

Η Τέχνη της Διαδοχής

Η ηγεσία που προετοιμάζει το αύριο



Η στιγμή που κάποιος θα πρέπει να συνεχίσει

Υπάρχει μια στιγμή στη ζωή κάθε οικογένειας, κάθε οργανισμού, κάθε Στοάς, κάθε κοινωνίας και κάθε κράτους, κατά την οποία εκείνος που βρίσκεται στην ηγεσία δεν θα βρίσκεται πια εκεί. Δεν είναι απαισιόδοξη σκέψη. Είναι ίσως μία από τις πιο φυσικές βεβαιότητες της ανθρώπινης ζωής. Οι άνθρωποι έρχονται και παρέρχονται, ενώ τα έργα, οι θεσμοί και οι ιδέες φιλοδοξούν να διαρκέσουν περισσότερο από τους δημιουργούς τους. Κι όμως, πολλές φορές συμπεριφερόμαστε σαν η στιγμή της διαδοχής να βρίσκεται πολύ μακριά, σαν όταν φτάσει να εμφανιστεί από κάπου ο κατάλληλος άνθρωπος, σαν η λύση να πρόκειται πράγματι να έρθει εξ ουρανού. Ίσως εδώ να βρίσκεται μία από τις μεγαλύτερες αυταπάτες της ηγεσίας. Ο διάδοχος σπανίως εμφανίζεται ολοκληρωμένος τη στιγμή που τον χρειαζόμαστε. Συνήθως έχει προηγηθεί μια μακρά, σχεδόν αθόρυβη περίοδος κατά την οποία κάποιος έμαθε να βλέπει, να ακούει, να κρίνει, να αναλαμβάνει και, κάποτε, να σφάλλει χωρίς ακόμη το σφάλμα του να είναι καταστροφικό.

Η φύση δεν γνωρίζει το κενό

Αν κοιτάξει κανείς τη φύση χωρίς να της αποδώσει ανθρώπινες προθέσεις, παρατηρεί κάτι ενδιαφέρον. Η συνέχεια δεν αρχίζει τη στιγμή της απώλειας. Έχει αρχίσει πολύ νωρίτερα. Ο σπόρος υπάρχει πριν πέσει το δέντρο. Η νέα γενιά υπάρχει ενώ η προηγούμενη είναι ακόμη παρούσα. Ακόμη και στα οικοσυστήματα, εκείνο που οι βιολόγοι ονομάζουν οικολογική διαδοχή δεν είναι μια ξαφνική αντικατάσταση ενός κόσμου από έναν άλλον, αλλά μια διαδικασία μεταβολής και ανασύνθεσης. Στον άνθρωπο αυτό γίνεται ακόμη πιο σύνθετο, γιατί δεν μεταδίδονται μόνο γονίδια. Μεταδίδονται γλώσσα, γνώσεις, τεχνικές, αξίες, μνήμες και τρόποι σκέψης. Κανένας άνθρωπος δεν αρχίζει πραγματικά από το μηδέν. Παραλαμβάνει έναν κόσμο που άλλοι είχαν ήδη αρχίσει να οικοδομούν.

Ο Αριστοτέλης και η παιδεία της συνέχειας

Ο Αριστοτέλης στα Πολιτικά του κάνει μια παρατήρηση που μοιάζει να αφορά την εκπαίδευση, αλλά στην πραγματικότητα αγγίζει την ίδια τη συνέχεια της πολιτείας. Θεωρεί ότι η παιδεία των νέων δεν είναι ιδιωτική λεπτομέρεια, γιατί ο χαρακτήρας που διαμορφώνει μια πολιτεία είναι και εκείνος που αργότερα τη διατηρεί. Ίσως αυτό να σημαίνει ότι ένας θεσμός αρχίζει να προετοιμάζει τη διαδοχή του πολύ πριν γνωρίζει ποιος ακριβώς θα είναι ο επόμενος ηγέτης του. Τη δημιουργεί μέσα στην κουλτούρα του, στον τρόπο με τον οποίο οι νεότεροι βλέπουν τους παλαιότερους, στον χώρο που τους δίνεται να συμμετέχουν, στη γνώση που κυκλοφορεί και δεν φυλάσσεται ως προσωπικό μυστικό, στην εμπειρία που μεταδίδεται αντί να πεθαίνει μαζί με εκείνον που την απέκτησε.

Ο διάδοχος των βασιλέων δεν γεννιόταν έτοιμος

Οι παλαιές μοναρχίες, με όλες τις αδυναμίες και τις υπερβολές τους, είχαν κατανοήσει τουλάχιστον ένα πράγμα. Το να γεννηθεί κάποιος διάδοχος δεν σήμαινε ότι είχε γεννηθεί και ηγέτης. Στην αυλή του Λουδοβίκου ΙΔ΄ ο Μέγας Δελφίνος προετοιμαζόταν συστηματικά για τη βασιλεία. Δάσκαλοι, ιστορικοί, θεολόγοι και στρατιωτικοί συμμετείχαν στην εκπαίδευσή του. Διδασκόταν ιστορία, γεωγραφία, μαθηματικά και στρατιωτική τέχνη και αργότερα άρχισε να συμμετέχει στις υποθέσεις του κράτους. Ο ίδιος ο Λουδοβίκος ΙΔ΄ έγραψε κείμενα για την πολιτική εκπαίδευση του γιου του. Έχει μάλιστα ιδιαίτερη σημασία ότι ο Δελφίνος τελικά δεν βασίλευσε ποτέ. Η ιστορία μάς υπενθυμίζει έτσι κάτι σχεδόν ειρωνικό. Η προετοιμασία δεν εγγυάται ότι κάποιος θα ηγηθεί. Η απουσία προετοιμασίας όμως μπορεί να εγγυηθεί ότι, αν χρειαστεί να ηγηθεί, θα βρεθεί απροετοίμαστος.

Ο Μακιαβέλι και ο χείμαρρος της τύχης

Ο Μακιαβέλι, που συχνά θυμόμαστε μόνο για τον σκληρό πολιτικό ρεαλισμό του, έχει ίσως μία από τις ωραιότερες εικόνες για την προετοιμασία. Παρομοιάζει την τύχη με έναν ορμητικό ποταμό. Όταν πλημμυρίζει, παρασύρει δέντρα, σπίτια και χώμα και τότε είναι πολύ αργά για να αρχίσει κανείς να σκέφτεται τι θα μπορούσε να είχε κάνει. Όταν όμως ο καιρός είναι ήρεμος μπορούν να κατασκευαστούν αναχώματα και διώρυγες. Η εικόνα ξεπερνά κατά πολύ την πολιτική της Αναγέννησης. Μήπως αυτό ακριβώς είναι η διαδοχή; Η κατασκευή των αναχωμάτων πριν φουσκώσει ο ποταμός; Ο Μακιαβέλι γράφει επίσης ότι σε περίοδο ειρήνης ο ηγέτης μελετά περισσότερο, όχι λιγότερο, και ότι η ιστορία των μεγάλων ανδρών αποτελεί σχολείο για εκείνον που κάποτε θα κληθεί να δράσει. Η προετοιμασία, με αυτή την έννοια, δεν είναι φόβος για το μέλλον. Είναι σεβασμός προς την αβεβαιότητά του.

Από τον άνθρωπο στον θεσμό

Ο George Washington προσφέρει μια διαφορετική και ίσως ακόμη βαθύτερη εκδοχή της διαδοχής. Δεν προετοίμασε κάποιον προσωπικό κληρονόμο της εξουσίας του. Προετοίμασε το ίδιο το σύστημα να λειτουργήσει χωρίς εκείνον. Όταν το 1796 αρνήθηκε να διεκδικήσει τρίτη προεδρική θητεία, δημιούργησε ένα προηγούμενο που έδειχνε ότι η εξουσία μπορούσε να παραδοθεί ειρηνικά και ότι η Προεδρία δεν ήταν ισόβια ιδιοκτησία ενός ανθρώπου. Η αξία αυτού του παραδείγματος βρίσκεται ίσως σε μια πολύ λεπτή διαφορά. Ο αδύναμος θεσμός χρειάζεται τον σωστό άνθρωπο για να επιβιώσει. Ο ισχυρός θεσμός έχει διαμορφωθεί έτσι ώστε να μπορεί να επιβιώσει ακόμη και από την αποχώρηση ενός εξαιρετικού ανθρώπου.

Η διαδοχή ως μαθητεία και όχι ως διορισμός

Ίσως γι' αυτό η πραγματική διαδοχή να αρχίζει πολύ πριν από έναν τίτλο. Κάποιος μπορεί να διοριστεί σε μία θέση μέσα σε μία ημέρα, αλλά η εσωτερική του προετοιμασία έχει χρειαστεί χρόνια. Στην οικογένεια το παιδί παρατηρεί πριν αναλάβει. Στο επάγγελμα ο μαθητευόμενος βλέπει τον τεχνίτη πριν γίνει ο ίδιος τεχνίτης. Στη Στοά ο νεότερος Αδελφός δεν μαθαίνει μόνο από όσα του λέγονται, αλλά από τον τρόπο με τον οποίο βλέπει να ασκείται η ευθύνη, η ευγένεια, η αυτοσυγκράτηση και η κρίση. Στο κράτος η πολιτική ηγεσία δεν δημιουργείται μόνο μέσα στην ώρα της εκλογής. Διαμορφώνεται από θεσμούς, εμπειρίες, αποτυχίες, δημόσιες ευθύνες και τη σταδιακή επαφή με τη δυσκολία των αποφάσεων. Ίσως λοιπόν ο διάδοχος να διαμορφώνεται λιγότερο από μία τελετή παράδοσης και περισσότερο από τα χρόνια που προηγήθηκαν.

Το δύσκολο έργο του προηγούμενου ηγέτη

Υπάρχει εδώ και ένα ανθρώπινο παράδοξο. Εκείνος που έχει δημιουργήσει κάτι συχνά δυσκολεύεται να φανταστεί ότι αυτό θα συνεχιστεί χωρίς τον ίδιο. Ίσως να είναι φυσικό. Κάθε έργο κουβαλά ένα κομμάτι του δημιουργού του. Αλλά μήπως η μεγαλύτερη επιβεβαίωση ενός ηγέτη δεν είναι να παραμείνει αναντικατάστατος, αλλά να έχει δημιουργήσει ανθρώπους και δομές που δεν θα καταρρεύσουν όταν εκείνος φύγει; Υπάρχει μια βαθιά διαφορά ανάμεσα στο να δημιουργεί κανείς εξάρτηση και στο να δημιουργεί συνέχεια. Η πρώτη επιβεβαιώνει καθημερινά τη χρησιμότητα του ηγέτη. Η δεύτερη ίσως επιβεβαιώνει πολύ περισσότερο το έργο του.

Η σύγχρονη επιστήμη της διαδοχής

Είναι εντυπωσιακό ότι η σύγχρονη έρευνα για την ηγεσία καταλήγει σε ιδέες που μοιάζουν πολύ με αυτές τις παλιές ιστορικές εμπειρίες. Η διαδοχή σήμερα δεν αντιμετωπίζεται απλώς ως αναζήτηση ενός ονόματος για μια μελλοντική θέση, αλλά ως συνεχής καλλιέργεια ανθρώπων, μεταφορά εμπειρίας, καθοδήγηση, δοκιμή σε διαφορετικούς ρόλους και προετοιμασία για καταστάσεις που ακόμη δεν έχουν συμβεί. Η σύγχρονη βιβλιογραφία δίνει ιδιαίτερο βάρος στη μεταφορά της βιωμένης σοφίας και στην ετοιμότητα των επόμενων ηγετών πριν υπάρξει κενό. Αυτό μοιάζει ίσως αυτονόητο όταν διατυπωθεί επιστημονικά, αλλά πίσω του βρίσκεται μια βαθιά ανθρώπινη αλήθεια. Η κρίση δεν είναι η κατάλληλη στιγμή για να ανακαλύψουμε για πρώτη φορά ποιος μπορεί να κρατήσει το τιμόνι.

Η συνέχεια δεν είναι αντιγραφή

Υπάρχει όμως και ένας άλλος κίνδυνος. Η προετοιμασία ενός διαδόχου μπορεί εύκολα να μετατραπεί σε προσπάθεια κατασκευής ενός αντιγράφου. Κι όμως η συνέχεια δεν είναι φωτοτυπία. Κάθε εποχή ζητά κάτι διαφορετικό. Ο άνθρωπος που διαδέχεται έναν επιτυχημένο ηγέτη δεν χρειάζεται να γίνει εκείνος. Χρειάζεται να έχει κατανοήσει γιατί ο προηγούμενος πέτυχε, τι από αυτό παραμένει πολύτιμο και τι πλέον ανήκει σε έναν κόσμο που έχει περάσει. Ίσως αυτή να είναι και η βαθύτερη διαφορά ανάμεσα στην παράδοση και στη νοσταλγία. Η παράδοση μεταφέρει μια ζωντανή ουσία. Η νοσταλγία προσπαθεί να διατηρήσει ανέπαφη τη μορφή.

Η πιο αθόρυβη μορφή ηγεσίας

Ίσως λοιπόν η διαδοχή να είναι μία από τις πιο αθόρυβες εκφράσεις της ηγεσίας. Δεν έχει πάντοτε χειροκρότημα, ούτε φαίνεται εύκολα στο παρόν, γιατί αφορά κυρίως ένα μέλλον στο οποίο ο σημερινός ηγέτης μπορεί να μην είναι πια πρωταγωνιστής. Κι όμως εκεί ίσως δοκιμάζεται η πραγματική σχέση του ανθρώπου με την εξουσία. Αν η ηγεσία υπάρχει για να υπηρετεί ένα έργο, τότε η συνέχεια του έργου έχει μεγαλύτερη αξία από τη διάρκεια του προσώπου. Από την οικογένεια μέχρι τη Στοά και από έναν μικρό οργανισμό μέχρι ένα κράτος, το ερώτημα της διαδοχής δεν είναι μόνο «ποιος έρχεται μετά;». Είναι βαθύτερο. Τι έχει ήδη μάθει εκείνος που έρχεται; Τι του έχει μεταδοθεί; Ποια ευθύνη έχει ήδη δοκιμάσει; Και κυρίως, έχει προετοιμαστεί μόνο να καταλάβει μια θέση ή έχει αρχίσει να κατανοεί το βάρος της; Ίσως τελικά η καλή διαδοχή να μην αρχίζει όταν ένας ηγέτης ανακοινώνει την αποχώρησή του. Αρχίζει την πρώτη ημέρα που αντιλαμβάνεται ότι το έργο του αξίζει να ζήσει περισσότερο από τον ίδιο. Εκεί ίσως συναντώνται η ιστορία των βασιλέων, η σκέψη του Αριστοτέλη, ο ρεαλισμός του Μακιαβέλι, το παράδειγμα του Washington, η εμπειρία της οικογένειας, η συνέχεια της φύσης και η ίδια η πορεία του ανθρώπινου είδους. Όλα μοιάζουν να ψιθυρίζουν την ίδια σκέψη. Το μέλλον δεν εμφανίζεται έτοιμο όταν τελειώσει το παρόν. Καλλιεργείται μέσα στο παρόν, πολύ πριν χρειαστεί να το διαδεχθεί.

Ενδεικτικές πηγές

- Αριστοτέλης, Πολιτικά, Βιβλίο Η', για την παιδεία των νέων και τη διατήρηση του πολιτεύματος.
- Niccolò Machiavelli, Ο Ηγεμών, κεφ. 14 και 25, για την προετοιμασία, την ιστορική μελέτη και την εικόνα της τύχης ως πλημμυρικού ποταμού.
- Louis XIV, Mémoires pour l'instruction du Dauphin, κείμενα πολιτικής αγωγής του διαδόχου.
- George Washington, Farewell Address, 1796, και το ιστορικό προηγούμενο της εθελούσιας αποχώρησης από την Προεδρία.
- Center for Creative Leadership, Succession Reimagined, 2025, για σύγχρονες πρακτικές ανάπτυξης και ετοιμότητας διαδόχων.
- Βιβλιογραφία πολιτισμικής εξέλιξης και κοινωνικής μάθησης για τη σωρευτική μετάδοση γνώσης μεταξύ γενεών.