

## Επιστήμη και Κοινωνία: Επιθεώρηση Πολιτικής και Ηθικής Θεωρίας

Τόμ. 19 (2008)

Επιχειρηματική ηθική



Γιατί πρέπει η επιχείρηση να είναι ηθική; Μια νεοαριστοτελική προσέγγιση

Χαρίδημος Κ. Τσοούκας

doi: [10.12681/sas.657](https://doi.org/10.12681/sas.657)

Copyright © 2015, Χαρίδημος Κ. Τσοούκας



Άδεια χρήσης [Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/).

### Βιβλιογραφική αναφορά:

Τσοούκας Χ. Κ. (2015). Γιατί πρέπει η επιχείρηση να είναι ηθική; Μια νεοαριστοτελική προσέγγιση. *Επιστήμη και Κοινωνία: Επιθεώρηση Πολιτικής και Ηθικής Θεωρίας*, 19, 85–101. <https://doi.org/10.12681/sas.657>

## Γιατί πρέπει η επιχείρηση να είναι ηθική; Μια νεοαριστοτελική προσέγγιση

---

Χαρίδημος Κ. Τσούκας\*

Ο ισχυρισμός του Milton Friedman ότι 'η κοινωνική ευθύνη της επιχείρησης είναι να αυξάνει τα κέρδη της' είναι απλοϊκός και ταυτολογικός. Εκλαμβάνει την οικονομική δραστηριότητα ως μια αφηρημένη, α-κοινωνική διαδικασία, αγνοώντας τις ανθρώπινες συμπεριφορές που εμπλέκονται στην παραγωγή και τη διάθεση προϊόντων και υπηρεσιών. Κατά τον συγγραφέα, η επιχείρηση δεν είναι απλώς μια οικονομική μηχανή, είναι πρωτίστως ένας κοινωνικός θεσμός εμπρόθετης παραγωγής πλούτου αλλά και άλλων απρόθετων εξωτερικοτήτων. Η επιχείρηση θα πρέπει να ιδωθεί με θεσμικούς όρους, έτσι ώστε να συμπεριλάβουμε στον προβληματισμό μας το αξιακό σύστημα εντός του οποίου λειτουργεί καθώς και το αξιακό σύστημα που η ίδια δημιουργεί ως συλλογική οντότητα. Οι αξίες αυτές διαμορφώνουν έναν εταιρικό χαρακτήρα και όχι απλώς μια κουλτούρα. Ο συγγραφέας αναπτύσσει μια συστηματική νεοαριστοτελική θεώρηση και δείχνει τους λόγους για τους οποίους μια επιχείρηση, οριζόμενη ετεροαναφορικά και ανυσματικά, δεν μπορεί παρά να είναι ηθική -υπό την προϋπόθεση ότι ως ηθική νοείται ο τρόπος συγκρότησης του συλλογικού της βίου.

### **The business of business is business**

Είναι αλήθεια ότι, στον δημόσιο λόγο, η επιχείρηση συνδέεται περισσότερο με οικονομικές έννοιες, όπως κέρδη, ανταγωνιστικότητα, παραγωγικότητα, και λιγότερο με ηθικές έννοιες, όπως ευθύνη, αλτρουισμός, αρετή. Εκ πρώτης όψεως αυτό είναι κατανοητό. Οι επιχειρήσεις είναι κυρίως οικονομικές οργανώσεις και, είναι ευνόητο να θεωρείται ότι καθορίζουν τη λειτουργία τους με οικονομικά κυρίως κριτήρια. Σύμφωνα με τη γνωστή ρήση του Milton Friedman (1970), 'η κοινωνική ευθύνη της επιχείρησης εί-

---

\* Καθηγητής Οργανωσιακής Θεωρίας στο ALBA (ερευνητική θέση 'Γεώργιος Δ. Μαύρος') και στο University of Warwick, διευθυντής του περιοδικού *Organization Studies*, hisoukas@alba.edu.gr.

να να αυξάνει τα κέρδη της.<sup>1</sup> Η επιχείρηση που δεν έχει κέρδη θα πάψει να υφίσταται.

Ωστόσο, μια δεύτερη ανάγνωση δείχνει ότι υπάρχουν διάφοροι τρόποι να κάνει μια επιχείρηση κέρδη. Το ενδιαφέρον στην οικονομία της αγοράς είναι ότι, ακριβώς επειδή οι οικονομικοί φορείς απολαμβάνουν αυτονομία, μπορούν, εντός ορίων, να επιλέγουν τον τρόπο που θα οργανώσουν την οικονομική δραστηριότητα και τους σκοπούς που θα επιλέξουν να υπηρετούν. Τα οικονομικά κριτήρια δεν είναι αλγόριθμοι, αλλά ενσωματώνουν κοινωνικο-πολιτιστικές (ανθρωπολογικές) παραδοχές και εφαρμόζονται σε ρευστά και πολύσημα περιβάλλοντα. Ο ισχυρισμός ότι 'η δουλειά της επιχείρησης είναι μόνο να κάνει κέρδη' είναι απλοϊκός, στο μέτρο που εκδέχεται την οικονομική δραστηριότητα ως μια αφηρημένη, α-κοινωνική διαδικασία, και την επιχείρηση ως ένα 'μαύρο κουτί' το οποίο απλώς παράγει κέρδη, χωρίς να εξετάζει *πώς* συμβαίνει αυτό και με ποια *παρεπόμενα*.

Η ταυτολογία του Friedman αγνοεί τις ανθρώπινες συμπεριφορές που εμπλέκονται στην παραγωγή και διάθεση προϊόντων και υπηρεσιών, όπως, λόγου χάρη, τη συνεργασία και τη συναδελφικότητα, την προαγωγή του κοινού εταιρικού καλού, την τήρηση υποσχέσεων και δεσμεύσεων, την αφοσίωση, την τόλμη και τη διακινδύνευση. Η επιχείρηση που θέλει να καλλιεργεί αυτές τις αρετές δεν μπορεί να αποσκοπεί εμόνως στα κέρδη, δηλαδή στην προαγωγή της μεγιστοποιητικής λογικής και μόνον, γιατί τότε δημιουργεί ένα περιβάλλον στο οποίο οι ανωτέρω αρετές υποσκάπτονται. Το είδαμε αυτό σε περιπτώσεις όπου η μονομανής επιδίωξη των κερδών οδήγησε σε σκάνδαλα -π.χ., η περίπτωση της Enron (McLean & Elkind 2003)- ή σε αμφισβητούμενες πρακτικές, όπως ακραίες περικοπές εργατικού κόστους και μειωμένη περιβαλλοντική ευαισθησία, οι οποίες δημιουργούν αρνητική φήμη -π.χ., η περίπτωση της Wal-Mart (Lichtenstein 2006).

Μια επιχείρηση δεν υπάρχει στο κενό. Λειτουργεί σε ένα ιστορικά διαμορφωμένο περιβάλλον οι θεσμοί του οποίου αντικατοπτρίζουν ευρύτερες κοινωνικές αξίες. Η προστασία του περιβάλλοντος, η ισότητα ευκαιριών, ο οικολογικός σχεδιασμός των προϊόντων και η διαβούλευση με τα εργατικά συνδικάτα, λόγου χάρη, αποτελούν βασικές αξίες του βορειοευρωπαϊκού επιχειρηματικού μοντέλου σε σχέση με το αγγλοσαξονικό (Hall & Soskice 2001). Η IKEA και η Wal-Mart είναι δύο μεγάλες, κερδοφόρες επιχειρήσεις. Ο τρόπος, όμως, που αποκομίζουν κέρδη είναι αρκετά διαφο-

ρετικός. Να κοιτάξει κανείς τις δύο αυτές επιχειρήσεις, να δει ότι είναι κερδοφόρες και να συναγάγει από αυτό ότι σκοπός της επιχείρησης είναι το κέρδος, είναι τόσο ταυτολογικό όσο το να ισχυρισθεί ότι σκοπός των ζωτανών ανθρώπων είναι η επιβίωση! Το πραγματικό ερώτημα είναι: τι αναμένεται από τις επιχειρήσεις και, άρα, τι συνιστά την επιχειρηματική επιτυχία σε διαφορετικά περιβάλλοντα; Πώς αποκτάται ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε διαφορετικά κοινωνικο-πολιτισμικά συμφραζόμενα;

Ο ισχυρισμός του Friedman καθίσταται ακόμη πιο απλοϊκός αν σκεφθούμε ότι, για να είναι σε θέση η επιχείρηση να κάνει μπιζνες και να αυξάνει τα κέρδη της, απαιτείται η συγκατάθεση της υπόλοιπης κοινωνίας. Η επιχείρηση υπάρχει επειδή, σε μια δημοκρατική κοινωνία, της δίνουμε το δικαίωμα να υπάρχει. Η κοινωνία δεν αποτελείται μόνον από καταναλωτές αλλά και από πολίτες. Η επιχείρηση δεν κάνει μόνο μπιζνες αλλά παράγει και *εξωτερικότητες* -η οικονομική της δραστηριότητα επηρεάζει το περιβάλλον, την υγεία, ενίοτε θέτει νέα διλήμματα στην κοινωνία (π.χ. μεταλλαγμένα τρόφιμα, κίνδυνοι από τη διαχείριση αποβλήτων), και επηρεάζει την ευημερία της τοπικής κοινότητας στην οποία δραστηριοποιείται. Οι *εξωτερικότητες* δεν είναι δεδομένες αλλά διαρκώς αναθεωρούμενες, ανάλογα με τις ισχύουσες κοινωνικές αντιλήψεις, την πρόοδο της επιστήμης και τη διάχυση των πληροφοριών. Γνωρίζουμε, λόγου χάρη, σήμερα ότι ένα μεγάλο πρόβλημα υγείας στις αναπτυγμένες κοινωνίες είναι η παχυσαρκία και τα οικονομικά προβλήματα που αυτή δημιουργεί, εξαιτίας των προκαλουμένων παθήσεων, στα δημόσια συστήματα υγείας. Η άσκηση πιέσεων από την κοινωνία πολιτών, τις ρυθμιστικές αρχές και τις κυβερνήσεις στις εταιρίες τροφίμων προκειμένου να βελτιώσουν τη διατροφική αξία των προϊόντων τους, έτσι ώστε να μειωθεί η πιθανότητα παχυσαρκίας, είναι μια απόπειρα για τη διαχείριση της συναφούς εξωτερικότητας. Πριν από είκοσι χρόνια δεν ήμασταν το ίδιο ευαίσθητοι στη συγκεκριμένη εξωτερικότητα (το πρόβλημα, έτσι κι αλλιώς, ήταν σαφώς μικρότερης κλίμακας) ούτε γνωρίζαμε τόσα πολλά για τις επιπτώσεις της στην υγεία. Αν δούμε την επιχείρηση όχι μόνο ως εμπρόθετο μηχανισμό παραγωγής πλούτου αλλά και ως μηχανισμό παραγωγής (απρόθετων) εξωτερικότητων, τότε ο *τρόπος* που κάνει μπιζνες μια επιχείρηση είναι πολύ σημαντικός για το αν θα συνεχίσει επί μακρόν να το κάνει. Διαφορετικά: εκτός από κέρδη, μια εταιρία χρειάζεται και *νομιμοποίηση*.

Με άλλα λόγια, η επιχείρηση δεν είναι απλώς μια οικονομική μηχανή – είναι πρωτίστως ένας κοινωνικός θεσμός εμπρόθετης παραγωγής πλούτου αλλά και άλλων απρόθετων συνεπειών που συνοδεύουν την παραγωγή πλούτου. Αν δούμε την επιχείρηση με θεσμικούς όρους, διευρύνουμε την οπτική μας γωνία έτσι ώστε να συμπεριλάβουμε το αξιακό σύστημα εντός του οποίου λειτουργεί η επιχείρηση, καθώς και το αξιακό σύστημα που η ίδια δημιουργεί ως συλλογική οντότητα. Ένα κοινωνικό δημιούργημα όπως η επιχείρηση καθίσταται θεσμός από τη στιγμή που εμποτίζεται από αξίες πέραν των λειτουργικών αναγκών που ικανοποιεί (Selznick 1992: 231-236). Όταν μια δραστηριότητα θεσμοποιείται, αποκτά το status της αυτονόητης κοινωνικής πραγματικότητας η οποία ενσωματώνει αξίες και, συνακόλουθα, διαμορφώνει ρόλους και παρέχει κατευθύνσεις συμπεριφοράς.

Ως θεσμός, η επιχείρηση διαπερνάται από αξίες που χαρακτηρίζουν και οριοθετούν το ευρύτερο κοινωνικό σύστημα εντός του οποίου λειτουργεί και διεκπεραιώνει αυτονόητες σε αυτό λειτουργίες. Αν λ.χ. μια κοινωνική κουλτούρα είναι εξισωτική και δεν βλέπει με καλό μάτι τις τεράστιες διαφορές αμοιβών μεταξύ των επικεφαλής και των απλών εργαζομένων σε μια επιχείρηση, όπως συμβαίνει στις σκανδιναβικές χώρες, τότε είναι πολύ πιθανόν αυτή η κοινωνική προσδοκία να μεταφρασθεί σε σχετικά μικρές διαφορές ενδοεταιρικών αμοιβών. Το ίδιο, φυσικά, ισχύει και αντιστρόφως. Αποτυπώνοντας στη δομή και τη λειτουργία της ευρύτερες κοινωνικές αξίες, η επιχείρηση αυξάνει τη νομομοποίησή της (Scott 1995: 124-131).

Ως συλλογική οντότητα, η επιχείρηση καθιερώνει στο εσωτερικό της συμπεριφορές, συνήθειες, στάσεις, σχέσεις, και πρακτικές –σε τελική ανάλυση, αξίες– οι οποίες της προσδίδουν έναν ιδιαίτερο χαρακτήρα. Αυτού του είδους οι εταιρικές αξίες διευκολύνουν τον ενδοεταιρικό συντονισμό και την επικοινωνία (άρα μειώνουν το κόστος συναλλαγής) και καθοδηγούν τα άτομα στη λήψη αποφάσεων, στην άσκηση της κρίσης τους και στη διαχείριση της αβεβαιότητας (Miller 1992: κεφ. 10). Αν η δομή και τα συστήματα της επιχείρησης –οι σχεδιασμένοι μηχανισμοί της– χαρακτηρίζουν την απαρχή της θεσμοποίησης, στο μέτρο που βοηθούν να σταθεροποιηθούν και να εμπειδωθούν συγκεκριμένες τυπικές σχέσεις στο εσωτερικό της επιχείρησης, η θεσμοποίηση ολοκληρώνεται όταν οι σχεδιασμένοι οργανωσιακοί μηχανισμοί εμποτίζονται με αξίες, εμπλουτίζονται με άτυπες

συμπεριφορές και υποδειγματικά παραδείγματα συμπεριφοράς και, κατά συνέπεια, μετατρέπονται στα υποστύλωμα μιας κοινωνικής πραγματικότητας στην οποία, αυτονότητα πλέον, λειτουργούν τα άτομα. Εν ολίγοις, η θεομοποίηση μετατρέπει μια επιχείρηση σε *οργανική κοινότητα* (Selznick 1992: 235).

Αν τα ανωτέρω γίνουν δεκτά, η επιχείρηση, προκειμένου να παράγει πλούτο, έχει ένα διττό καθήκον: πρέπει να οργανώσει στο εσωτερικό της τη *συνεργασία* διαφορετικών ανθρώπων και να κερδίσει τη *νομιμοποίηση* της υπόλοιπης κοινωνίας. Αυτό σημαίνει ότι η *ρυθμιστική αρχή του 'κοινού καλού'* πρέπει να διαπερνά τη λειτουργία της (Τσουκάς 2005: 31-34). Η έννοια του 'κοινού καλού' αφορά τόσο τον τρόπο με τον οποίο ενεργούν τα μέλη της στη συνεργασία μεταξύ τους, όσο και τον τρόπο με τον οποίο αντιλαμβάνονται τις επιχειρηματικές πολιτικές οι στρατηγικοί λήπτες αποφάσεων –ως συνδρομή στο γενικότερο (εξω-εταιρικό) 'κοινό καλό'. Με άλλα λόγια, η επιχείρηση ευημερεί στο μέτρο που ικανοποιεί κοινωνικές ανάγκες και τα μέλη της μεριμνούν για το καλό της επιχείρησης, όχι για το στενά ατομικό τους συμφέρον. Οι λόγοι εξηγούνται στη συνέχεια.

### **Επιχείρηση, ετεροαναφορικότητα και το κοινό καλό<sup>2</sup>**

Η επιχείρηση έχει στόχο την εξυπηρέτηση *κοινωνικών αναγκών* –π.χ. την παραγωγή φαρμάκων, υπηρεσιών επικοινωνίας, τεχνολογικών συσκευών, τροφίμων κ.ο.κ. Οι ανάγκες αυτές είναι *κοινωνικές* όχι τόσο γιατί αφορούν μεγάλα τμήματα του πληθυσμού μιας κοινωνίας, όσο γιατί η διαμόρφωση και η ικανοποίησή τους νοσηματοδοτούνται, σε μικρότερο ή μεγαλύτερο βαθμό, από βαθύτερες αξίες που συνέχουν μια κοινωνία ή, εν πάση περιπτώσει, ένα κοινωνικό σύστημα (Γιανναράς 1985: 151-156, Καστοριάδης 1978: μέρος III). Η ανάγκη της διατροφής, λόγου χάρη, είναι, καταρχάς μια βιολογική ανάγκη, αλλά διαμορφώνεται και ικανοποιείται διαφορετικά σε διαφορετικές ιστορικές περιόδους και σε διαφορετικές κοινωνίες. Ο κοινωνικός χαρακτήρας των αναγκών υπογραμμίζει την πλαστικότητά τους (τη μεταβλητότητά τους στον χρόνο) και, συγχρόνως, παρέχει το σημείο αναφοράς για μια επιχείρηση. Η επιχείρηση δεν μπορεί να υπάρξει αν δεν ικανοποιεί ανάγκες που η κοινωνία αναγνωρίζει, κατ' ελάχιστον, ως θεμιτές. Αυτός είναι, άλλωστε, ο λόγος που οι επιχειρήσεις δεν

λένε ‘αγοράστε τα προϊόντα μας για να έχουμε εμείς κέρδη’, αλλά ‘αγοράστε τα προϊόντα μας για να ικανοποιήσετε κάποιες ανάγκες σας’.

Δείτε, για παράδειγμα, τον τρόπο που αυτοπροβάλλονται οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί: ‘συνδέουμε τους ανθρώπους’ [‘connecting people’] (Nokia), ‘Η ζωή είναι το έργο της ζωής μας’, (Pfizer), ‘Κάντε περισσότερα, αισθανθείτε καλύτερα, ζήστε περισσότερο’ [‘Do more, feel better, live longer’] (GSK), ‘Στόχος της Nestle είναι να παρέχει την καλύτερη διατροφή σε όλους τους ανθρώπους, κάθε μέρα, σε όλη τους τη ζωή, οπουδήποτε κι αν βρίσκονται’ (Nestle) ή ‘Αναπτύσσουμε ηγέτες οι οποίοι αναπτύσσουν ανθρώπους οι οποίοι αναπτύσσουν επιχειρήσεις’ [‘we develop leaders who develop people who develop business’] (INSEAD).

Όλοι οι παραπάνω διακηρυγμένοι σκοποί έχουν κάτι κοινό: είναι *ετεροαναφορικοί*. Η ύπαρξη της επιχείρησης δικαιολογείται με αναφορά στις *εικαζόμενες ανάγκες των άλλων* –των χρηστών των προϊόντων και υπηρεσιών–, όχι στην επιθυμία της επιχείρησης για κέρδη. Η ετεροαναφορικότητα είναι ένα σημαντικό (και υποτιμημένο) γνώρισμα της επιχειρηματικής δραστηριότητας: *η επιχείρηση υπάρχει χάριν των άλλων*. Οντολογική συνθήκη για να υπάρξει μια επιχείρηση είναι η εγκαθίδρυση *σχέσης με άλλους*.<sup>3</sup>

Στο μέτρο που η επιχείρηση ορίζεται ετεροαναφορικά, η επιχειρηματική δραστηριότητα δεν είναι ούτε τυφλή ούτε στενά εγωκεντρική, αλλά *εμπεριέχει μερικές ενδογενείς αξίες κοινά αποδεκτές* (αξίες, δηλαδή, που διαπερνούν όχι μόνο την επιχείρηση αλλά ολόκληρη την κοινωνία εντός της οποίας δραστηριοποιείται η επιχείρηση). Κάθε οργανωμένη κοινωνική δραστηριότητα *εμπεριέχει ενδογενείς αξίες* –αξίες οι οποίες δεν μπορούν να ικανοποιηθούν παρά μόνο από τη συμμετοχή στη δραστηριότητα (MacIntyre 1985: 187-189). Όταν, λόγου χάρη, παίζουμε σκάκι ασκούμε τη στρατηγική μας ικανότητα, όταν κάνουμε έρευνα αναζητούμε μια καλύτερη κατανόηση των φαινομένων που μας απασχολούν, όταν παρέχουμε τηλεπικοινωνιακές υπηρεσίες καθιστούμε την ανθρώπινη επικοινωνία εφικτή. Όλα αυτά συνιστούν κοινές ενδογενείς αξίες. Κάθε οργανωμένη δραστηριότητα αρθρώνεται με τέτοιο τρόπο που να *καλλιεργεί κάποιες αξίες*, κοινά αποδεκτές, οι οποίες δεν μπορούν να ικανοποιηθούν παρά μόνο με τη συμμετοχή στην αντίστοιχη δραστηριότητα.

Επιπλέον, η ικανοποίηση των ενδογενών αξιών εξαρτάται από την ικανοποίηση εκείνων των *κριτηρίων τελειότητας* που ορίζουν τη δραστηριότητα (MacIntyre 1985). Οι ενδογενείς αξίες ικανοποιούνται πληρέστερα στο μέτρο που στη δραστηριότητά μας πασχίζουμε να γινόμαστε όλο και καλύτεροι. Αν η δουλειά κάποιου είναι να μεταφέρει επιβάτες με ταξί, τότε η *μεταφορά επιβατών* είναι η ενδογενής αξία του επαγγέλματός του, όπως η *απόδοση δικαιοσύνης* είναι η αξία του δικαστικού επαγγέλματος και η *ενημέρωση των πολιτών* η αξία του δημοσιογραφικού. Θα κάνει κανείς τη δουλειά του καλύτερα στο μέτρο που υπάγει τη συμπεριφορά του στα κριτήρια τελειότητας που ορίζουν το επάγγελμά του.

Ο παραπάνω συλλογισμός σημαίνει ότι μια εταιρία τροφίμων, για παράδειγμα, δεν παράγει απλώς τρόφιμα, όπως μια φαρμακευτική εταιρία δεν παράγει απλώς φάρμακα, ένα σχολείο δεν εκπαιδεύει απλώς μαθητές ή ένα νοσοκομείο δεν θεραπεύει απλώς ασθενείς αλλά, *παράγοντας* τρόφιμα ή φάρμακα, *εκπαιδύοντας* μαθητές και *θεραπεύοντας* ασθενείς, οι εμπλεκόμενοι στις αντίστοιχες δραστηριότητες υλοποιούν τις ενδογενείς αξίες της δραστηριότητάς τους. Επιπλέον, το κάνουν αυτό, με τρόπο ώστε να επιτυγχάνονται τα κριτήρια τελειότητας που ορίζουν την αντίστοιχη δραστηριότητα.

Με άλλα λόγια, η εμπλοκή σε μια οργανωμένη δραστηριότητα εμπεριέχει απαραίτητως τον σκοπό (τις ενδογενείς αξίες) στον οποίο αποβλέπει η δραστηριότητα. Και αντιστρόφως: για να υλοποιήσει κανείς τον σκοπό πρέπει να ακολουθήσει τα *κριτήρια τελειότητας* της δραστηριότητάς του. Τόσο ο σκοπός της δραστηριότητας (π.χ. η παραγωγή τροφίμων) όσο και τα κριτήρια τελειότητας (π.χ. τα κριτήρια επίδοσης) ορίζονται *συλλογικά* - αποτελούν, δηλαδή, γνωρίσματα της συλλογικής οντότητας στην οποία μετέχουμε, δεν τα ορίζουμε ατομικά. Προϋποθέτουν την ύπαρξη του *κοινού καλού*, το οποίο προάγουμε με τη δραστηριότητά μας. Πρέπει να επισημανθεί ότι το κοινό καλό δεν είναι μόνο αυτό των *άλλων* (π.χ. η παροχή τροφίμων σε άλλους) αλλά και το εταιρικό καλό -τα κριτήρια τελειότητας που χαρακτηρίζουν την επιχείρηση ως συλλογική οντότητα.

Την αναζήτηση της τελειότητας σε μια δραστηριότητα ο Αριστοτέλης την ονομάζει 'αρετή'. 'Η αρετή του ανθρώπου', παρατηρεί ο μεγάλος φιλόσοφος, 'θα πρέπει να είναι η συνήθεια [‘έξις’] με βάση την οποία γίνεται καλός ο άνθρωπος και αποκτά τη δυνατότητα να εκτελέσει αποδοτικά το

έργο του' (*Ηθικά Νικομάχεια*, 1106<sup>α</sup> 22-24). Προσέξτε ότι με τον ορισμό αυτόν η αρετή δεν είναι απλώς το ευ πράττειν αλλά και το αποδοτικώς πράττειν. Για τον Αριστοτέλη, αλλά και την κλασική παράδοση γενικότερα, οι διανοητικές και ηθικές αρετές δεν μπορούν να διαχωριστούν. Η ιδέα ότι μπορεί κάποιος να είναι πρακτικά ευφυής και ανήθικος είναι αδιανόητη για τον φιλόσοφο -δεν μπορούμε να είμαστε φρόνιμοι αν δεν είμαστε αγαθοί' (ό.π., 1144<sup>α</sup> 37). Ο φρόνιμος άνθρωπος ενεργεί για το καλό και βρίσκει τρόπους να το πραγματοποιεί - 'η αρετή κάνει σωστό τον σκοπό ενός έργου και η φρόνηση καθορίζει τα μέσα που οδηγούν στην επίτευξη του σκοπού' (ό.π., 1143<sup>β</sup> 9-10). Αν είμαστε ενάρετοι άνθρωποι τότε έχουμε τους σωστούς σκοπούς -να νοιαζόμαστε, λόγου χάρη, για τους άλλους. Απαιτείται, ωστόσο, η διανοητική ικανότητα να γνωρίζουμε τα μέσα που πρέπει να χρησιμοποιήσουμε προκειμένου να τους υλοποιήσουμε -πώς, για παράδειγμα, να νοιαζόμαστε για τους άλλους. Είναι δυνατόν να έχουμε τις σωστές αξίες, χωρίς όμως να γνωρίζουμε πώς να τις θέσουμε σε εφαρμογή - να υποφέρουμε, δηλαδή, από ηθική αδεξιότητα. Παρομοίως, είναι δυνατόν να υλοποιούμε επιμέρους στόχους χωρίς να τους θέτουμε στην υπηρεσία των σωστών αξιών -να είμαστε, δηλαδή, έξυπνοι, αλλά όχι σοφοί. Είναι προτιμότερο να έχουμε γνωστική παρά αφελή αρετή και είναι καλύτερα να έχουμε ενάρετη κρίση παρά αμοραλιστική εξυπνάδα.

Η ιδέα, κατά συνέπεια, ότι μπορεί μια επιχείρηση να αναπτύξει 'δυναμικές ικανότητες' (Eisenhardt & Martin 2000), οι οποίες της αποφέρουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, χωρίς αυτές οι ικανότητες να εμπεριέχουν την αρετή, είναι αδιανόητη από αριστοτελική σκοπιά. Το να είσαι καλός σε κάτι εμπεριέχει απαραίτητως τον σκοπό στον οποίο αποβλέπεις -να ζεις τη ζωή σου σύμφωνα με τις αρετές που εμπεριέχονται στις ενδογενείς αξίες που ασπάζεσαι. Δεν ενεργείς 'κατά τον ορθόν λόγον' (Αριστοτέλης, ό.π., 1138<sup>β</sup> 25) αν απλώς βελτιστοποιείς τα μέσα με τα οποία θα παραχθεί ένα δεδομένο προϊόν ή αν μεγιστοποιείς τα οφέλη σου από τις συναλλαγές στις οποίες εμπλέκεσαι. Αντιθέτως, ενεργείς 'κατά τον ορθόν λόγον' αν, παράλληλα με τα μέσα, εξετάζεις και τον σκοπό που τα μέσα υπηρετούν, ο οποίος -δεδομένης της φύσης του ανθρώπου- δεν μπορεί παρά να είναι ο ενάρετος βίος.

Από αριστοτελική άποψη, μια φαρμακευτική εταιρία, λόγου χάρη, δεν αναπτύσσει απλώς ικανότητες επινώησης, παραγωγής και εμπορίας φαρ-

μάκων αλλά, συγχρόνως, καλλιεργεί την 'έξιν' της ενάρτητης επιχειρηματικής δραστηριότητας -αποσκοπεί τόσο σε τεχνικοοικονομική αποτελεσματικότητα όσο και σε ηθική τελειότητα. Τούτο ισχύει στο μέτρο που ο σκοπός της επιχείρησης ορίζεται ετεροαναφορικά -ορίζεται, δηλαδή, ως η υλοποίηση των ενδογενών αξιών που υποτείνουν την επιχειρηματική δραστηριότητα. Η ενάρτητη δράση αποσκοπεί και στην αποτελεσματικότητα και στην ευπραξία.

Ο Αριστοτέλης διαχωρίζει την 'παραγωγή' από την 'πράξη'. 'Ο τελικός σκοπός της παραγωγικής εργασίας', λέει, 'διαφέρει απ' αυτή την ίδια, της πρακτικής όμως δεν μπορεί να διαφέρει, διότι αυτή η ίδια η καλή πράξη είναι και ο τελικός σκοπός' (ό.π., 1140β 6-7). Αν, για παράδειγμα, παράγει κανείς αυτοκίνητα, το τελικό προϊόν είναι διαφορετικό από τη διαδικασία της παραγωγής του -ο σκοπός διαφέρει από τη διαδικασία. Όταν όμως κάποιος δρα πρακτικά, τότε η καλή πράξη -η 'ευπραξία'- είναι αυτοσκοπός. Αυτό που διακρίνει τον καλό άνθρωπο της πράξης -τον φρόνιμο- είναι ακριβώς η ικανότητά του να διακρίνει τι είναι καλό για τον ίδιο και τους άλλους. Ενώ η 'τέχνη', η γνώση δηλαδή της παραγωγής, αναζητά τρόπους με τους οποίους θα παραχθεί το προϊόν, η 'φρόνησις', η εφαρμογή γενικών αρχών σε ιδιόμορφες και μεταβαλλόμενες κάθε φορά συνθήκες, μελετά πώς η 'τέχνη' μπορεί να χρησιμοποιηθεί χάριν της ευδαιμονίας. Η φρόνηση, με άλλα λόγια, μετατρέπει την 'τέχνη' σε 'ευπραξία'.

Στις 'παραγωγικές' δραστηριότητές μας σκεπτόμαστε και αποφασίζουμε για πράγματα των οποίων η έκβαση είναι ακαθόριστη -δεν σκεπτόμαστε όμως για τους σκοπούς στους οποίους αποβλέπουμε (αυτούς τους θεωρούμε δεδομένους), αλλά για τα μέσα με τα οποία θα τους επιτύχουμε. 'Ο γιατρός', λέει ο Αριστοτέλης, 'δεν σκέπτεται αν θα θεραπεύει τον ασθενή, ούτε ο ρήτορας αν θα πείσει τους ακροατές, ούτε ο πολιτικός αν θα εξασφαλίσει την καλή λειτουργία των νόμων. Ούτε και κανείς από τους άλλους σκέπτεται για τον σκοπό στον οποίο αποβλέπει με την εργασία του. Όλοι πάντως, αφού θέσουν και προσδιορίσουν κάποιον σκοπό, εξετάζουν με ποιο τρόπο και με ποια μέσα μπορεί αυτός να επιτευχθεί' (ό.π., 1112β 12-16).

Η ιατρική είναι μια 'τέχνη' η οποία μελετά ορισμένα 'ενδεχόμενα' προκειμένου να ικανοποιήσει έναν σκοπό, την υγεία. Ο γιατρός δεν σκέπτεται εάν θα θεραπεύσει τον ασθενή διότι ως γιατρός, με την ιδιότητα δηλαδή του ασκούντος το επάγγελμα της ιατρικής, κατ' ανάγκην προσπαθεί να θε-

ραπεύσει. Αν εγερθεί το ερώτημα για το αν πράγματι πρέπει να θεραπεύσει έναν ασθενή, προκειμένου, λόγω χάρη, να αποφύγει τη μόλυνση ο ίδιος, τότε το ερώτημα αυτό δεν είναι πλέον ιατρικό – ανήκει σε εκείνα τα ‘ενδεχόμενα’ με τα οποία ασχολείται η ‘φρόνησις’, όχι η ‘τέχνη’ της ιατρικής. Αυτό που ισχύει για τον γιατρό ισχύει και για τον δικαστή, τον δάσκαλο, τον μάνατζερ κ.ο.κ. Ως παραγωγικοί άνθρωποι αναπόφευκτα εδράζουμε την πράξη μας σε σκοπούς που θεωρούμε αυτονόητους, αφού αυτοί οι σκοποί αποτελούν την προϋπόθεση (την κινητήριο δύναμη) για τη δραστηριότητά μας και διαμορφώνουν την ταυτότητά μας. Ως ‘φρόνιμοι’ πρακτικοί άνθρωποι, όμως, σκεπτόμαστε τόσο τους σκοπούς μας όσο και τα μέσα με τα οποία θα τους επιτύχουμε. Η ‘φρόνησις’ υπερτερεί της ‘τέχνης’.

Αν δούμε την επιχείρηση ως μια κοινότητα, τα κριτήρια τελειότητας που ιστορικά έχουν αναπτυχθεί σε αυτήν την κοινότητα είναι αυτά στα οποία πρέπει να μνηθούν οι νέοι εργαζόμενοι. Όταν μαθαίνει κανείς πρακτικές δεξιότητες, δεν μαθαίνει αφηρημένους κανόνες ούτε απλώς τεχνικά εργαλεία για την επίτευξη εξωγενών σκοπών, αλλά μυείται στην παράδοση της κοινότητας – μυείται στο συλλογικό καλό και στα μέσα για την επίτευξή του. Οι νεότεροι σε μια επιχείρηση μαθαίνουν πώς να εργάζονται από τους παλαιότερους. Τούτο είναι ιδιαίτερα σημαντικό στην περίπτωση των ηθικών αρετών διότι, σε αντίθεση με τις διανοητικές, οι ηθικές αρετές, σύμφωνα με τον Αριστοτέλη, δεν διδάσκονται αλλά ‘προέρχονται από τον εθισμό’ – ‘η δ’ ηθική εξ έθους περιγίγνεται’ (ό.π., 1103<sup>a</sup> 17).

Οι ηθικές αρετές είναι καταστάσεις του χαρακτήρα και τις αποκτούμε με το να πράττουμε ως να τις είχαμε. Η αρετή προκύπτει από τον ‘εθισμό’, όχι από τη διδασκαλία. Όπως λέει ο Αριστοτέλης, ‘tis αρετές τις αποκτούμε αφού πρώτα τις ασκήσουμε, όπως συμβαίνει και στις άλλες τέχνες. Διότι τα πράγματα που πρέπει να μάθουμε να κάνουμε, τα μαθαίνουμε κάνοντάς τα, όπως, για παράδειγμα, γίνεται κανείς οικοδόμος με το να οικοδομεί και καθαριστής με το να παίζει κιθάρα. Με τον ίδιο τρόπο γινόμαστε δίκαιοι με το να κάνουμε δίκαιες πράξεις, σώφρονες με το να επιτελούμε σώφρονα έργα και ανδρείοι με το να κάνουμε ανδραγαθήματα’ (ό.π., 1103<sup>a</sup> 31-34, 1103<sup>b</sup> 1-3). Με άλλα λόγια, αποκτούμε τις αρετές όταν κοινωνικοποιούμεθα σε αυτές και, αφού τις εσωτερικεύσουμε, πράττουμε ενάρετες πράξεις.

Η αρετή αποκτάται μέσω εθισμού και για τον επιπλέον λόγο ότι δεν υπάρχουν κανόνες γενικής εφαρμογής για το πώς ένας ενάρετος άνθρωπος

πρέπει να συμπεριφέρεται. Τι συνιστά 'θάρρος', λόγου χάρη, δεν μπορεί να ορισθεί εκ των προτέρων, ανεξάρτητα από τις συγκεκριμένες συνθήκες στις οποίες καλείται να δράσει ένας άνθρωπος. Όταν εθιζόμαστε στις ηθικές αξίες αποκτάμε όχι μόνο μια διάθεση να ενεργούμε με συγκεκριμένο τρόπο, αλλά και μια *εναισθησία* στο να διαγιγνώσκουμε τις ιδιαίτερες κάθε φορά συνθήκες που αντιμετωπίζουμε, έτσι ώστε να μπορούμε να κρίνουμε αν, στη συγκεκριμένη συγκυρία, πρέπει να δείξουμε λόγου χάρη 'ανδρεία' ή να υποχωρήσουμε.

Αν και επιμένει να τονίζει πόσο σημαντικό είναι για τον φρόνιμο άνθρωπο να σκέπτεται και να αποφασίζει 'κατά τον ορθόν λόγον', ο Αριστοτέλης αρνείται να διατυπώσει διαδικασίες και κανόνες ορθολογικής σκέψης. Γνωρίζει ότι τα 'πρακτά' (οι πρακτικές υποθέσεις) είναι ευμετάβολα - 'ουδέν εσθηκός έχει' (ό.π., 1104<sup>a</sup> 5)- 'αόριστα' και μοναδικά, και γι' αυτό παραμερίζει τον (θεωρητικό) 'νον' και προκρίνει την αντίληψη ('αίσθησιν') (ό.π., 1142<sup>a</sup> 27). Η αντίληψη δεν είναι απαγωγική ούτε αναγωγιστική, αλλά *δαισθητική*: είναι η ικανότητα να σκέφτεται κανείς πρακτικά με το να συλλαμβάνει ταυτοχρόνως μια σύνθετη κατάσταση στην ολότητά της και να ξεχωρίζει τις κύριες όψεις της. Η ικανότητα αυτή αποκτάται μετά από μακρά θητεία στην κοινότητα. Ο φρόνιμος άνθρωπος είναι ανοιχτός στην εμπειρία, την οποία χρησιμοποιεί ως οδηγό για τα 'καθ' ἕκαστα' που κάθε φορά αντιμετωπίζει, και τα οποία πασχίζει να αντιλαμβάνεται σωστά ως έχουν.

Η άσκηση της (ατομικής) φρόνησης προϋποθέτει τη (συλλογική) κοινότητα αφού μαθαίνουμε πώς να δρούμε παρατηρώντας τους πεπειραμένους. Μαθαίνει κανείς το νόημα πρακτικών καθολικοτήτων [practical universals] όπως 'θάρρος', 'τόλμη', 'γενναιοδωρία', 'ειλικρίνεια' κ.λπ. όχι θεωρητικά, αλλά *επαγωγικά* -κατανοώντας εκφάνσεις τους σε συγκεκριμένες κάθε φορά συνθήκες- και γι' αυτόν τον λόγο οι έννοιες αυτές δεν μπορούν να κωδικοποιηθούν επακριβώς (Nielsen & Tsoukas 2007). Οι γενικές πρακτικές έννοιες χτίζονται από τα 'καθ' ἕκαστα'. Καταλαβαίνουμε τι σημαίνει 'τόλμη' ή 'αλτροῦϊσμός' από αντίστοιχα παραδείγματα του παρελθόντος, τα οποία τα εκλεπτύνουμε περισσότερο ανάλογα με τις περιστάσεις που αντιμετωπίζουμε. Η κατανόηση εκ μέρους μας των αξιών που υποτείνουν τη δράση μας εκλεπτύνεται ανάλογα με τα μέσα που επιλέγουμε κάθε φορά για να τις υλοποιήσουμε (Hughes 2001: 105).

## Για μια διαυγασμένη εταιρική πράξη

Αν τα παραπάνω γίνουν δεκτά, η επιχείρηση δεν είναι απλώς μια οικονομική μηχανή, αλλά ένας κοινωνικός θεσμός: είναι εμποτισμένη με αξίες. Οι αξίες αυτές διαμορφώνουν έναν εταιρικό χαρακτήρα, όχι απλώς μια κουλτούρα. Ο χαρακτήρας έχει να κάνει με ένα βασικό μοτίβο γνωστικών δεξιοτήτων, συναισθηματικής συγκρότησης, προτεραιοτήτων και δεσμεύσεων αναφορικά με τις δραστηριότητες που αναλαμβάνει κάποιος. Η καλλιέργεια του χαρακτήρα προσδίδει κατεύθυνση στη δραστηριότητα των μελών της επιχείρησης. Τους οξύνει την αντιληπτικότητα, εθίζει τα μέλη της επιχείρησης στις ηθικές αρετές, υποδεικνύει τρόπους με τους οποίους να αυτενεργήσουν. Ο χαρακτήρας δεν είναι ένα στενά ατομικό, αλλά συλλογικό επίτευγμα. Καλλιεργείται στην επιχείρηση και συνεισφέρει στην ευημερία της.

Η επιχείρηση που δεν αντιλαμβάνεται τον εαυτό της ως συλλογική δράσα οντότητα δεν έχει ισχυρό λόγο να αντιληφθεί τον εαυτό της ως ηθικό υποκείμενο. Όταν όμως αντιληφθεί τη σημασία του κοινού εταιρικού καλού -του εθισμού των ατόμων στις αξίες της κοινότητας- δεν μπορεί παρά να ενσωματώσει την ηθική στη δράση της. Και στο μέτρο που ικανοποιεί κοινωνικές ανάγκες δεν μπορεί παρά να προβληματίζεται και για τη συνεισφορά της στο κοινό καλό της κοινωνίας. Η επιχείρηση είναι ηθική στο μέτρο που προάγει το κοινό καλό -το κοινωνικό και το εταιρικό κοινό καλό. Αν ηθική είναι η δράση που εμπράκτως λαμβάνει τον άλλο υπόψη, τότε η επιχείρηση που νοιάζεται για τους εκτός και εντός της επιχείρησης άλλους έχει ενσωματώσει την ηθική στη λειτουργία της.

Θα μπορούσε, βέβαια, να αντιληχθεί ότι η επιδίωξη του εταιρικού και του κοινωνικού καλού δεν είναι απαραίτητο να συμπίπτουν. Μακροπρόθεσμα, ωστόσο, είναι δύσκολο τα δύο να αποκλίνουν. Πρώτον, διότι η ικανοποίηση κοινωνικών αναγκών είναι καταστατικό στοιχείο της λειτουργίας της επιχείρησης. Η ετεροαναφορά καθιστά την εταιρεία ευάλωτη στην κριτική από τη σκοπιά της προαγωγής του κοινωνικού καλού. Δεύτερον, διότι η επιχείρηση που λειτουργεί 'εγωκεντρικά' στην εξωτερική της συμπεριφορά δεν μπορεί παρά, τελικά, να λειτουργήσει εργαλειακά προς τους ανθρώπους της. Αν η επιχείρηση είναι απλώς μια οικονομική μηχανή, είναι δύσκολο να καταστεί θεσμός ως προς την εσωτερική της λειτουργία -θα έχει ένα εσωτερικό έλλειμμα αξιών.

Προβάλλεται η φρηντιμανικής εμπνεύσεως άποψη ότι, στο μέτρο που μια εταιρία επιδιώκει να μεγιστοποιεί τα κέρδη της προκειμένου να είναι ανταγωνιστική, συνεισφέρει στο κοινωνικό καλό μέσα από το αόρατο χέρι της αγοράς. Το σφάλμα του συλλογισμού αυτού είναι ότι αντιλαμβάνεται τις κοινωνικές ανάγκες μόνο μέσα από το πρίσμα του homo economicus. Η εταιρία κινητής τηλεφωνίας που αδιαφορεί για τις επιπτώσεις της ακτινοβολίας των κεραιών της στους πολίτες, μπορεί να είναι ανταγωνιστική και να προσφέρει φθηνές υπηρεσίες στους συνδρομητές της, αλλά ενδέχεται να επηρεάζει δυσμενώς την υγεία τους καθώς και την υγεία των περιοίκων. Το ίδιο ισχύει και για μια εταιρία τροφίμων. Μπορεί να είναι ανταγωνιστική στον κλάδο της, αλλά μερικά συστατικά στα προϊόντα της να προκαλούν παχυσαρκία στους πελάτες της ή να απευθύνεται με διαφημίσεις σε ευάλωτες κατηγορίες του πληθυσμού, όπως τα παιδιά ή να μην ενδιαφέρεται επαρκώς για την ανακύκλωση. Ενώ τέτοιες παραλείψεις μπορεί να μην συνιστούν παράβαση του νόμου, η διάπραξη τους συνιστά παραβίαση της σχέσης της επιχείρησης με τους καταναλωτές.

Με άλλα λόγια, ενώ είναι θεμιτό και ευκαίιο για μια εταιρία να θέλει να είναι ανταγωνιστική, και σίγουρα ωφελούνται οι πελάτες της από αυτό, εν τούτοις οι κοινωνικές ανάγκες που ικανοποιεί έχουν ευρύτερο περιεχόμενο. Μια εταιρία τηλεπικοινωνιών που αποσκοπεί να συνδέει τους ανθρώπους, δεν ασπάζεται μόνο το ιδεώδες της τηλε-σύνδεσης αλλά, ελαυνόμενη από αυτό, κατ' ανάγκη ασπάζεται ένα ευρύτερο δίκτυο αξιών, κόμβοι του οποίου είναι, συν τοις άλλοις, η 'μη έκθεση των πελατών της σε κίνδυνο' και η 'παροχή υπηρεσιών ποιότητας'. Η εταιρία εγκαθιδρύει μια σχέση με τους χρήστες των υπηρεσιών της, δεν τους παρέχει απλώς υπηρεσίες. Το κοινωνικό καλό δεν προάγεται μόνο με τη διασφάλιση της οικονομικής αποτελεσματικότητας, αλλά και με την ταυτόχρονη ικανοποίηση και άλλων επικουρικών αναγκών.

Σημειώστε ότι αρκετές από τις επικουρικές ανάγκες εμπλέκονται σιωπηρά στη σχέση της εταιρίας με τους πελάτες της. Η σχέση αυτή έχει 'ανυσματικό' [vectorial] χαρακτήρα (Gill 2000: 38): μετακινείται από επικουρικές προϋποθέσεις [subsidiary particulars] στον εστιακό στόχο [focal target].<sup>4</sup> Πιο συγκεκριμένα, η επιχείρηση εστιάζει την προσοχή της στην παροχή συγκεκριμένων προϊόντων, στο μέτρο που επικουρικά (σιωπηρά) αποδέχεται τις προϋποθέσεις της σχέσης που καθιστούν την εστιακή προσοχή

της εφικτή, όπως λ.χ. όταν οδηγώ εστιάζω την προσοχή μου στην οδήγηση, στο μέτρο που έχω επικουρική επίγνωση των προϋποθέσεων της εστιακής προσοχής μου (π.χ. τα πόδια μου στα πετάλ, τα χέρια μου στο τιμόνι κ.λπ.). Με άλλα λόγια, η εστιακή προσοχή [focal attention] είναι οντολογικά συνδεδεμένη με την επικουρική επίγνωση [subsidiary awareness]. Προκειμένου να εστιάσω σε κάτι πρέπει να αποδεχθώ την επικουρική επίγνωση των προϋποθέσεων που μου διασφαλίζουν την εστιακή προσοχή, όπως όταν μιλάω (εστιακή προσοχή) αποδέχομαι σιωπηρά (επικουρικά) τους κανόνες γραμματικής της γλώσσας που χρησιμοποιώ (Tsoukas 2005: 145-150). Οι ανάγκες, λοιπόν, που εστιακά ικανοποιεί μια επιχείρηση προϋποθέτουν τη σιωπηρή αποδοχή της ικανοποίησης και άλλων 'παράπλευρων' αναγκών οι οποίες δεν σημαίνει ότι δεν είναι σημαντικές, επειδή αποτελούν αντικείμενο επικουρικής επίγνωσης. Τουναντίον, είναι όρος για την πραγματοποίηση της εστιακής προσοχής.

Είναι αξιοσημείωτο ότι οι 'επικουρικές' κοινωνικές ανάγκες και ευαισθησίες δεν είναι όλες εκ των προτέρων γνωστές. Η ηθική επιχείρηση, όμως, είναι σε εγρήγορση να διαπιστώνει τα αποτελέσματα των ενεργειών της, έτσι ώστε να διανγάζει περισσότερο τη δράση της,<sup>5</sup> να καταλαβαίνει δηλαδή την έκταση στην οποία οι επικουρικές ανάγκες πράγματι ικανοποιούνται ή να συνειδητοποιεί την ίδια την ύπαρξη επικουρικών αναγκών που μέχρι τότε αγνοούσε. Η απόφαση της Shell να καταβυθίσει μια πεπαιλωμένη πλατφόρμα πετρελαίου στη Βόρεια Θάλασσα το 1995 ήταν νομικώς εντάξει, αλλά η εταιρεία δεν είχε συνειδητοποιήσει ότι, εκτός από τη νομική, χρειαζόταν να έχει και την ηθική συγκατάθεση της κοινωνίας ή τουλάχιστον των καταναλωτών (Tsoukas 2005: κεφ.2). Η απόκτηση της ηθικής συγκατάθεσης ήταν επικουρική της εστιακής προσοχής, δηλαδή της νομότυπης καταβύθισης της πλατφόρμας.

### **Συμπεράσματα**

Γιατί πρέπει η επιχείρηση να είναι ηθική; Γιατί, από νεοαριστοτελική σκοπιά, δεν μπορεί να μην είναι! Η ηθική δεν είναι κάτι για το οποίο αναρωτιόμαστε αφού πρώτα οργανώσουμε τις παραγωγικές μας δραστηριότητες. Αντιθέτως, οντολογικά μιλώντας, η ηθική ενυπάρχει ήδη, ευθύς εξαρχής, στην επιχειρηματική δραστηριότητα από τη στιγμή που η τελευταία επιτελείται από άτομα στο πλαίσιο ενός οργανωμένου συλλογικού εγχει-

ρήματος (της επιχείρησης), μέσα σε ένα ευρύτερο κοινωνικό σύστημα. Η επιχείρηση ορίζεται ετεροαναφορικά: υπάρχει για να ικανοποιεί τις ανάγκες των άλλων, όπως αυτές ορίζονται σε ένα ευρύτερο κοινωνικό σύστημα. Η επιχείρηση εγκαθιδρύει με τους άλλους μια σχέση η οποία έχει ανυποματικό χαρακτήρα: απαραίτητος όρος για να επικεντρωθεί η επιχείρηση στον κύριο σκοπό της (την παροχή προϊόντων και υπηρεσιών) είναι να έχει επικουρική επίγνωση των προϋποθέσεων που καθιστούν την επικέντρωσή της εφικτή. Οι προϋποθέσεις αυτές είναι ρευστές, κοινωνικά ορισμένες και δεν είναι όλες εκ των προτέρων γνωστές.

Ο ετεροαναφορικός ορισμός της επιχείρησης σημαίνει ότι η τελευταία επιδίδεται σε δραστηριότητες οι οποίες αποσκοπούν στην ικανοποίηση κοινωνικών αναγκών και, κατά συνέπεια, ενσωματώνουν ενδογενείς αξίες κοινά αποδεκτές. Η υλοποίηση των ενδογενών αξιών επιτυγχάνεται στο πλαίσιο οργανωμένων δραστηριοτήτων οι οποίες διέπονται από κάποια κριτήρια τελειότητας. Με άλλα λόγια, η επιχείρηση συνιστά έναν θεσμό: κατ' ανάγκην αποτυπώνει στη δομή και λειτουργία της κοινωνικές αξίες και, συγχρόνως, συνιστά η ίδια μια κοινότητα αξιών και διαμορφώνει έναν ιδιαίτερο χαρακτήρα. Οντολογική συνθήκη για να λειτουργήσει η επιχείρηση είναι να είναι προσανατολισμένη στην προαγωγή του κοινού καλού – τόσο του ευρύτερου κοινωνικού καλού όσο και του δικού της συλλογικού καλού.

Ως κοινότητα αξιών, τα μέλη της οποίας υπάγουν τη συμπεριφορά τους σε κριτήρια τελειότητας, τα μέλη της επιχείρησης ασκούνται στην 'έξιν' της 'αρετής' – ασκούνται δηλαδή και στην αποτελεσματικότητα και στην ευπραξία. Με την κοινωνικοποίησή τους στις συλλογικές αξίες της επιχείρησης, τα μέλη της 'εθίζονται' στις ηθικές αρετές και αποκτούν τη διάθεση να προσλαμβάνουν την πραγματικότητα με έναν συγκεκριμένο τρόπο και να δρουν αναλόγως. Η άσκηση της ατομικής κρίσης σε ιδιαίτερες κάθε φορά περιστάσεις (η φρόνηση) καλλιεργείται μέσα από τη συμμετοχή των ατόμων στο συλλογικό ήθος της επιχείρησης. Η φρόνηση προϋποθέτει την ύπαρξη ενός συλλογικού ήθους. Τα μέλη της επιχείρησης μαθαίνουν να επιλέγουν, να κρίνουν και να δρουν από τα παραδειγματικά πρότυπα που υπάρχουν ήδη στην επιχείρηση. Για να κρίνεις, πρέπει να μετέχεις. Η ατομική νόηση προϋποθέτει τη μετοχή στα συλλογικά δρώμενα.

Η επιχείρηση είναι βαθιά ηθική στο μέτρο που η ηθική δεν εκλαμβάνεται ως ατομική νοητική άσκηση, ούτε ως εφαρμογή κανόνων και κωδίκων δεοντολογίας αλλά ως τρόπος συγκρότησης του συλλογικού βίου της επιχείρησης (Γιανναράς 1984: 185-210), έτσι ώστε τα άτομα να υπηρετούν το κοινό καλό –να αποσκοπούν σε ενδογενείς αξίες και να υπάγουν τη συμπεριφορά τους σε κριτήρια τελειότητας. Η αναζήτηση της τελειότητας ισοδυναμεί με την αναζήτηση της ‘αρετής’ –την αναζήτηση της αποτελεσματικότητας και της ευπραξίας.

### Σημειώσεις

1. Σε ελεύθερη απόδοση, η ρήση του Friedman είναι περισσότερο γνωστή ως ‘the business of business is business’.
2. Τμήματα του κεφαλαίου αυτού αντλούν από το Τσούκας (2005: κεφ. 1).
3. Για μια σχεσιακή οντολογία, βλ. Γιανναράς (2004).
4. Η διάκριση εστιακού στόχου και επικουρικών προϋποθέσεων διατυπώθηκε, αρχικά, από τον Μ. Polanyi για να χαρακτηρίσει τον τρόπο γνώσης και, συγκεκριμένα, τον αδιάπτωτα άρρητο τρόπο γνώσης που διαπερνά κάθε γνωσιακή προσπάθεια. Βλ. Polanyi (1962): επίσης, Tsoukas (2005: κεφ. 6).
5. Για τις έννοιες της διάνυγσης και της διαναγασμένης δράσης, βλ. Καστοριάδης (1991: 79-154).

### Βιβλιογραφικές αναφορές

- Αριστοτέλης, *Ηθικά Νικομάχεια*, Αθήνα: Κάκτος.
- Γιανναράς, Χ. (1984). *Ορθός Λόγος και Κοινωνική Πρακτική*, Αθήνα: Δόμος.
- Γιανναράς, Χ. (1985). *Προτάσεις Κριτικής Οντολογίας*, Αθήνα: Δόμος.
- Γιανναράς, Χ. (2004). *Οντολογία της Σχέσης*, Αθήνα: Ίκαρος.
- Eisenhardt, K. & Martin, J.A. (2000). ‘Dynamic capabilities: The evolution of resources in dynamic markets’, *Strategic Management Journal*, 21:1105-1121.
- Friedman, M. (1970). ‘The social responsibility of business is to increase its profits’, *The New York Times Magazine*, 13 Σεπτεμβρίου.
- Gill, J.H. (2000). *The Tacit Mode: Michael Polanyi’s Postmodern Philosophy*, New York: State University of New York Press.

- Hall, P.A. & Soskice, D. (2001). *Varieties of Capitalism: The Institutional Foundations of Comparative Advantage*, Oxford: Oxford University Press.
- Hughes, G.J. (2001). *Aristotle on Ethics*, London: Routledge.
- Καστοριάδης, Κ. (1978). *Η Φαντασιακή Θέσμιση της Κοινωνίας*, Αθήνα: εκδόσεις Ράππας.
- Καστοριάδης, Κ. (1991). *Τα Σταυροδρόμια του Λαβύρινθου*, Αθήνα: Ύψιλον.
- Lichtenstein, N. (2006). *Wal-Mart: The Face of Twenty-First-Century Capitalism*, New York: New Press.
- MacIntyre, A. (1985). *After Virtue*, London: Duckworth.
- McLean, B. & Elkind, P. (2003). *Smartest Guys in the Room: The Amazing Rise and Scandalous Fall of Enron*, New York: Penguin.
- Miller, G.J. (1992). *Managerial Dilemmas: The Political Economy of Hierarchy*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Nielsen, R. & Tsoukas, H. (2007). 'Towards an Aristotelian reading of Argyris' conception of actionable knowledge in organization studies', εισήγηση στο Third *Organization Studies* Summer Workshop on 'Organization Studies as Applied Science: The Generation and Use of Academic Knowledge about Organizations', 7-9 Ιουνίου, Κρήτη.
- Polanyi, M. (1962). *Personal Knowledge: Towards a Post-Critical Philosophy*, Chicago: The University of Chicago Press.
- Scott, R. (1995). *Institutions and Organizations*, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Selznick, P. (1992). *The Moral Commonwealth: Social Theory and the Promise of Community*, Berkeley, CA: University of California Press.
- Τσούκας, Χ. (2005). *Αν ο Αριστοτέλης Ήταν Διευθύνων Σύμβουλος: Δοκίμια για την Ηγεσία και τη Διοίκηση*, Αθήνα: Καστανιώτης.
- Tsoukas, H. (2005) *Complex Knowledge: Studies in Organizational Epistemology*, Oxford: Oxford University Press.