

TESTUL ETICII VIRTUȚII ÎN ETICA AFACERILOR, O PROVOCARE A POSTMODERNITĂȚII CA POSTMORALITATE¹

MONICA ELENA NEAGOE

Universitatea din București, Facultatea de Filosofie

The Test of Virtue Ethics in Business Ethics, a Challenge of Postmodernity as Postmorality. This article tackles the multiple implications that Gauthier's theory on being morals by agreement impacted the traditional background of the ethics of virtue. My purpose is to dismantle the clash between morality by agreement and virtue ethics within a postmodern framework, following MacIntyre's approach. The first part of this analysis blends traditional ethics and business ethics, aiming to explain what a virtuous corporation might mean nowadays. The second part of this article is devoted to the analysis of the equivalence between identity and character in profiling a virtuous modern subject, answering to the following questions: Is character the only moral substance that corporations aim to educate according to their values? Does human character generally change according to the personal interests that arise at a particular time? Do organizations or, better said, organizational cultures affect the character of the subject? Different scenarios of moral dilemmas will be further investigated to explain the tension between identity and character in the education of a moral subject.

Keywords: ethics, virtue, morality, morals by agreement, subject, identity, character.

1. ÎNAPOI LA VIRTUTE, DUPĂ CE AM FOST „MORALI PRIN CONVENȚIE”: UN IMPAS AL ETICII AFACERILOR?

În abordările clasice din etica afacerilor, individul ca agent moral este tratat în acord cu diferite structuri cooperative, în care preia funcția de Subiect. Scopul meu este să evaluez maniera în care individul ca Subiect moral este tratat din perspectiva conduitei pe care o adoptă, a principiilor și a normelor operate într-un mediu antreprenorial plecând de la două coordonate: influența paradigmelor microeticii, macroeticii și nivelului moral² al eticii afacerilor asupra receptării

¹ Articolul are la bază o cercetare începută în 2015 în cadrul unui proiect CCIIF (Centrul de cercetare a istoriei și circulației ideilor filosofice), anume „Identitate și subiectivitate în etica afacerilor. *Business* după virtute”.

² În mod curent (*Robert C. Solomon*) sunt distinse mai multe nivele ale afacerilor și ale eticii afacerilor: a) nivelul *microeticii* cuprinde regulile schimbului echitabil între indivizi; b) nivelul *macroeticii* se referă la regulile instituționale sau culturale ale comerțului pentru o întreagă societate („lumea afacerilor”); c) nivelul *molar* al eticii afacerilor este preocupat de *unitatea de bază* a comerțului și schimbului de astăzi – *corporația*. (*Robert C. Solomon, apud. Vasile Morar, Etica și afacerile. Morala elementară și responsabilitatea socială*, București, Editura Universității din București, p. 19).

valorilor atribuite Subiectului moral ca individ; respectiv modificarea raportului identitate–subiectivitate în etica afacerilor sub influența conceptelor de Individ și de Subiect.

Folosindu-mă de mențiunile și de analizele întreprinse în acești termeni, consider că un demers de cercetare necesar vizează natura raportului fundamentat între Subiectul moral perceput astfel și conceptul general de *virtute*, miza fiind înțelegerea felului în care mediul de afaceri contemporan a adaptat interpretarea virtuții în grilă antică și în grilă modernă la fundamentarea unui cod juridificat de norme, reguli și conduite generate în jurul conceptului-nucleu de virtute. Cu alte cuvinte, ne putem întreba, fără rezerve, cum arată etica virtuții în *business ethics* astăzi?

Raportată direct la construirea individului ca Subiect, virtutea este un factor de semnalare, în acest caz, a unor interpretări pertinente ale valorii individualismului: observăm că în direcția macro-eticii, promisiunile, obligațiile, responsabilitățile și „drepturile individuale, intențiile, consecințele faptelor și alte implicații ale acțiunilor individuale”³ aduc în centrul atenției structura nucleară, simplă și solitară a individului. Înainte de a discuta despre orice formare colectivă a unui grup de Subiecți într-un mediu business, formarea unui pattern comportamental ideal este dedicată exploatării valorii individuale. Micro-afacerile vor aduce, la acest nivel, prima întrebare moleculară care întâmpină orice demers business: care este unitatea primordială cu care operăm în acest univers generos al afacerilor? Răspunsul este unul tot la scară micro: individul, investit cu puterea de a decide „schimburi echitabile”, „negocieri corecte”⁴, raportarea la sine în întreprinderea unei afaceri cu „un Altul”. Abia la un nivel macro, individul ca Subiect se dedică interacțiunii și normalizării conduitei active și reactive survenite în rolurile legitime și nelegitime în care se poate plasa sub sfera unor conjuncturi distincte, evaluate atât la locul de muncă, dar și în raporturile dintre unitatea sa de activitate și foruri de autoritate superioară⁵.

³ *Ibidem*.

⁴ *Ibidem*.

⁵ Acesta este nivelul exploatării unor întrebări precum: „1. care este *scopul* „pieței libere”? 2. există, într-un anumit sens, un *bine intrinsec* al acesteia alături de *telos*-ul său? 3. sunt *primare drepturile proprietății* private, în sensul că sunt anterioare convenției sociale (așa cum au arătat, de exemplu, John Locke și, mai recent, Robert Nozick) sau urmează ca *piața* să fie concepută ca o practică socială complexă în care *drepturile* nu sunt decât „*ingrediente*”? 4. este sistemul pieței libere unul *corect* din punct de vedere *moral*? 5. reprezintă distribuția bunurilor și serviciilor prin intermediul societății calea cea mai eficientă? 6. se acordă suficientă atenție cazurilor de *nevoie disperată*, acolo unde nu se pune problema „schimbului echitabil”? 7. se acordă suficientă atenție *meritului* astfel încât acesta să fie recompensat în chip adecvat? 8. care sunt rolurile legitime și/sau nelegitime ale guvernului în mediul de afaceri și care este rolul reglării guvernamentale? Altfel spus, *macro-etica* este o tentativă a acestui nou teritoriu al teoriei etice de a se manifesta pe „marele ecran”; ea reprezintă o încercare mereu reluată de a înțelege *natura lumii afacerilor* și funcțiile ei particulare” (*Ibidem*, pp. 19–20).

Este lesne de înțeles că individul e tratat ca Subiect al unei hegemonii comerciale și manageriale în care este tratat ca agent moral întotdeauna în confruntarea valorii lui individuale cu locul ocupat într-o ierarhie. Vom vedea din ce cauză, în acest context, raportarea la virtute se face prin prisma ideii de responsabilitate, evaluate în greutatea unui individualism moral care expune exigența în fața mediului de lucru, în acest caz, unul corporatist, cu valori prelucrate *in extenso*, prin exigența raportată la propriul status cu incursiuni sociale, colective, singulare. Înțelegem astfel că:

„oricum, unitatea molară definitivă a afacerilor moderne este corporația, iar întrebarea centrală a eticii afacerilor tinde să fie pusă cu obstinație managerilor și angajaților celor câteva mii de companii care stăpânesc atât de mult mediul comercial în întreaga lume. În particular, nivelul molar al eticii afacerilor este compatibil cu întrebări referitoare la rolul corporației în societate și la rolul individului în corporație. Astfel, în ultimă instanță nu este deloc surprinzător faptul că multe dintre cele mai provocatoare subiecte se întâlnesc în interstițiile celor trei nivele ale discursului etic. Vom avea astfel, de pildă: a) problema responsabilității sociale a fiecărui membru al corporației – adică rolul corporației într-o societate mai vastă – și b) problema responsabilităților limitate ale locului de muncă – adică rolul individului în corporație”⁶.

Acesta este mediul referențial abordat pentru determinarea și structurarea primei secțiuni a cercetării mele: confruntând aceste asumții cu generarea unei grile morale de judecare a comportamentului indivizilor ca Subiecți morali angrenați într-un factor de coeziune socială și profesională de tip corporatist, din perspectiva eticii virtuții, propun să evaluăm cum rezistă ambientul de lucru contemporan de această natură la prima provocare lansată fundamentării eticii afacerilor pe nucleul virtuții.

Menționez că prezentarea succintă a celor trei niveluri asupra cărora îmi voi întreprinde cercetarea nu este întâmplătoare: mă interesează ca, pe fundalul îndeplinirii principalului obiectiv asumat aici, să testez posibilitatea de a elabora un argument explicativ asupra modului în care se formează conștiința morală în afaceri tratând cele trei nivele ca trei stadii sau trepte diferite ale acesteia.

Ne putem întreba cu îndreptățire de ce virtutea este un concept-resort puternic al discursului business și, mai mult decât atât, care sunt implicațiile pe care disciplinar *etica afacerilor* le suportă prin exploatarea teoriilor despre etica virtuții?

După cum susține Dobson, în încercarea de a elabora o critică a eticii afacerilor din perspectiva eticii virtuții, pornind de la MacIntyre, la prima vedere, termenul în sine de „virtute” nu este deloc unul confortabil: mai întâi, el nu stărnește aceeași simpatie pe care o provoacă utilitarismul sau kantianismul. Mai apoi, virtutea funcționează după tiparul „calului troian care, odată acceptat între pereții unei corporații care se raportează la teoriile eticii afacerilor, ne forțează să

⁶ *Ibidem*, p. 20.

juducăm rolul virtuții în termenii accelerării competitivității⁷. Deduc din analiza lui Dobson că la un nivel metadiscursiv, primul impuls hermeneutic pe care îl oferă ancorarea conceptului de virtute în *business ethics* este acela al inoculării încrederii ca valoare normalizată în interacțiunile formate în mediul de afaceri, în sensul propus de Stark în articolul „What’s The Matter With Business Ethics”, apărut în *Harvard Business Review* din 1993. În sensul acesta, unii critici susțin că dependența teoriilor eticii afacerilor de virtute este datorată unui moment de criză⁸, atât disciplinară, cât și practică: într-un fel, și *business ethics* a preluat moștenirea supărătoare a eșecului proiectului iluminist, așa cum îl numea MacIntyre, originat în convențiile deontologismului și consecințialismului în filosofia morală, și anume incapacitatea de a da un răspuns ferm întrebării banale, dar de impact în juridificarea oricărui comportament, „de ce ar trebui să mă comport etic/de ce ar trebui să fiu moral?” Deseori, perspectivele *economice* au manipulat consolidarea unui pattern de comportament moral pe care grilele de judecare etică ale unei acțiuni ar putea să le transforme din calitatea unor simple strategii în justificări ale unor mișcări realizate pentru îndeplinirea unor *telos-uri*: „*ethics is good business!*”⁹.

Observ, mergând pe filiera propusă de Dobson, că prezența virtuții ca nucleu teoretic central în etica afacerilor se datorează și nevoii de a depăși o situație de confort al unor indivizi care se consideră morali prin convenție (*morals by agreement*, ca să îl citez pe Gauthier¹⁰), prin care tot ceea ce s-a obținut, până la un anumit moment, în mediul business, a fost „constituirea unei etici strategice în locul constituirii unei etici reale”¹¹. Problema se rezumă, așadar, la motivație: care este *incentive-ul* pe care un individ îl adoptă în orientarea unei acțiuni care suportă o grilă de judecare morală într-un mediu de afaceri, care, deși este privit ca fiind unul cooperativ prin excelență, comunitar și interactiv, presupune, de fapt, plierea pe capacitatea, puterea, interesele și scopurile personale ale unui agent? Consider că, preluând discuția din acest unghi, confuzia dintre etică strategică și etică reală

⁷ John Dobson, *Virtue Ethics as a Foundation for Business Ethics: A MacIntyre-Based Critique*, California Polytechnic State University, 1990, p. 1.

⁸ Dobson amintește faptul că recunoașterea obstacolelor disciplinare ale eticii afacerilor au survolat o zonă clară de tensiune și legitimitate: „disciplina eticii afacerilor își recunoaște criza și își așteaptă, după cum spune Lambeth, «un Nou Sf. Benedict»” (Dobson, *op.cit.*, p. 2).

⁹ *Ibidem*, p. 3.

¹⁰ D. Gauthier, *Morals by Agreement*, Oxford, Clarendon Press, 1988.

¹¹ *Ibidem*. Se pare că diferența dintre o etică strategică și o etică reală este un subiect contemporan încă dezbătut și pare a fi inspirat de răspunsul pe care argumentele lui Gauthier le-au primit din partea lui Thomas Donaldson. Gauthier considera că a fi moral prin convenție înseamnă a orienta acțiunea unui subiect în vederea obținerii unui avantaj strategic prin cooperare, însă această direcționare este bazată pe un interes egoist al Subiectului. Însă, pentru Donaldson, justificarea moralității unui asemenea cadru de acțiune după tiparul propus de Gauthier nu se susține, pentru că nu poate regla, la scară macro, la nivel internațional, cu alte cuvinte, diferențele de putere dintre un agent foarte dezvoltat și unul insuficient realizat în planul afacerilor. De aceea, spune Donaldson, avem nevoie de valori precum echitatea sau compasiunea în neutralizarea interacțiunilor business, prin care observăm, cu ochiul liber, că nu obținem cazuri particulare de avantaj mutual obținut în urma aplicării unor strategii prin cooperare.

dispare: tocmai aici intervine virtutea, nu ca un principiu al diferenței, ci ca fundament al unei grile etice de acțiune în afaceri.

Cred că în majoritatea cazurilor, motivarea economică este confundată cu cea morală: pe de altă parte, se pare că, abordând criteriile cantitative, etica afacerilor este preferată ca practică în dimensiunea strategică și nu în cea morală. Un exemplu tipic în acest sens este propus de către DeGeorge¹², citat de către Dobson, judecând că există *etică-de-dragul-profitului* și *etică-de-dragul-eticii*¹³: reputația unei corporații, de pildă, este o apreciere deliberată într-un discurs preponderent economic – notorietatea ca sursă a încrederii publicului este justificată prin fluxul de cerere al unui anumit produs sau serviciu oferit de o companie.

Aici, însă, consider că diferența nu este oportună și nici adecvată unui cadru pur de judecată morală: motivația apare, în exemplul lui DeGeorge și citat de Dobson, ca fiind materială; acțiunile și intervențiile agenților sunt însă singurele care suportă calificări morale. Există, firește, o arie de maleabilitate a acestui argument: este adevărat că unele corporații realizează acțiuni filantropice stimulând factorul de încredere acordat de către grupurile-țintă, dar și competitivitatea pe piață, urmând exemplul propus de Craig Smith¹⁴, dar problema rămâne una a contextului referențial de judecată – a întreprinde un act de caritate este o acțiune care poate fi evaluată în grilă etică (transportând-o chiar în orizontul restrâns de judecare al unei grile morale desprinsă din oricare din cele patru monoteisme, de pildă); a folosi o campanie de binefacere pentru a dubla obiectivele unei strategii de PR ale unei corporații este o abordare strategică. Ce poate fi asociat, în consecință, unui caracter virtuos în acest mediu, câtă vreme există interpretări nenumărate, agresiv divergente, majoritatea loiale unor discursuri închinată egoismului și subiectivismului etic?

Întrebările pot continua în direcția făurită de Dobson: de ce reprezintă un nonsens conceptul de „corporație virtuoasă?”¹⁵ (limba română fiind resimțită ca manifestând o scăzută toleranță de sens și de formulare față de o asemenea constituire), care este rațiunea introducerii virtuții în dialogul de afaceri și de ce a fost aceasta internalizată mult mai facil de cultura corporatistă occidentală, de ce ar trebui etica virtuții, așa cum apare ea în etica afacerilor, să excludă completivitatea economică din judecarea acțiunilor cu caracter moral sau, dând glas unei interogații mult mai incomode, în ce măsură este acțiunea cooperativă o practică a eticii virtuții înglobată într-o etică a afacerilor?

Sunt întrebări care nu sunt satisfăcute, în soluționarea gradului lor de dificultate, printr-un simplu și inert recurs la o cutumă sau la un sistem de valori specific unei unități corporatiste, cu o cultură particulară care preferă succesul și

¹² R.T. DeGeorge, *Business Ethics*, New York, MacMillan, 1990.

¹³ *Ibidem*, p. 4.

¹⁴ A se consulta Craig Smith, în *Harvard Business Review*, 1994, p. 105.

¹⁵ Aparent, susține Dobson, o mențiune *fashionable* pentru discursurile corporatiste (Dobson, *op. cit.*, p. 6).

competitivitatea în termeni de fair-play ca valori morale și nu ca strategii de conduită și acțiune. Am întreprins însă această secțiune introductivă, cel puțin la prima vedere, pentru a face mai clare direcțiile primei secțiuni a cercetării mele. În realitate, scopul acestor rânduri a fost acela de a mă apropia mai mult de evaluarea fundamentelor, statutului și rolului pe care etica virtuții le joacă în etica afacerilor, întrebându-mă, de fapt, într-o reluare a lui MacIntyre, ce s-a întâmplat în etica afacerilor „după virtute”, așa cum apare în grilele etice antice și moderne și cum se structurează în contemporaneitate etica afacerilor „după virtute”?

2. FUNDAMENTELE CLASICE. O PERSPECTIVĂ CRITICĂ ASUPRA CĂTORVA ELEMENTE ESENȚIALE DEDICATE INTERPRETĂRII VIRTUȚII ÎN GRILĂ ANTICĂ ȘI ÎN GRILĂ MODERNĂ

O critică riguroasă a acestui subiect ar trebui să se bazeze pe analiza elementară a ceea ce înseamnă virtute în teoriile eticii tradiționale și a ceea ce păstrează, transferându-se și reformulându-se, în discursul contemporan dedicat eticii proprii mediului de afaceri. Însă întrebarea dificilă care stă în spatele acestei logici este una de impact pentru legitimitatea domeniului filosofic în intervenția asupra acestui domeniu riguros: care este aportul filosofiei, în sens larg, în constituirea acestui demers? Există puncte de vedere cunoscute care contravin susținerii unui argument pozitiv privind justificarea discursului filosofic într-un sens pragmatic în etica afacerilor, precum cel al lui Capaldi:

„Prima teză pe care o susțin este aceea că multe noțiuni tradiționale și actuale ale filosofiei, în general, și de etică, în particular, nu ne pot ajuta nici să înțelegem nici să construim norme de practică business aplicate în societățile comerciale contemporane. A doua teză pe care o susțin este aceea că există însă un anumit tip de conduită filosofică pe deplin capabilă de a face acest lucru posibil.”¹⁶

Exact ca replică la acest punct de vedere a survenit nevoia de a introduce în logica demersului meu reexaminarea teoriei tradiționale despre etica virtuții, dezmințind o asemenea perspectivă. Prejudecata generală cu care operăm aproape pe nesimțite, chiar și în discursul nostru cotidian, este aceea că tindem să separăm în filosofia morală contemporană teoriile eticii normative în teorii deontologice și teorii teleologice. Criteriile însă nu sunt exclusive. Ambele direcții, după cum observă și Sherwin Klein, tind să dea un răspuns întrebării: „ce trebuie să fac?” Teleologic, răspunsul este susținut întotdeauna de utilitarism și face referire stringentă la restrângerea tuturor oportunităților posibile la ideea celui mai mare

¹⁶ Nicholas Capaldi, „What Philosophy Can and Cannot Contribute to Business Ethics”, *Journal of Private Enterprise*, Volume XXI, Number 2, Spring 2006, p. 68.

bine care poate rezulta dintr-o asemenea acțiune. Deontologic, criteriul va fi redus la ceea ce datoria dictează în mod imperios ca sens al unei conduite. Nu ar trebui să dezbaterem în acest moment dacă cele două concepte, cel de bine, respectiv cel de datorie, ar trebui situate într-o anumită ierarhie, pentru simplul fapt că întrebarea nu ar avea miză – fiecare dintre cele două are sens într-un anumit aparat teoretic bine consolidat. Dar există un termen mediu care conciliază cele două teorii și nu ni le înfățișează ca aparate teoretice alternative: cel de virtute. Prin el se poate justifica și a doua teză a lui Capaldi, așadar se pot analiza diferite conduite de activitate practică inspirată dintr-o rațiune de a trăi filosofică, infirmându-se totodată cea dintâi, prin degajarea unor teorii și sisteme filosofice care fundamentează conduite, principii sau structuri axiologice ale societăților contemporane cu profil business. Din această cauză, mi-am propus să confrunt cele două direcții filosofice morale robuste, cea deontologică/neconsecințialistă și cea teleologică/consecințialistă prin prisma conceptului de *virtute*, înțelegând cum a evoluat acest concept în grile antice și moderne de interpretare pentru a putea să îl racordăm corect la discursurile actuale de *etica afacerilor*, dar și la practicile lor. Am în vedere, pentru a discuta acest aspect, teorii clasice ale virtuții, în grila aristotelică și platonice, și interpretări moderne, de tipul celor constituite de MacIntyre sau Anscombe, care sunt, de fapt, autori ai unor teorii neo-aristotelice despre etica virtuții.

Vom vedea, de altfel, că abordarea este în sens invers, plecând de la analiza conduitelor *business*, deconstruite până la extragerea câtorva elemente-cheie privind accepțiunile ideii de *virtute*. De cele mai multe ori, discuțiile de această manieră alunecă într-un relativism moral:

„date fiind perspectivele de mai sus, este foarte clar de ce oamenii de afaceri refuză să vadă probleme etice ale unei afaceri drept consecințe ale unui sistem valoric al firmei ca întreg; (...) nu e de mirare că majoritatea se rezumă la studii de caz. (...) Un argument de tip platonice sau aristotelice ar susține că problemele de bază ale unei asemenea organizații sunt rezultate ale neadecvării valorilor care ghidează.”¹⁷

Dar virtutea nu este doar sursa unui profil uman și nici adecvarea unor calități umane la realizarea unor acțiuni.

Cultura corporatistă, pe care Klein o discută pe larg, este definită în termenii valorilor unor conduite ca realități specifice mediului antreprenorial de la care se revendică. Citându-l pe A. Kennedy, Klein amintește faptul că fiecare companie se confruntă cu o realitate distinctă în cadrul uneia și aceleiași piețe, din pricina factorilor de producție, a competitorilor, clienților sau normelor de guvernare ale acestui mediu; însă aceste elemente sunt și nuclee ale unui ethos, înțeles ca sumă a unor obiceiuri practicate de membrii unui grup profesional – o abordare împărtășită, de

¹⁷ Klein, „Platonic Virtue Theory and Business Ethics”, *Business and Professional Ethics Journal*, Vol. 8, No. 4, p. 62.

altfel, de John Dewey. Dacă luăm în seamă toate aceste coordonate, atunci ne apare plauzibilă teza potrivit căreia „etica unui grup este determinată de cultura ei, culturi corporatiste diferite având modele proprii de comportament sau etici proprii”¹⁸. Avem, pe de o parte, un relativism care întreține specificul fiecărui actor din mediul corporativ, pe de altă parte, un motiv în plus pentru a readuce virtutea în atenție, ca un concept primejduit de relativismul anterior menționat. Ce putem deduce însă din aceste constrângeri?

Mai întâi, este esențial să ne convingem de ceea ce Klein deduce pe urmele lui Dewey, și anume că această etică este abordată nu normativ, ci convențional. De aceea, „ceea ce poate fi considerată virtute într-o cultură corporatistă poate să nu fie, în sens normativ, chiar o virtute”¹⁹.

Mai apoi, dacă privim la grilele antice de întemeiere ale virtuții, modelul platonice ne va obliga imediat să ne raportăm la acest construct în termenii unei înțelepciuni practice, așa-numita *phronesis*. Argumentul din *Menon* reia în considerare faptul că virtutea este un lucru bun în sine și produce întotdeauna consecințe benefice prin exercițiul său conștient și structurat. Klein consideră că, în acest caz, etica solicitată este una *reflexivă*, mai mult decât *convențională*. Însă sensul elen al virtuții, extras din teoriile lui Platon, este întotdeauna dependent de valori precum înțelepciunea, dreptatea, curajul, cumpătarea: odată transpuse în termenii culturii corporatiste, aceste virtuți cardinale devin structuri ale unor modele organizaționale. La limită, vom observa, păstrând zona observațiilor sumare, că în cultura corporatistă, deseori virtuțile sunt tratate doar ca valori îngăduind relativizarea sau manipularea lor.

Așadar, ne confruntăm cu două posibilități de a integra etica în afaceri și de a face proba aplicabilității: una determinată de abordarea acțională a subiectului, alta sugerată de agentul însuși. Tradițional, dezvoltarea normativă a primei abordări permite discursul despre cea de-a doua. Pentru discuția de față, chiar cea de-a doua este semnificativă, adică direct abordarea conduitei agentului, virtutea jucând rol fundamental.

Voi defini, în cele ce urmează, o anumită poziționare față de sensurile virtuții, iar apoi voi analiza evoluția ei de la grila antică la cea modernă, până la absorbția de etica afacerilor, în funcție de patru criterii: rolul virtuților; rolul comunității în modelarea virtuților; rolul judecății morale în determinarea și organizarea virtuților, respectiv rolul exemplelor în constituirea, recunoașterea și integrarea virtuților²⁰.

În termenii grilelor antice de interpretare, primul model de înțelegere a ce este virtutea este desemnat de contextul societăților ateniene: portretele homerice –

¹⁸ *Ibidem*, p. 65.

¹⁹ *Ibidem*, pp. 65–66.

²⁰ Deși ordinea ar fi putut fi aleatorie, am recurs la ierarhia de criterii propusă de John Dobson în „Applying Virtue Ethics to Business: The Agent-Based Approach”, *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, Vol. 12, No. 2, disponibil online la <<http://www.stthomas.edu/media/catholicstudies/center/johnaryaninstitute/conferences/1997-antwerp/John-Dobson.pdf>> ultima dată accesat în Noiembrie 2023.

la care astăzi grilele moderne se raportează ca la veritabile construcții de caracter – țin de relevarea unor conținuturi particulare ale relației dintre două idealuri fundamentale: a fi un cetățean bun și a fi un om bun. Cooperarea și competiția, ca atitudini fundamentale în societatea ateniană, analizate amplu de către A.W.H. Adkins și criticate de MacIntyre, explică sursele primelor cazuri ale dezacordului moral, născut din confruntarea mutuală a unor virtuți și imposibilitatea de a le compatibiliza sau internaliza în conduita publică și privată, pentru unitatea vieții bune. Primul dezacord tradițional înțeles în acest sens este desemnat, după cum bine observă MacIntyre, de însăși expresia dreptății, ca *dikayosine*²¹, cu mențiunea că dezacordul poate deveni virtute. La o primă vedere, constatăm cum în grila antică de interpretare, sofistii, Platon, Aristotel și tragicii greci sunt cei care discută virtutea prin raportare la contextul social și la entitatea nucleară a ceea ce, spre finalul secțiunii, va fi recunoscut drept caracter. Deducem că, pentru fiecare dintre aceste alternative, virtutea se dovedește dependentă de un context social și poate fi probată doar în cadrul acestuia. În cheia teoriei lui Platon, *sophrosyne*, ca virtute disciplinată de dorință și desemnată ca înțelepciune practică, *andreia*, propusă în termenii curajului, *sophia*, ca înțelepciune acceptată în sens modern și *dikayosine*, redată nu ca ceea ce modern am traduce convențional ca dreptate, ci ca „virtutea de a atribui fiecărei părți a sufletului o anumită funcție și nu alta”²² întregesc inventarul virtuților din grila antică de interpretare. Ca un ecou, părintele viitoarei „modernități liberale”²³, Aristotel²⁴, va propune că cel mai mare bine pentru om este însăși seninătatea și fericirea, pe care le recunoaștem în aparatul său critic drept *eudaimonia*, un *telos* al oricărui individ, care poate fi împlinit prin exercițiul virtuților. Teoria aristotelică este, din varii puncte de vedere, un punct de inspirație fundamental pentru a înțelege și diferențele dintre grila antică și cea modernă de raportare la virtute: pentru Stagirit, legea și morala nu sunt două dimensiuni izolate, așa cum tind modernii să le aplice, ci din contră, ele sunt consubstanțiale, iar în cazurile de excepție, acolo unde legea nu există, individul trebuie să acționeze conform dreptei sale rațiuni (*katha ton orthon logon*²⁵). Mai apoi, tema centrală a eticii sale este aceea a *phronesis*-ului, o virtute intelectuală al cărei exercițiu este simultan virtuții de caracter. Dar, adaugă MacIntyre, „pentru

²¹ Autorul observă: „Natura cuvântului *dikayosine* este obiectul unui dezacord. Pe deasupra, acesta este considerat de Adkins mai curând cooperativ decât competitiv. Deși cuvântul nu apare ca atare la Homer, are totuși accente homerice. *Dike* și *dikaios* care apar la Homer sunt predecesorii săi și deja la Homer virtuțile competitive presupun acceptarea celor cooperative. Din cauză că *dike* a fost ultragiată se ceartă Ahile cu Agamemnon, și tot din cauză că *dike* a fost ultragiată, Atena îl ajută pe Odiseu împotriva peștorilor. Ce e atunci virtutea care devine *dikaiosyne*?” (MacIntyre, *Tratat de etică. După virtute*, București, Editura Humanitas, 1998, p. 150).

²² *Ibidem*, p. 151.

²³ *Ibidem*, p. 161.

²⁴ „A-l trata pe Aristotel ca făcând parte dintr-o tradiție, chiar și pe cel mai strălucit reprezentant al ei, este un lucru foarte nearistotelic” (*Ibidem*, p. 161).

²⁵ Aristotel, *Etica Nicomahică*, 1138b25.

Aristotel, excelența de caracter și inteligența sunt, așadar, inseparabile, o viziune care se află în mod caracteristic în contradicție cu cea care predomină în lumea modernă”²⁶.

Sintetizând posibilele raportări la virtutea etică, expunerea lui Valentin Mureșan pare a fi cea mai concentrată și lesne de instrumentalizat într-un discurs de tipul eticii afacerilor, pornind de la următoarele considerente:

„Virtutea etică este: 1. o dispoziție habituală (*hexis*), 2. aptă să înțeleagă nemijlocit, sigur și să dorească binele moral: măsura justă în raport cu noi în efecte (dorințe iraționale) și acțiuni; 3. capabilă de o cauză, acțiunea prin alegerea deliberată (*prohairesis*) a căii optime pentru realizarea aceluși bine; 4. așa cum ar face-o înțeleptul practic; ținând cont de circumstanțe și imposibil în fața dorințelor iraționale; iar viciul etic este: 1. o dispoziție habituală, 2. ce ne indică drept bine aparența binelui: excesul și insuficiența în afecte (dorințe iraționale) și acțiuni; 3. capabilă de a cauza acțiunea prin alegerea deliberată a mijloacelor pentru satisfacerea respectivului bine aparent; 4. ținând cont de circumstanțe și imună la efectele perturbatoare ale dorințelor iraționale.”²⁷

Tranziția de la definirea virtuții etice la etica virtuții se petrece, așadar, într-o logică a prelucrării judecăților morale și, mai cu seamă, a motivațiilor morale. Termeni precum *alegere*, *deliberare*, *adecvare*, *raportare la circumstanțe* explică foarte ferm orientarea virtuții etice către problema mobilului acțiunii, care se reîntoarce la alternativele mai sus discutate la granița dintre deontologism și consecințialism, dintre motivații rezultate exclusiv din datorie și motivații influențate de corectitudine, fair-play, generozitate, bunătate, așadar afecte sau conduite exersate care apreciază totodată și gradul de imparțialitate al agentului moral. Astfel, înțelegem că părtinirea sau nepărtinirea care se pliază pe exersarea unui anumit tip de virtute în etica afacerilor oferă și criteriul universalizării, dacă judecăm deontologic, și criteriul determinării voinței generale ca factor de autoritate subminat în numele neutralității unor atitudini sau convingeri ale membrilor unui grup față de un anumit considerent. Din punctul meu de vedere, rolul virtuților în degajarea comportamentului moral se sprijină și pe un conținut, și anume pe posibilitatea de a ne racorda la *problema alterității* chiar și în contextul eticii afacerilor, direcțiile parțiale deschise de virtute angajând mult mai puternic ideea de sine, în vreme ce imparțialitatea îl readuce pe Celălalt în termeni de egalitate cu sine.

Există puncte de vedere precum cele semnalate de Dobson, potrivit cărora prin virtute se ajunge, în societatea contemporană exploatată în termeni corporativi, să discutăm despre dezvoltarea personală ca proces moral ajustat de intervenția rațională a unor virtuți centrale dominante, față de altele secundare: ierarhia evaluată așază prudența, cumpătarea, curajul, dreptatea și loialitatea într-o ordine firească.

²⁶ MacIntyre, *op. cit.*, p. 168.

²⁷ Valentin Mureșan, *Etica lui Aristotel*, București, Editura Universității din București, 2011, p. 65.

Pe de altă parte, achiziția unor conduite se petrece întotdeauna în comunitate sau într-un grup. Vedem că exercițiul, întins către practică, produce recunoașterea virtuților și în termenii cooperării interpersonale, prin realizarea unor standarde de excelență care, prin gradul de satisfacție sau de cuantificare pe care îl implică, readuc virtutea foarte aproape de tradiționala și aristotelica *eudaimonia*. În comunitate, așadar, raționalizarea virtuții se petrece în termenii recunoașterii unei conduite care o produce, dar și a efectelor sale, ca un construct dezirabil. În culturile corporative, deseori, acest lucru apare reiterat în termenii întrebărilor clasice despre felul în care trebuie trăită această legătură: care este cel mai bun mod de viață pentru comunitatea noastră? Care este scopul (*telosul*) pe care trebuie să îl atingem? O perspectivă foarte interesantă, în acest sens, pe care am întâlnit-o însă în foarte puține studii, este aceea care abordează corporațiile ca *polis*-uri sau comunități sudate, normalizate contractual în perioada modernă. Două sunt argumentele care susțin această poziție: (1). Există un model unanim acceptat de virtute și, uneori mult mai pregnant, de conduită virtuoză, la nivelul fiecărei culturi corporatiste, așa cum, în vechime, *polis*-urile se structurau după un asemenea inventar axiologic și moral; (2). Toate aceste organizații funcționează după criteriul apartenenței și al producerii de bunuri colective.

Ultimele două criterii amintite, rolul judecăților morale, respectiv al comportamentului virtuos ca exemplu, se rezumă la educarea morală în exersarea virtuții, care o putem privi și ca normalizare, dacă acceptăm o paradigmă de tipul celei propuse de Michel Foucault, și la substituirea paradoxală a acestuia cu ceea ce Pritchard înțelege ca emulare: „în spatele discuțiilor despre coduri etice, principii ale dreptății și nedreptății, dileme și istorii ale dezastrelor morale, avem nevoie de un alt fel de povești, povești ale bunilor profesioniști ale căror vieți pot inspira o emulație”²⁸. Cea mai firească întrebare, în consecință, este cum poate etica afacerilor să susțină raționalitatea practică și raționalizarea virtuților în domenii foarte aplicate ale culturii corporatiste?

Este foarte posibil ca virtutea, transpusă din grilă antică în grilă modernă, să rămână doar un discurs prioritar despre organizarea vieții împreună, favorizând critici contemporane despre apariția dispozitivelor de supraveghere a conduitei indivizilor care riscă nesupunerea la o anumită conduită profesională și, deci, corespondența cu un anumit profil al omului virtuos, profesionalizat, la fel de bine cum teza potrivit căreia etica virtuților este un sistem neizbăvit de contestații serioase privind fundamentele sale să fie plauzibilă.

Din punctul meu de vedere, dacă rămânem la acest tablou epocal de tranziție și adaptare a grilelor antice de judecare a virtuții în spațiul grilelor moderne de analiză și interpretare, nu dobândim rezultate grandioase în direcția explicării relativizării morale progresive asupra conceptului în sine, în timpul acestei evoluții

²⁸ Michael Pritchard, „Good Works”, *Professional Ethics. A Multidisciplinary Journal*, Vol. 1, Issue 2, 1992, pp. 155–177, p. 170.

aparent spectaculoase: este necesară confruntarea virtuții cu ideea de caracter pentru a înțelege de ce postmodernitatea acordă mai mult credit celei din urmă, pretinzând un tratament egal cu cea dintâi.

„În cazul multor virtuți, inclusiv a sincerității, nu putem evita să punem întrebarea *de ce sunt importante astfel de reguli? sau de ce nu ar trebui o persoană să mintă, mai ales când are ceva de câștigat din asta?* Vom constata, arată James Rachels, că în acest caz „avem nevoie de un răspuns care să treacă mai departe de simpla observație că o astfel de acțiune ar fi incompatibilă cu posedarea unei anumite trăsături de caracter; avem nevoie să se explice de ce este mai bine să avem această trăsătură de caracter decât opusul ei.”²⁹

Prin explicarea unor asemenea pattern-uri de reacțiune afectivă sau strategic-organizațională, teoria egoismului etic explică sub umbrela dezirabilității o anumită conduită morală pervertită într-o acțiune supusă fie ideii de acțiune corectă, fie de acțiune incorectă, însă indiferent de alternativă, cu siguranță, utilă, ne apropiem dinspre o perspectivă pragmatică și cotidiană de relativizarea virtuții din grilele antice, și transpunerea ei în ceea ce înseamnă caracter. În mod evident, pe de o parte, raționamentul meu ne readuce în vecinătatea aristotelismului care pleda pentru înțelegerea eticii ca un domeniu preocupat preponderent de virtuțile de caracter, și nu de principii³⁰. Eticieni precum Solomon chiar restrâng etica afacerilor la fundamentarea pe nucleul virtuții. Asupra acestui aspect se cuvine să stăruim însă mai mult. Reîntorcându-ne la argumente precum cele ale lui Edwin Hartman³¹, descoperim că în trainingul etic întrebările cele mai frecvente sunt cele care pun cursanții în situația de a răspunde ce ar trebui să facă pentru „a crea o organizație morală” sau „prin ce criterii putem judeca o organizație ca fiind morală?”³² Hartman susține că, în mod evident, replicile sunt influențate de recursul la criterii structurale sau care explică natura sistemului de la care se revendică asemenea instituții, însă dincolo de ele, răspunsul ține întotdeauna de deciziile și conduita

²⁹ Vasile Morar, Dan Crăciun, Constantin Macoviciuc, *Tratat de etică în afaceri*, ed. cit., p. 223.

³⁰ În legătură cu acest subiect, un punct de vedere interesant este elaborat de Edwin Hartman: „Trainingul moral subliniază virtuțile. Părinții își educă copiii să nu mintă, tot așa cum angajatorii își îndeamnă angajații să nu plece de la muncă înainte de terminarea programului. Dincolo de asta, indiferent de situație, părinții tind să își crească copiii prin înclinația de a nu minți, de a simți repulsie pentru aceasta în ocazii specifice, chiar și în circumstanțe în care uneori minciuna ar putea fi justificată. Ne dorim ca motivele și acțiunile copiilor noștri să fie cele corecte, așa încât să facă lucrurile corecte pentru rațiunile corecte. Pe măsură ce se maturizează, ne dorim să își dezvolte sensibilitatea etică pentru a înțelege aspectele morale importante ale evenimentelor din viața lor și pentru a-și lăsa imaginația morală să se exprime. Însă descoperim că, în timpul acesta, de nenumărate ori găsim minciuna pe deplin justificabilă” (p. 2). Perspectiva este reluată ulterior, de autor, în discutarea educației morale a celor care se ocupă de *business ethics*, observând cum se deplasează primordialitatea virtuții înaintea principiilor.

³¹ Edwin M. Hartmann, „Can We Teach Character: An Aristotelian Answer”, *Academy of Management Learning & Education*, 2006, Vol. 5, No. 1, pp. 68–81.

³² *Ibidem*.

indivizilor care afectează cultura corporatistă decisiv, reîntorcându-ne la evaluarea conceptului de virtute și de integrare a acesteia într-un caracter.

Aprofundând această idee, direcțiile interpretative recomandate de Kupperman par potrivite: „Caracterul lui X este pattern-ul normal al lui X de gândire și acțiune, mai ales cu privire la convingerile și angajamentele sale în direcția afectării fericirii lui X sau a altor persoane, și în special în relația cu alegerile morale”³³. Câteva tensiuni apar în ordinea acestor asumptii, care nu contrazic însă nimic din afirmațiile citate: pe de o parte, există o profundă psihologizare a virtuților ca trăsături de caracter; o întemeiere riguroasă a eticii afacerilor ar trebui să ofere toate argumentele necesare destituirii acestei direcții din calitatea sa principală, trecând-o în plan secundar. Pe de altă parte, există virtuți care se armonizează dificil și care țin de evoluția subiectului: Hartman remarcă rolul maturității în concilierea stimei de sine și a respectului pentru Ceilalți cu justă măsură. În direcția cercetării mele, reprezentativă este imediata observație a lui Hartman, pe fondul armonizării grilei antice și a celei moderne: „managerii ar trebui să înțeleagă că viața în mijlocul organizației potrivite poate avea un efect crucial asupra caracterului angajaților. Aristotel implică în mod crucial habitusul în formarea caracterului”³⁴. Semnificativ este faptul că recursul la caracter ne va oferi o apropiere mult mai întemeiată de raportul dintre identitate și subiectivitate în etica afacerilor. Trecerea virtuții într-un discurs mai funcțional și, deci, mult mai răspândit, precum cel al caracterului, ne va putea oferi sursa discuției din paginile următoare ale cercetării, și anume analiza proiectelor failibile ale virtuții, prin abandonul teoriilor iluministe și moderne cu privire la aceasta și conectarea la postmodernism. În cele ce urmează, MacIntyre va constitui figura centrală a analizei noastre.

3. PROIECTE FAILIBILE ȘI RESEMNIFICĂRI: DE LA EȘECUL PROIECTULUI ILUMINIST LA POSTMODERNISM. „PRIMA NEGOCIERE” CU VIRTUTEA

Înțelegem că întoarcerea la redefinirea conceptelor de morală și moralitate este fundamentală pentru a îmbogăți explicațiile cu referire la, pe de o parte, consolidarea discursului despre caracter prin încorporarea virtuții, pe de altă parte, la ceea ce MacIntyre înțelege prin eșecul proiectului iluminist, așadar modern, de legitimare a moralității. Abandonul latinității în perioada modernă și, mai cu seamă, în miezul revoluțiilor franceze de instituire a marilor tradiții democratice europene din acest interval epocal este sursa nevoii de a regândi temeiurile credinței și ale libertății.

³³ Kupperman, 1991, p. 17, *apud* Hartman, *op. cit.*, p. 3.

³⁴ *Ibidem*, p. 3.

„În latină, ca și în greaca veche, nu există nici un cuvânt care să poată fi tradus corect prin moral, sau, mai curând, nu există un astfel de cuvânt până când nu retraducem cuvântul nostru moral înapoi la latinește. Sigur că, din punct de vedere etimologic, *moral* vine de la moralism, pentru a traduce cuvântul grecesc în *De Fato* – înseamnă *care ține de caracter*, caracterul nefiind altceva decât înclinațiile unui om de a se comporta sistematic într-un anume fel mai degrabă decât în altul, de a trăi un anume fel de viață”³⁵.

Sensul termenului moral este, la rigoare, unul practic și, mai adâncit, putem spune că accepțiunea se datorează unei alte nevoi, deopotrivă socială și politică, de a explica rațiunea moralității în spațiul public. După o tradiție modernă în care Kierkegaard confruntă subiectul cu posibilitatea de a alege între un mod etic și un mod estetic de viață, în vreme ce Kant deschide examinarea demnității de a fi fericit și a legilor morale „printr-un stoc de maxime”³⁶, explicațiile pentru *moralitate* sunt tot atât de urgente pe cât de nefericite s-au dovedit în formulări. Același MacIntyre susține următoarea concluzie:

„Încercarea de a găsi un suport pentru ceea ce Kant consideră a fi maximele moralității, în ceea ce Kant consideră a fi rațiune, eșuează deci tot așa cum eșuează încercarea lui Kierkegaard de a le găsi un fundament în actul alegerii, iar cele două eșecuri sunt strâns legate între ele. Kierkegaard și Kant împărtășesc aceleași concepții despre moralitate, dar Kierkegaard o preia înțelegând că proiectul de a da moralității o justificare rațională a eșuat.”³⁷

Apoi, argumente de tip Hume restrâng explicațiile pentru sensul moralei la unitatea unui singur loc și, în consecință, complică încă o dată ipoteza unei soluții unanime pentru justificarea moralității. Moralitatea este, în termeni humeni, o stare de fapt manifestată ca rezultat al adaptării conduitelor umane la valorile și principiile unei comunități. Însă de ce a trebuit ca proiectul iluminist de legitimare a moralității să eșueze și de ce ar semnifica postmodernitatea un interval mai potrivit pentru o recuperare în sens moral, deopotrivă teoretic și practic?

Toți modernii pleacă de la premisa că avem nevoie de o justificare rațională a moralei: Hume, plecând de la proiectul moralității din spațiul francez și, mai cu seamă, de la construcțiile lui Didero, plasează explicațiile în orizontul pasiunilor; Kant, în caracterul universal categoric al regulilor rațiunii, Kierkegaard reduce întregul proiect la caracteristicile fundamentale ale opțiunilor de viață. Potrivit lui MacIntyre, eșecul are ca sursă nerespectarea unuia dintre cele trei criterii simultane de întemeiere a unui proiect de justificare a moralității: natura umană naturală, omul așa cum ar putea fi dacă își împlinește telosul, respectiv percepțiile morale care facilitează trecerea de la o poziție morală la alta. Kant înțelege foarte bine

³⁵ *Ibidem*, p. 64.

³⁶ *Ibidem*, p. 69.

³⁷ *Ibidem*, p. 71.

limitele proiectului moralității și tocmai de aceea caută să compenseze neajunsurile lui prin introducerea criteriului universalizării. Urmează, apoi, un întreg proces de secularizare a moralei, care, sub semnul Iluminismului, privește cu scepticism statutul judecăților morale izvorâte din legea divină. Un alt reper pentru explicarea eșecului proiectului iluminist este dat de păstrarea, în discursul cotidian, „a obiceiului de a spune despre judecățile morale că sunt adevărate sau false, dar nu există răspuns clar la întrebarea în virtutea cui e adevărată sau falsă o judecată morală particulară”³⁸.

Cred că o explicație fundamentală este dată de apariția individului ca figură absolută a societății moderne: din această cauză, moralitatea trebuie să se raporteze la un sine autonom, perseverent în convingerile și practicile lui morale, distanțat de tradiții, convenții moștenite, reinterpretarea plăcerii ca un concept pe care se bazează un mod de viață necesar, în pas cu progresul tehnologic și ideologic al lumii contemporane, reinterpretând fericirea prin utilitarism, așa cum Mill ne-a obișnuit. Mai mult decât atât, individul devine un militant al propriilor sale drepturi, iar moralitatea traversează, odată cu protestul său, succesiunea emotivismului, utilitarismului și contractualismului. Odată cu apariția ficțiunii manageriale, cum o numește MacIntyre, adică a narațiunilor dedicate organizării moderne a individului în termenii eficacității, satisfacției de sine, productivității, manipularea cunoștințelor individului alunecă în paradigma expertizei.

Felul în care MacIntyre trage primele concluzii despre eșecul proiectului iluminist este impresionant și adecvat tabloului social contemporan:

„Gândiți-vă la următoarea posibilitate: poate nu suntem oprimați de putere, ci de neputință, poate că unul dintre motivele-cheie pentru care președinții de corporații mari nu controlează America, așa cum cred unii critici radicali, este că nu reușesc nici măcar să își controleze propriile corporații, poate că foarte des, atunci când capacitatea și puterea de organizare care le sunt atribuite cu succes, asistăm, de fapt, la același tip de procedeu ca în cazul unui cleric care are norocul să se roage pentru ploaie exact înaintea sfârșitului neprevăzut al secetei, poate că pârgurile puterii, una dintre metaforele-cheie ale expertului managerial – produc efecte nesistematice și adesea legate doar printr-o coincidență de efectele cu care se laudă cei care le întrebunțează.”³⁹

Un asemenea concept este însă o prelungire a termenului nietzschean de mască și de simulare a unei funcțiuni morale; este o ficțiune în care societatea modernă își pune votul de încredere. Exigențele eficacității sunt, de altfel, rezultatele autorității managerului birocratic ca nouă paradigmă a individului, constituită pe criteriile expertizei, experienței și obedienței față de valorile și principiile unei anumite culturi organizaționale. Pe fundalul acestor amendamente deslușim în ce măsură

³⁸ *Ibidem*, p. 84.

³⁹ *Ibidem*, p. 99.

recursul la virtute în manipularea noțiunilor de identitate și subiectivitate a agentului moral în etica afacerilor poate fi tratată și ca o consecință de legitimare a proiectului iluminist al moralității și de restructurare a unor judecăți morale. Analiza argumentelor lui MacIntyre s-a dovedit esențială pentru a deschide, totodată, critica unei etici a afacerilor „după virtute”, adică luând în seamă ce rămâne din această interpretare și cotitură radicală a virtuții către caracter, către standarde de performanță umană și excelență profesională, așadar către noțiuni care sunt fidele exacerbării relativismului moral și axiologic. „Prima negociere” cu virtutea este aceea a stabilirii noilor sale sensuri și aplicații, prin confruntarea grilelor antice și moderne de interpretare, văzând cum mai poate fi individul un est et al vieții sale și un făuritor al vieții bune, în contextul în care pasiunea primează în fața virtuții, ethosul corporatist se reîntoarce la un model egalitarist de organizare instituțional-socială⁴⁰, iar climatul moral al epocii noastre ne îndeamnă către simularea virtuții, către a părea adecvați unui domeniu cu o anumită cultură corporatistă și deci cu un anumit model de conduită și caracter solicitat? Rivalitatea dintre viața publică și cea privată și încercarea de a găsi o cale de mijloc pentru armonizarea celor două va constitui însă un subiect în continuare deschis și dezbătut.

4. VIRTUTEA ȘI CARACTERUL CORPORATIV, DE LA ETICA ORGANIZAȚIONALĂ LA ETICA INDIVIDUALĂ

Întreaga filosofie modernă este preocupată de problema individului, înțeles ca fundament al oricărui discurs despre figura omului în societate. Chiar și în etica afacerilor, individul își păstrează semnificația majoră pe care modernitatea i-o dedică, observând, în cursul acestui capitol, felul în care rolul individului este rescris în cultura *corporate* în funcție de doi termeni nucleari care fac apel la deciziile și intențiile sale: cel de datorie, respectiv cel de responsabilitate.

Există studii potrivit cărora impactul așa-numitei *individual ethics* – *etici individuale* (IE) și cel al *eticii organizaționale* – *organizational ethics* (OE) se manifestă în principal asupra conceptului de *intenție etică* (EI)⁴¹. Problema principală este dată de dependența intenției etice de valorile care constituie comportamentul etic al individului, întotdeauna determinat de climatul organizațional și social sau de variabilele acestuia. Așadar, în analiza subiectului după datoriile și responsabilitățile sale, criteriul valorii apare operațional din două puncte de vedere: din cel al individului și cel al organizației. Studii precum cele întreprinse de Liedtka în 1988, într-o perioadă în care etica afacerilor nu cunoștea nici amploarea, nici diversitatea

⁴⁰ A se consulta MacIntyre, *op. cit.*, p. 242.

⁴¹ B. Elango, Karen Paul, Sumit K. Kundu, Shishir K. Paudel, „Organizational Ethics, Individual Ethics and Ethical Intentions in International Decision-Making”, *Journal of Business Ethics*, Springer, 2010, p. 1.

culturii *corporate*, arată că de fiecare dată când corespondența dintre valorile individuale și cele organizaționale este maximală, are loc ceea ce se numește *congruență axiologică*, formând cadrul ideal pentru soluționarea mai rapidă a dilemelor etice recunoscute la nivel managerial. Congruența este definită ca fiind internă ori de câte ori corespondența este maximală și este desemnată ca fiind externă de fiecare dată când scade nivelul de conexiune dintre cele două, primând criteriul utilitarist al satisfacerii dilemelor etice în funcție de nivelul de fericire produs celui mai mare număr de oameni, înțeles astfel ca organizație, în sens larg. În mod voit am recurs la cele două studii anterior citate pentru a puncta maniera în care valorile individului și cele ale organizației devin variabile situaționale, un aspect care se va dovedi relevant pentru analiza subiectului între datorii și responsabilitățile sale. Voi relua, în consecință, câteva dintre ipotezele studiului lui Elango, construind, pe marginea lor, critica mea personală cu privire la subiectul mai sus anunțat.

Ipoteza nr. 1. IE este în mod pozitiv relaționată cu EI.

Pe de o parte, se susține faptul că normele și practicile organizaționale pot diminua primatul valorilor individuale în soluționarea unei dileme etice. Potrivit unor autori, caracteristicile, valorile și principiile individuale nu pot influența comportamentul moral al unui individ antrenat într-o acțiune sau decizie etică și deci sunt insuficiente pentru a întemeia o predicție asupra conduitei acestuia. Se mai adaugă o mențiune, extrasă din cadrul aceluiași studiu: „potrivit Centrului de Cercetare în Etică ERC, de fiecare dată când personalul boardului managerial arată un comportament etic, angajații tind cu 50% mai mult să evite comportamentul imoral sau neetic”⁴². Concluzia imediată este aceea că putem anticipa faptul că indivizii care experimentează activitatea profesională într-o organizație cu conduită etică reprezintă o rată de probabilitate mai mare de a exprima EI decât indivizii care se confruntă cu un comportament neetic în cadrul companiei lor. De aici, rezultă a doua teză operațională:

Ipoteza nr. 2. Percepția unui angajat asupra nivelurilor superioare ale OE este în mod cert corelată intențiilor etice EI.

Recursul la argumente de felul celor elaborate de Kohlberg, potrivit căruia evoluția vârstei unui individ afectează formarea conștiinței morale și comportamentul etic, vin în întâmpinarea acestei ipoteze. O persoană cu experiență largă într-un anumit post ocupat va avea motive în plus de a nu acționa neetic, conservându-și meritele, evoluția și reputația. De aceea, susține Elango, „tinerii angajați găsesc mult mai facilă oportunitatea de a se comporta ne-etic în funcție de raționarea motivată (Bersoff 1999; Kunda 1990) în situații care implică îndeobște costuri individuale”⁴³.

⁴² *Ibidem*, p. 6.

⁴³ *Ibidem*.

Ipoteza nr. 3. Relația dintre percepția angajatului asupra OE și EI va fi influențată de vârsta angajatului.

Aici pot fi însă aduse, din punctul meu de vedere, și criteriile genului ca elemente operaționale, apropiindu-ne, de exemplu, de o zonă pe care autorii studiului o neglijează, și anume predispoziția genului feminin către cumpătare, loialitate și absență a competitivității gratuite, ceea ce ne-ar îndrepta către abordări ale conduitelor *business* sau manageriale influențate de etica grijii.

Ceea ce am constat, în urma lecturii studiului anterior criticat, a fost excluderea unei ipoteze a aprecierii OE, EI și IE bazată pe orientarea conduitei individului către acceptarea, internalizarea și aplicarea unui model de acțiune morală apropiat de abordarea utilitaristă, deontologică, a eticii virtuții sau a eticii datoriei, pur și simplu luându-se în considerare premisa tacită a primatului normelor și principiilor colective asupra celor individuale. Or, nu numai că această abordare mi se pare insuficientă, dar, pe alocuri, poate fi și criticată din perspectiva subminării autorității individului în termenii exercitării autonomiei judecăților de apreciere morală sau de valoare într-un domeniu de activitate dominat de efectuarea unor decizii manageriale, profesionale etc. În plus, adecvarea unor aprecieri asupra conduitei individuale, doar din pricina faptului că acestea corespund unui profil general controlat de companie, este în sine sursa unei dileme etice. Să ne reamintim conținutul unui articol din *Harvard Business Review*: „Răspundeți cu adevărat sau fals: *Sunt un manager moral, cu o conduită etică*. Dacă răspundeți adevărat, iată un fapt neconfortabil: cel mai probabil, nu sunteți”⁴⁴. De aceea este necesară inserția criteriului autoraportării individului la propriile datorii și responsabilități, influențate, într-adevăr, de un model impus de cultura organizațională cu privire la ierarhizarea criteriilor etice, profesionale, economice sau legale cu care se confruntă. Redau, pentru încheierea acestei paradigme a analizei mele, planul responsabilităților sociale ale culturii corporative⁴⁵, cu mențiunea că scopul meu este acela de a observa cum datorii și responsabilitățile individului reprezintă o posibilitate de a întemeia deontologic și utilitarist conceptul de *responsabilitate socială corporatistă*, apreciind încă o dată, prin prisma acesteia, care este rolul individului în *etica afacerilor*.

Un prim nivel este reprezentat de responsabilitatea economică, orientată către profitabilitate. Al doilea este reprezentat de responsabilitatea legală, care presupune obediență. Al treilea nivel este reprezentat de responsabilitatea etică, ceea ce impune conduita morală. Ultimul nivel este reprezentat de responsabilitatea filantropică, care face parte din cetățenia corporativă.

Operăm cu câteva concepte-cheie. Mai întâi, cel de responsabilitate economică, prin care se justifică producția de bunuri și servicii apreciate financiar de o

⁴⁴ M. Banaji, M. Bazerman, & D. Chugh, „How (Un)Ethical Are You?”, *Harvard Business Review*, 2003, 81(12), pp. 56–64.

⁴⁵ A. Carroll, „Managing Ethically with Global Stakeholders. A Present and Future Challenge”, *Academy of Management Executive*, Mai, 2024, p. 116.

societate în funcție de nevoile sale raportate la acestea. De cele mai multe ori, această responsabilitate este judecată în termenii unei industrii și, tocmai de aceea, studiile lui Carroll, de exemplu, ne obligă să o gândim ca o consecință a exigențelor capitalismului global. Această noțiune este urmată de responsabilitatea legală: normalizarea organizației și a individului este cea care pregătește responsabilitatea etică și, în final, cea filantropică, fiind desemnată ca un cumul de comportamente și acțiuni adiționale pe care societatea le consideră dezirabilă și pe care valorile culturii organizaționale cu pricina le sprijină. Cu această mențiune am vrut să atrag încă o dată atenția asupra faptului că și, în acest caz, rata de profitabilitate a organizației, obținută din adecvarea politicilor și practicile sale la piața concurenței sau la nevoile societății primează în fața celor individuale. Or, argumentul nu ar trebui construit astfel, dacă înțelegem că însăși organizația se structurează după modelul unui individual, al unei structuri monadice care își fixează ca scop procurarea puterii cu obligația menținerii responsabilității pentru aceasta. De altfel, marea problemă provine din relativismul întâlnit în teoretizarea conceptului ca atare de responsabilitate socială corporatistă și de plasare a individului în acest cadru larg. Howard R. Bowen este cel care în 1953, de exemplu, încerca să conceptualizeze *responsabilitatea socială corporatistă*, ajungând în mod precipitat la o echivalență universal acceptată între responsabilitate publică, obligații sociale și moralitate *business*⁴⁶. Ulterior, Adam Smith și Milton Friedman⁴⁷ au pledat pentru excluderea responsabilității sociale din influențarea deciziilor manageriale, susținând că afacerile funcționează cel mai bine când sunt reduse la misiunea lor proprie, aceea de a produce bunuri, profit și servicii. Din 1975 încoace, teoriile au remarcat un punct de cotitură: odată ce se acceptă faptul că responsabilitatea socială derivă din puterea socială, după cum argumentează Keith Davis, *CSR (responsabilitatea socială corporatistă)* a trebuit să ia în considerare toate cele patru paliere anterior

⁴⁶ A se consulta John Velentzas și Georgia Broni, „Ethical Dimensions in the Conduct of Business: Business Ethics, Corporate Social Responsibility and the Law. The Ethics in Business as a Sense of Business Ethics”, *International Conference on Applied Economics*, 2010, accesat la 9 mai 2015: <http://kastoria.teikoz.gr/icoae2/wordpress/wp-content/uploads/articles/2011/10/092.pdf>, p. 803.

⁴⁷ „Apărând o asemenea poziție, el îi numea – pe oamenii de afaceri ce susțineau ideea de responsabilitate socială a fiecărui membru al corporației – niște „marionete nechibzuite ale forțelor intelectuale care subminează fundamentele unei societăți libere” și îi acuza pe aceștia de „propovăduirea socialismului autentic”. În esență, argumentul lui Friedman este acela că: a) directorii unor corporații sunt, în primul și în ultimul rând, angajații acționarilor și, ca atare, ei au o „responsabilitate tutelară” de a le maximiza profiturile; b) a face acte caritabile sau a oferi bani unor cazuri sociale (cu excepția relațiilor publice ce țintesc spre sporirea afacerilor), precum și implicarea în proiecte comunitare (care nu sporesc afacerile companiei) sunt înrudite cu „*a fura de la acționari*”; c) nu există niciun motiv pentru a presupune că o corporație sau funcționarii săi au vreo „aptitudine specială” sau vreo *competență* din domeniul politicii publice; d) prin urmare, ei (managerii corporațiilor) și-au „depășit competența” și, de asemenea, și-au „încălcat obligațiile” în momentul în care s-au implicat în activitățile comunității”. Vasile Morar, *Etica și afacerile. Morala elementară și responsabilitatea socială*, București, Editura Universității din București, p. 24.

amintite, strecurându-l pe cel etic pe a treia poziție în ordinea crescătoare a importanței lor.

Punctul cel mai important care va deschide de aici către paginile următoare ale lucrării mele este dat de înțelegerea aparte a felului în care conceptul de responsabilitate socială corporativă – CSR a restrâns tendințele eticii *light* a mediului afacerilor, aducând, uneori involuntar, conceptul de responsabilitate în vecinătatea celui de virtute.

5. ECHIVALENȚA IDENTITATE–CARACTER ÎN MEDIUL DE AFACERI. CONSTITUIREA SUBIECTULUI PRIN CARACTER ȘI A IDENTITĂȚII PRIN VIRTUTE

Aristotelic, suntem obișnuiți cu perspectiva potrivit căreia orice existență, cu atât mai mult cea umană, este asociată unei finalități. Problema caracterului survine, în acești termeni, ca un cadru de înțelegere a plăcerii pe care satisfacerea înclinațiilor noastre – pozitive sau negative – o procură subiectului. Caracterul bun este definit, în consecință, ca rezultatul practicării binelui cu condiția de a avea și dorințele și emoțiile corecte acestuia, în sens pozitiv⁴⁸. Perspectiva aristotelică mult mai tare, din limitele acestei teorii, care ne ajută în discutarea constituirii subiectului moral prin caracter și a identității prin virtute în etica afacerilor este reprezentată de un alt detaliu: întrucât omul este un animal social prin excelență, viața bună și satisfacția caracterului bun implică în mod necesar a trăi toate acestea în comunitate. Virtutea este, așadar, un concept relațional, iar în contextul mediului de afaceri, al organizațiilor, instituțiilor și corporațiilor, redefinirea acestor entități în termeni de comunități în care împlinirea binelui și a caracterului bun al individului se petrece este absolut necesară. Deducem, din cursul analizei de mai sus, următoarea mențiune: caracterul este constituit din valori sau, pentru a fi mai riguroși, spunem că încorporează valori. Unele teorii consideră că „aristotelic, are sens să afirmi că valorile și caracterul se află în echivalență deplină”⁴⁹. Valori precum *onestitate*, *tărie*, *generozitate* capătă sens în termenii definirii caracterului moral al unui subiect, însă, din punctul meu de vedere, ele apar reabsorbite și în constituirea profilelor de HR, de exemplu, ceea ce ne conduce către o serie de întrebări precum: este caracterul sursa originală pe care o urmărim în normalizarea conduitei morale a subiecților într-un mediu de afaceri? Se modifică în genere caracterul uman în funcție de interesele personale survenite la un anumit moment? Afectează organizațiile sau, mai bine spus, culturile organizaționale antreprenoriale, caracterul subiectului? Voi restrânge toate interpretările posibile la acest nivel la redactarea unui răspuns în lumina ultimei întrebări.

Conduita etică depinde deseori de capacitatea angajatului de a recunoaște conținuturi, valori și principii etice, iar această abilitate, susține Hartmann, pare să

⁴⁸ A se consulta *Etica Nicomahică*, X8:1178a9-24.

⁴⁹ Edwin M. Hartmann, *op. cit.*, p. 70.

fie mai curând o funcție a culturilor corporatiste decât o aptitudine a indivizilor. În normalizarea unor asemenea conduite, caracterul moral contează pentru spontaneitatea cu care practicile și grilele de acțiune ale unui subiect apar adaptate la context. În etica virtuților de tip modern, am constatat cu desăvârșire faptul că noțiuni precum „caracter corporatist” sunt vehiculate cu obstinație. Ce este însă acesta și cum contribuie el la identitatea subiectului?

La acest nivel, situarea în relație a teoriilor aristotelice și a celor propuse de MacIntyre este necesară: pentru satisfacerea scopului sau a *telosului*, individul urmărește procurarea a două tipuri de bunuri: cele interne, obținute din relaționări interpersonale, plăceri intelectuale etc. și cele externe, precum „prestigiul, statutul, situația financiară”⁵⁰. Cele dintâi sunt denumite, totodată, bunuri de *efectivitate*, iar cele din urmă, bunuri de *exelență*. MacIntyre este de părere că ele nu pot fi izolate, însă urmărirea bunurilor de excelență necesită deja existență unor bunuri de efectivitate. În mediul corporatist, deseori, se întâmplă urmărirea cu obstinație a bunurilor externe în pofida celor interne și astfel, susține MacIntyre, se produce un colaps moral în întreaga societate capitalistă de tip antreprenorial, singura redresare posibilă fiind aceea prin aplicarea conceptului de *corporate character*. Potrivit lui Moore, pe urmele lui MacIntyre, caracterul corporatist virtuos „reprezintă un set de virtuți necesare unei corporații pentru a se angaja în toate practicile sale cu excelență, concentrându-se asupra bunurilor interne care pot fi obținute, evitând amenințările provocate de coruperea puterii individuale sau a altor agenți prin bunuri externe”⁵¹. Trebuie să existe, așadar, o justă măsură între cele două și, totodată, o corespondență, pe care o urmăresc între caracterul virtuos individual și cel organizațional, instituțional. Exercițiul virtuții ține, în această paradigmă, de control și de normalizare: Moore justifică maniera în care instituțiile trebuie să se preocupe de bunuri externe, iar practica morală, la nivel individual și colectiv, de achiziționarea bunurilor interne.

Din punctul meu de vedere, dacă această distribuire a responsabilităților morale privind controlul și normalizarea conduitelor ține de cele două entități, în mod obligatoriu devine instructivă „contrastarea caracterului cu identitatea personală la nivel individual”⁵², după cum propune și Moore. Ca Hartman, el anticipează faptul că identitatea personală funcționează ca un container în care sunt înmagazinate toate elementele de continuitate fizică, psihică și morală a unui subiect, de la intenții și memorie, până la emoții. Însă doar caracterul este relaționat cu conceptul de identitate personală într-un sens moral profund: vulnerabil, acesta este dependent de mediu, după cum susține și Solomon, afirmație pe care, dacă o acceptăm, putem înțelege influența implicită a mediului organizațional corporatist în modelarea caracterelor. Avem, pe de o parte, mediul; pe de altă parte, un alt factor care

⁵⁰ Geoff Moore, „Corporate Character: Modern Virtue Ethics and the Virtuous Corporation”, *Business Ethics Quarterly*, Vol. 15, Issue 4, 2005, p. 660.

⁵¹ *Ibidem*, p. 661.

⁵² *Ibidem*, p. 664.

survine în ajustarea caracterului este reprezentat de virtute, amintită de MacIntyre ca dispoziție care nu numai că susține practicile și acțiunile umane către achiziționarea bunurilor interne, dar sprijină și orice acțiune relevantă a practicării binelui, în genere.

Întrebarea mea, specifică acestei secțiuni a cercetării, este cum modifică virtutea conceptul de caracter corporativ/*corporate character* și, mai mult decât atât, cum soluționăm, prin angajarea virtuții în constituirea identității subiectului moral în etica afacerilor, relativismul a două noțiuni care lucrează împreună: cea de *corporate character*, respectiv cea de cultură organizațională corporatistă.

Conchidem, pentru început, în propunerea unui răspuns, faptul că acest demers este constrâns de relativism, prin calitatea termenilor cu care lucrează. Cultura organizațională este privită drept un set de asumptii și principii pe care un grup de subiecți îl internalizează în încercarea de a se adapta extern la problemele noului ambient și de se integra intern într-un cadru corect de judecată a unor conținuturi care țin de natura organizației ca atare. Cultura, așadar, funcționează aici descriptiv, ca un cumul de valori, credințe, sensuri și paradigme împărtășite. Ceea ce Moore observă foarte bine, determinându-mă să rezonoz cu asumptiile sale, este faptul că organizațiile riscă să nu prezinte o cultură unitară corporatistă, ci să sufere particularizări de la filială la filială, în funcție de sincronismul cultural cu contrastele și caracteristicile geografice, propunând, de fapt, subculturi, prin această serie de nuanțe. Așadar, avem înaintea noastră o relație mult mai problematică, aceea dintre *corporate character* și subculturi corporatiste. Aici intervine reglarea prin prisma empatiei valorice și morale, înțelegând că: (1) empatia face posibilă internalizarea anumitor valori ale caracterului corporatist în caracterul individului care posedă calitatea de membru al unei culturi corporatiste de un anumit tip; (2) caracterul corporatist virtuos, distinct de cultura corporatistă, după cum concluzionează Moore, este „un set de virtuți necesare unei corporații pentru a se angaja în practici de excelențe”, administrând cu justă măsură achiziția de bunuri interne și externe.

În încheiere, aceste clarificări se bucură de o completare inovativă din partea aceluiași Moore: caracterul corporatist se bucură de câteva elemente constitutive neneglijabile, care ne demonstrează, încă o dată, imposibilitatea de a ne distanța de valoarea individului și de a judeca evoluția sa morală în absența incidenței influenței morale a mediului corporatist în care se află. Pentru discutarea acestora, voi recurge la teoriile lui Koehn.

Cazul I. Cazul angajatului cu voință-slabă. Koehn amintește de situația în care un angajat cu funcție managerială descoperă că firma pentru care lucrează strecoară ilegal substanțe chimice toxice în alimentarea cu apă a populației, dar nu alege să facă public acest lucru și nici să ia măsuri. Acest caz este subsumat conceptului de *akrasia* – slăbiciune a voinței de lua o decizie morală corectă în ciuda faptului că există conștiința asupra caracterului actual imoral al acțiunilor dintr-o anumită conjunctură. Moore, pe urmele lui Aristotel, consideră că aceasta

poate fi o problemă a modurilor de reprezentare a conținuturilor morale ale subiectului către sine însuși, contând mai mult deținerea în continuare a titlului de angajat decât salvarea a zeci de vieți de la intoxicație. Koehn găsește însă rezonabile, în aceste situații, și concepte precum loialitatea sau spiritul de echipă, care, la rândul lor, justifică o asemenea conduită sau, cel puțin, o explică. Moore adaugă: dacă, în principiu, corporația este orientată către achiziționarea de bunuri externe, atunci în mod automat se produce un paradox caracterial în mintea angajatului, ciocnindu-se interesele personale și cele ale companiei. Întrebarea deschisă este următoarea: este identitatea morală a individului controlată de cea a colectivității din care face parte?

Cazul II. Cazul bunului bigot. Un caz paradoxal, din cele patru prezentate pe larg de Koehn (dintre care am ales doar două exemplare pentru analiza de față), este reprezentat de evaluarea tipologiei Speer, un excelent manager care prezintă toate virtuțile dintr-un profil de HR ideal, dar care îndeplinește funcția de ministru al armelor și al producției de război pentru Hitler. Dilema morală care survine, în acest context, face referire la exploatarea talentului perfect ca datorie și la confruntarea acestui considerent cu supunerea lui în slujba exterminării evreilor. Astfel, angajarea virtuților indivizilor în satisfacerea oricărui fel de bun al unei culturi organizaționale vicioase ne obligă să reevaluăm ce înseamnă identitate morală în termenii caracterului corporatist. Moore consideră că îndeobște cazul Speer este semnificativ nu doar prin maniera autentică în care agentul se face vinovat de „eșec moral”, dar și prin crearea unei organizații care cultivă efectul răului, în ciuda politicii defensive pe care o propune orice instituție statală de producere a armelor de război, aplicate pentru întreținerea securității naționale, fiind irelevantă recunoașterea vinei și a responsabilității colective din cadrul procesului de la Nuremberg.

6. CONCLUZIE

O scurtă concluzie care vine în încheierea acestei analize dă seama de tendințele comune ale mediului de afaceri de a privilegia candidați cu valori caracteriale dezirabile, însă nu în sens absolut, ci în sensul ideologiei sau a direcției morale impuse de acel *character corporativ* pe care îl aplică. De bună seamă, „nevoia de caracter” și „redescoperirea virtuții” „nu derivă doar dintr-un deziderat moralizator, ci sunt amândouă o necesitate a civilizației actuale care stabilește obligativitatea unui acord între raționalitatea economică și cea morală, între bunăstarea materială și calitatea morală a unei vieți trăită în libertate și demnitate pentru toate ființele umane prezente și viitoare”⁵³. Transmitem însă toate aceste asumții dintr-o

⁵³ Vasile Morar, *Tratat de etică în afaceri*, ed. cit., p. 224.

epocă a postdatoriei, așa cum este numită de Lipovetsky⁵⁴, adică dintr-o dimensiune în care resimțim nevoia de constituire, reconstrucție sau legitimare a eticii virtuții în afaceri, nevoia de caracter fiind sursa evitării jocurilor de putere care transferă acțiunile obișnuite în abuzuri, sustrageri de la responsabilitatea morală sau eșec.

Noțiunea de *caracter corporativ* ne aduce aproape de normalizarea unor identități morale în mediul de afaceri, în care deseori funcționează un compromis organizațional: acel *being moral by agreement* nu face nimic altceva decât să susțină consensul, relativismul și dialogul etic ajustabil dintre actorii mediului de afaceri, punându-ne încă o dată întrebarea: cu ce poate contribui filosofia în generarea unei etici sănătoase a afacerilor?

⁵⁴ G. Lipovetsky, *Amurgul datoriei*, București, Editura Babel, 2006.