό που ο Μακιαβέλλι προτείνει είναι κατά κάποιον τρόπο «η ηθική της ευθύνης κατ' αντιδιαστολή με την ηθική των προθέσεων». Ο Μακιαβέλλι, κατ' αυτόν τον τρόπο υποστηρίζει μια ηθική της ευθύνης ή των συνεπειών κατά την οποία ακόμη και το να πράττει κανείς με γνώμονα τα αγνά κίνητρα ή τις καλές προθέσεις να είναι περισσότερο ανεύθυνο ή ακόμα και επικίνδυνο αν δρα κανείς χωρίς να λαμβάνει υπόψη του το βάρος των συνεπειών.²¹²

²⁰⁹ Ramsay, «Machiavelli», ό. π., σελ. 27.

²¹⁰ Ramsay, «Machiavelli», ό. π., σελ. 27.

²¹¹ Chabod, *Machiavelli and the Renaissance*, ό. π., σελ. 195.

²¹² Ramsay, «Machiavelli», ό. π., σελ. 29.

Συμπεράσματα

Από την σκοπιά της ύπαρξης φιλοσοφικού συστήματος στο έργο του Μακιαβέλλι υπάρχουν πολλά ερωτήματα σχετικά με την θεωρητική και πρακτική βάση του έργου του Μακιαβέλλι. Μπορούν οι αρχές της διοίκησης να λάβουν υπόψη τους τη σκέψη του Μακιαβέλλι; Αυτό θα προϋπέθετε μια νέα τάξη πραγμάτων; Στη σύγχρονη πραγματικότητα υπάρχει πραγματική δυνατότητα αυτής της νέας γνώσης και αντίληψης που εισάγει ο Μακιαβέλλι ή αυτή η αντίληψη δεν είναι τόσο νέα; Είναι αυτή η αντίληψη ανεξάρτητη από τις προθέσεις που θέτει ο Μακιαβέλλι; Μήπως οι προθέσεις του Μακιαβέλλι έχουν ήδη επηρεάσει την σύγχρονη διοίκηση και την σύγχρονη ηγεσία, με τον ίδιο τρόπο που πιθανόν έχουν επηρεάσει τη σύγχρονη πολιτική;

Παράλληλα η σκέψη του Μακιαβέλλι συνιστά μια αυτόνομη πολιτική επιστήμη ή μπορεί να μην συνιστά ένα νέο φιλοσοφικό σύστημα; Ή ακόμα οι θέσεις του Μακιαβέλλι δύνανται να εκληφθούν υπό το πρίσμα μιας συνολικής αντίληψης περί ηγεσίας; Ποιος ή τι συνιστά το αντικείμενο της σκέψης του Μακιαβέλλι; Ο ίδιος προσπαθεί να ανακαλύψει τους κανόνες και τις μεθόδους μιας καθαρά πρακτικής πολιτικής. Ενώ από την άλλη πλευρά, το αντικείμενο του Μακιαβέλλι είναι να εισάγει νέους τρόπους και κανόνες για θέματα που αφορούν την πραγματική ζωή;

Όπως υποστηρίζει και ο ίδιος ο Μακιαβέλλι

«[...] Θα πρέπει τολμηρά και ανοιχτά να πω («saro animoso in dire manifestamente») τι πιστεύω για τους προγενέστερους καιρούς και για το παρόν, ώστε να διεγείρω το μυαλό των νέων ανδρών που μπορεί να διαβάσουν στα γραπτά μου την επιθυμία να αποφευχθούν οι κακίες των σύγχρονων, και να προετοιμάσουν τους εαυτούς τους να μιμηθούν τις αρετές των παλαιότερων, όποτε η τύχη τους δώσει την ευκαιρία».²¹³

Με βάση αυτή τη δήλωση δεν είναι δυνατό να μιλάμε για την επιθυμία του Μακιαβέλλι να παρουσιάσει μια συστηματική θεωρία είτε πολιτικής, είτε

²¹³ Machiavelli, “Discourses”, αφιέρωση, και Machiavelli, “The Prince”, αφιέρωση.

ηγεσίας. Ωστόσο αυτό που γίνεται εμφανές μέσα από μια τέτοια δήλωση είναι η επιθυμία της συστηματικής παράθεσης περιπτώσεων, όπου πολιτικοί άρχοντες και ηγέτες βίωσαν τα δεινά των επιλογών τους με βάση τις πράξεις τους και συνάμα περιπτώσεων που η 'ενάρτη' –με τον τρόπο που ο Μακιαβέλλι εκλαμβάνεται την αρετή («virtu»)- συμπεριφορά τους επέφερε σε αυτούς επιτυχίες.²¹⁴

Οι φιλόσοφοι της κλασικής αρχαιότητας και της ελληνιστικής περιόδου, αλλά και οι θεολόγοι των χριστιανικών χρόνων επικεντρώθηκαν περισσότερο σε ένα θεωρητικό πλαίσιο και ενδιαφέρθηκαν κυρίως για την ηθική και την πνευματική καλλιέργεια. Το ίδιο ίσχυσε ακόμη και για φιλοσόφους μεταγενέστερους του Μακιαβέλλι που ακολούθησαν τα δεδομένα μέχρι τότε πρότυπα. Αυτό που πράγματι επιδίωκε να πράξει ο Μακιαβέλλι ήταν διαφορετικό από την δημιουργία ενός θεωρητικού, πόσο μάλλον ηθικού συστήματος.

Ωστόσο ο Μακιαβέλλι δεν αποκηρύττει εντελώς τις παραδοσιακές φιλοσοφικές αρχές, καθώς σε ένα βαθμό τις ακολουθεί και αποκομίζει πολλές από τις αρχές της πολιτικής του θεωρίας (βλ. Αριστοτέλη και Ακινάτη), αλλά επειδή ενδιαφέρθηκε πιο ουσιαστικά για την πραγματική πορεία της πολιτικής ζωής, προσέγγισε ένα πιο πρακτικό πλαίσιο.²¹⁵

Αυτό όμως δεν σημαίνει ότι ο Μακιαβέλλι είχε οποιαδήποτε πρόθεση να προωθήσει την ανηθικότητα. Διέβλεπε πως στην εποχή του δεν μπορούσε κάποιος να μιλά για ύπαρξη ηθικής στην πολιτική. Επίσης επειδή οι προσταγές του δεν αφορούσαν την ηθική, ο ισχυρισμός ότι ο Μακιαβέλλι μέσω του έργου του επιδίωκε μια κριτική στην χριστιανική μεσαιωνική αντίληψη περί ηθικής δεν είναι απολύτως ορθός. Ούτε κάποιος μπορεί να υποστηρίξει ότι απέρριπτε ρητά την χριστιανική αντίληψη περί αρετής.

Το γεγονός ότι ο Μακιαβέλλι ποτέ δεν αρνήθηκε την σπουδαιότητα της καλλιέργειας των αρετών και ταυτόχρονα η πεποίθηση ότι η αρετή μερικές φορές μπορεί να αντισταθεί στην τύχη, πράγμα που σημαίνει ότι

²¹⁴ Στείρης, *Η θεωρία του Niccolo Machiavelli*, ό. π., σελ. 233.

²¹⁵ Copleston, *A History of Philosophy*, ό. π., σελ. 320.

αντιμετωπίζεται ως μια δύναμη ικανή να κυβερνήσει τον κόσμο, και συνάμα οι ενδοιασμοί του σχετικά με το τι μπορεί να ορισθεί ως αρετή,²¹⁶ και ως καλό,²¹⁷ προβάλλουν την έντονη αίσθηση του καθήκοντος και της ευθύνης των λόγων του.

Το έργο του επειδή έχει μια θετική προσέγγιση απέναντι στο τι απαιτεί η διακυβέρνηση και η ηγεσία, η κριτική του δεν μπορεί παρά να είναι έμμεση και να αφορά την παραδοσιακή πολιτική πρακτική που την εποχή του ήταν απόλυτα συνδεδεμένη με το κάλυμμα της ηθικής της προοπτικής. Επομένως, βασική επιδίωξη του ήταν να αφαιρεθεί αυτό το κάλυμμα, ώστε να επιτευχθεί η πρακτική και όχι η φαινομενική -υπό το πρίσμα του ιδεώδους- διασφάλιση του κράτους.

Από την σκοπιά τώρα της διοίκησης και της ηγεσίας, εφόσον ο υπέρτατος σκοπός του ηγέτη είναι η διατήρηση της εξουσίας του και η επιβολή του, κανένα μέσο προς αυτό τον σκοπό δεν κρίνεται ως απορριπτέο. Ακόμα και η σκληρότητα είναι σημαντική για τον ηγεμόνα, αρκεί να την χρησιμοποιεί όποτε χρειάζεται με γρήγορο αντιστάθμισμα την πράξη κάποιου θετικού πράγματος. Οι κακίες που πρέπει να αποφεύγει είναι εκείνες που μπορεί να προκαλέσουν την απώλεια της εξουσίας.

Αυτές και πολλές άλλες αρχές που εισάγει ο Μακιαβέλλι στο έργο του αφορούν αυτή την επίτευξη της εξουσίας που απετέλεσαν προϊόν είτε της άμεσης δικής του εμπειρίας στην πολιτική πραγματικότητα της εποχής του, είτε παράδειγμα προς αποφυγή και προς μίμηση από την ζωή εκείνων που βρέθηκαν στην εξουσία στο παρελθόν.

Το παράδειγμα αυτών των ανδρών, συνάμα με τα συμπεράσματα του Μακιαβέλλι, σχετικά με τη ζωή και τη δράση τους, μπορούν να χρησιμεύσουν και έχουν χρησιμεύσει στο παρελθόν σε όλους όσους επιδιώκουν ανάλογους διοικητικούς και ηγετικούς στόχους.

²¹⁶ Machiavelli, «The Prince», ό. π., κεφ. 8, σελ. 36.

²¹⁷ «εάν είναι θεμιτό για κάτι κακό να πούμε ότι είναι καλό» (Machiavelli, *The Prince*, κεφ. 8, σελ. 38 μετάφραση Στείρης, *Η θεωρία του Niccolo Machiavelli*, ό. π., σελ. 137).

Βιβλιογραφία

Πηγές:

- Machiavelli, Niccolo. «Discourses». Στο *The Chief Works and Others*, Volume 1. Translation Allen Gilbert, Duke University Press Books, 1989.
- Machiavelli, Niccolo. «The Prince». Στο *The Chief Works and Others*, Volume 1. Translation Allen Gilbert, Duke University Press Books, 1989.
- Machiavelli, Niccolo. *Opere*. Editor M. Bonfantini, Milan 1963.
- Machiavelli, Niccolo. *Preface to autograph manuscript, Discourses on Livy*, New York: Oxford University Press, 1997.
- Machiavelli, Niccolo. *The Prince*. Editor Q. Skinner & Translation R. Price, Cambridge 1988.

Δευτερογενείς Πηγές:

Ελληνόγλωσση Βιβλιογραφία:

- Skinner, Q. *Μακιαβέλι*, Κ. Αθανασίου μετάφραση, Αθήνα: Νήσος, 2002.
- Windelband, W. & Heimsoeth H., *Εγχειρίδιο ιστορίας της φιλοσοφίας, Η μεσαιωνική φιλοσοφία. Η φιλοσοφία της αναγέννησης. Η φιλοσοφία του διαφωτισμού*, Β Τόμος, Μετάφραση Ν. Μ. Σκουτερόπουλος, Αθήνα: Εκδόσεις Μ.Ι.Ε.Τ., 1986².
- Βερέμης, Θ. *Μακιαβέλλι, Ένας σύγχρονος στοχαστής*, Ι. Στο <http://www.kathimerini.gr/70156/article/proswpa/proskhnio/makiavelli-enas-sygxronos-stoxasths-i> (1-12-2014).

- Βερέμης, Θ. *Μακιαβέλλι, Ένας σύγχρονος στοχαστής*, Π. Στο <http://www.kathimerini.gr/728287/opinion/epikairothta/arxeio-monimessthles/makiavelli-enas-sygxronos-stoxasths-ii> (1/12/2014).
- Κιτρομηλίδης, Μ. Πασχάλης. *Πολιτικοί Στοχαστές των Νεότερων Χρόνων, Βιογραφικές και ερμηνευτικές προσεγγίσεις*, Αθήνα, 1999⁴.
- Μπουραντάς, Α. Βάθης, Α. Παπακωνσταντίνου, Χ. Ρεκλείτης, Π. *Αρχές Οργάνωσης Και Διοίκησης Επιχειρήσεων Και Υπηρεσιών*, Αθήνα, Ψηφιακό σχολείο, 1999. Τελική Ενημέρωση 8 Απριλίου, 2015. <http://ebooks.edu.gr/modules/ebook/show.php/DSGL-C122/38/217,1117/>.
- Μπουραντάς, Δ. *Management*, Εκδόσεις Μπένου, 2002.
- Νούτσος, Π. *Niccolo Machiavelli*, Πολιτικός Σχεδιασμός και Φιλοσοφία της Ιστορίας, Δαίδαλος, Αθήνα: Εκδόσεις Ι. Ζαχαρόπουλος, 1983.
- Πελεgrίνης, Θ. " Μακιαβέλλι, Νικολό", στο Λεξικό της Φιλοσοφίας, Αθήνα: Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα, 2005².
- Πελεgrίνης, Θ. *Ηθική Φιλοσοφία*, Αθήνα: Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα, 1997.
- Πελεgrίνης, Θ. *Κεφάλαια Ηθικής Φιλοσοφίας, Η αυτονομία του ηθικού λόγου*. Αθήνα 1980.
- Ρούσης, Γ. Τ. *Το κράτος, Από τον Μακιαβέλλι στον Βέμπερ*, Αθήνα: Εκδόσεις Γκοβόστη,
- Στείρης, Γ. *Η θεωρία του Niccolo Machiavelli για την Ηθική και τον Νόμο*. Αθήνα-Κομοτηνή: Εκδόσεις Αντ. Ν. Σάκκουλα, 2003.
- Χολέβας, Γ. Κ. *Αρχές Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων (Management)*. Αθήνα: Interbooks, 1995.

Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία:

- Bacon, Francis. "De dignitate et augmentisscientarum", VII, ii, VIII, ii. Στο *The works of Francis Bacon*, τ. 1, (α' έκδοση London 1858), Stuttgart, 1963.
- Berridge G. R., Keens-Soper Maurice, & Otte T.G. *Diplomatic theory from Machiavelli to Kissinger*, Palgrave, 2001.

- Berridge, G. R. Soper, M. K. & Otte, T. G. *Diplomatic theory from Machiavelli to Kissinger*, Palgrave, 2001.
- Calhoon. R. P. «Nicolo Machiavelli and the 20th century administrator». Στο *Academy of Management Journal* (1969).
- Cassirer, E. *The myth of the State*, New Haven: Yale University Press, 1946.
- Cassirer, Ernest. *The Individual and the Cosmos in Renaissance Philosophy*, Translation Domandi M., Philadelphia: PA, 1972.
- Chabod, F. *Machiavelli and the Renaissance*. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1958.
- Chevallier Jean-Jacques, *Les Grandes oeuvres politiques*. Librairie Armand Colin 1968.
- Copleston, F. *A History of Philosophy. Late Medieval and Renaissance Philosophy*. Volume 3. New York: Doubleday, 1993.
- Fontana, Benedetto. *Hegemony and Power, On the Relation between Gramsci and Machiavelli*, Minneapolis & London: University of Minnesota Press, 1993.
- Frederick II, *L' Antimachiavelouexamen du Prince de Machiavel*. Στο *Oeuvres philosophiques, Corpus des oeuvres de philosophie*. Paris & Fayard, 1985.
- Graham. J. H. «Machiavellian project managers: do they perform better?» Στο *International Journal of Project Management* 14, 2 (1996), 67-74.
- Guarini, Elena. «Machiavelli and the crisis of the Italian republics». Στο Bock, Gisela; Skinner, Quentin; Viroli, Maurizio, *Machiavelli and Republicanism*, Cambridge University Press, 1999.
- Hankins, James. *The Cambridge Companion to Renaissance Philosophy*, Cambridge: Cambridge University Press, 2007.
- Harrison, F. L. *Advanced Project Management, A Structured Approach*, Cambridge: Gower Publishing, 2004⁴.
- Holler, Manfred J. «Niccolò Machiavelli on power». Στο Leonidas Donskis, *Niccolò Machiavelli, History, Power, and Virtue*, Amsterdam & New York, 2011.

- Jay, A. *Management and Machiavelli*, United Kingdom: Hutchinson Press, 1987.
- Kocis, R. *Machiavelli Redeemed, Retrieving his Humanist Perspectives on Equality, Power and Glory*. London: Associated University Press, 1998.
- Nanus, B. *Visionary Leadership*, New York: Free Press, 1985.
- Nederman, Cary, "Niccolò Machiavelli", *The Stanford Encyclopedia of Philosophy* (Fall 2009 Edition), Edward N. Zalta (ed.), URL = <<http://plato.stanford.edu/archives/fall2009/entries/Machiavelli/>>.
- Olschki, L. *Machiavelli the Scientist*. Berkeley: University of California Press, 1945.
- Ramsay, Maureen. «Are Machiavellian tactics still appropriate or defensible in politics?» Στο Harris, Phil, Lock Andrew & Rees, Patricia. *Machiavelli, Marketing and Management*, London & New York: Routledge, 2000, 148-162.
- Ramsay, Maureen. «Machiavelli (1469–1527)». Στο A. Edwards & J. Townshend, *Interpreting Modern Political Philosophy From Machiavelli to Marx*, Palgrave Macmillan, 2002.
- Schleichert, Hubert. «Border-Value Morality and Semantical Coherence in Machiavelli's Prince». Στο Leonidas Donskis, *Niccolò Machiavelli, History, Power, and Virtue*, Amsterdam-New York, 2011.
- Schmitt C. B., Skinner, Q. Kessler E. & Kraye J., *The Cambridge History of Renaissance Philosophy*, Cambridge: Cambridge University Press, 1988.
- Skinner, Q. *Machiavelli, A Very Short Introduction*, Oxford: Oxford University Press, 2001.
- Stone Brian & Pashley Jayne, «From the dark to the light, Ranges of the real skills of management». Στο Phil Harris, Andrew Lock & Patricia Rees, *Machiavelli, Marketing and Management*, London & New York: Routledge 2000, 67-82.