

MANAGEMENTUL SUB AUSPICIILE MORALITĂȚII. CONSIDERAȚII PRIVIND RELAȚIA DINTRE ETICĂ ȘI AFACERI

ȘTEFAN-DOMINIC GEORGESCU
Academia de Studii Economice, București

The Moral Manager. Regaining Ethics for Business. The paper refers to a distinction between limitative and generative ethics. The main idea is that, if ethics is to be of any help for managers, it has to provide applicable principles that can morally orient managerial decisions, and avoid abstract principles that are usually used not to help managers, but to sanction their decisions.

Keywords: generative ethics, management ethics, moral management, cooperation, enlightened self interest.

Literatura recentă legată de etica în afaceri pare a fi dominată de punctul de vedere potrivit căruia există, într-un sens, un conflict perpetuu între management și etică, mai precis între sporirea profitului și acțiunea bazată pe principii morale. Și, de vreme ce oamenii și societatea în ansamblul ei se așteaptă ca managerii și directorii executivi să fie interesați de chestiunile privitoare la responsabilitatea socială, etica pare să funcționeze ca o opreliște sau ca o unealtă menită să limiteze libertatea de mișcare a managerilor. În lucrarea de față, vom încerca să găsim câteva argumente (fără a avea pretenția că nu pot exista și altele) care să susțină teza următoare: în cazul managerilor și al directorilor executivi, etica are o dublă relevanță: funcționează ca instrument care le limitează libertatea de acțiune, pentru a-i face responsabili la nivel social; dar, în același timp, etica are un aspect generativ: recomandă acțiuni și metode care sunt atât bune, cât și corecte, din punct de vedere etic, dar și profitabile din punct de vedere economic. Pe scurt, credem că, atunci când se pune problema eticii în afaceri și a relevanței acesteia pentru manageri, ar trebui să ne focalizăm mai mult atenția pe aspectele pozitive și mai puțin pe cele negative¹. Este de mai mare însemnătate ceea ce managerii ar trebui să facă, iar nu ceea ce ei ar trebui să nu facă.

¹ Gary R. Weaver, Linda Klebe Trevino, Philip L. Cochran, *Integrated and Decoupled Corporate Social Performance: Management Commitments, External Pressures, and Corporate Ethics Practices*, în „The Academy of Management Journal”, Vol. 42, No. 5, *Special Research Forum on Stakeholders, Social Responsibility, and Performance* (Oct., 1999), p. 540.

SEMNIIFICAȚIA ETICĂ A ACȚIUNII MANAGERIALE

Prin chiar natura acesteia, acțiunea unui manager este etică. De vreme ce managerul trebuie să administreze averea altor persoane, acesta trebuie să adopte o atitudine etică care poate merge de la egoismul extrem până la altruismul lămurat și chiar dedicare completă. Unii autori² consideră că ar putea exista trei tipuri de management: moral, imoral și amoral. În cazul managementului imoral, singurul scop este acela de a spori profitul, iar singura atitudine etică posibilă este aceea de egoism³. Aici se poate foarte ușor observa că nu este foarte clar la ce se referă egoismul: creșterea profitului se poate referi la cel al managerului, la cel al companiei sau la cel al acționarilor. În plus, date fiind împrejurările, egoismul moral poate fi corect sau greșit. De obicei, spunem că este greșit; pe cale de consecință, managerul distinge binele de rău, dar alege să facă ceea ce este moralmente condamnat⁴. Totuși, în anumite situații, a crește profitul companiei poate avea ca rezultat diminuarea avantajelor acționarilor. Și, de asemenea, a avea grijă de veniturile acționarilor poate conduce la dezavantajarea companiei. Se spune adesea că nu toți deținătorii de acțiuni se comportă ca niște veritabili proprietari. Unii dintre aceștia vând și cumpără acțiuni fără a fi deloc interesați de situația companiei, ci având în vedere doar propriul interes. Așadar, managerii nu ar trebui să-i încurajeze pe acești acționari, de vreme ce a tranzacționa fără chibzuință acțiunile companiei poate aduce serioase probleme atât companiei, cât și acționarilor care sunt interesați de soarta companiei. Prin urmare, atunci când se pune problema egoismului managerilor, ar trebui să se precizeze foarte clar ce anume se are în vedere. În al doilea rând, managementul moral are de-a face cu respectarea legii și a normelor morale. Există în continuare o preocupare pentru sporirea profitului, așa cum este firesc; dar, în acest caz, există un interes pronunțat și pentru chestiunile care țin de responsabilitatea socială a companiei, uneori pe cheltuiala managerilor, companiei și acționarilor. Există și aici dificultăți, deoarece, uneori, normele morale pot intra în conflict unele cu altele. Astfel, a o respecta pe una înseamnă a o încălca pe cealaltă. În plus, uneori, o acțiune care pare să fie corectă, la un anumit moment, poate avea consecințe nebanuite pe termen lung. În al treilea rând, se poate vorbi despre managementul amoral: există, pur și simplu, incapacitatea de a conștientiza semnificația morală a efectelor deciziei managementului asupra altor persoane. De fapt, ideea ar fi că judecățile morale nu sunt relevante atunci când vine vorba despre conducerea unei companii. Există numai motivații manageriale în joc. Totuși, această ultimă atitudine pare să fie în cea mai mare măsură ilegală. Relațiile manageriale au două fațete: administrarea resurselor și interacțiunea cu alți oameni. Atunci când se pune

² Archie Carroll, *Ethics in Management*, în Robert Frederick (editor), *A Cambridge Companion to Management*, Blackwell, Malden-Oxford, 1999, p. 145–148.

³ Alan E. Singer, *Strategy as Moral Philosophy*, în „Strategic Management Journal”, Vol. 15, No. 3 (Mar., 1994), p. 191–192.

⁴ *Ibidem*, p. 145.

problema celei de-a doua, managerii nu pot evita luarea unei atitudini morale, de vreme ce interacționează cu alte persoane și toate relațiile interumane au o dimensiune morală (chiar și dacă cineva îi ignoră pe ceilalți, aceasta pare a fi tot o atitudine morală). Oricum ar sta lucrurile, sarcina principală a managerului este aceea de a administra averea acționarilor în conformitate cu interesul acestora⁵. Aceasta se așteaptă de la un manager. Ceea ce managerul face poate fi destul de diferit. Oricum, de vreme ce este destul de puțin probabil atât pentru egoismul extrem, cât și pentru dedicarea completă să apară în cazul afacerilor din zilele noastre, am putea spune că, în cazul managerilor, cea mai des întâlnită atitudine este interesul luminat⁶.

Totuși, cele spuse până acum nu par a fi de ajuns pentru a da seamă de natura morală a acțiunii manageriale. Cineva ar putea întreba, pur și simplu, ce înseamnă „interes”. Este vorba despre cel al managerului? Sau despre cel al companiei? Sau despre cel al acționarilor? Sau despre cel al deținătorilor de interese în general? Și ce se petrece dacă acestea intră în conflict? Uneori, așa cum am menționat deja, interesul unor deținători de interese poate fi diferit de cel al altora. Ce ar trebui să facă managerul în acest caz?

Ideea ar fi că tocmai termenul „luminat” răspunde acestor întrebări. Acesta se referă la ideea de partajare. Avantajul moral este reprezentat aici de faptul că toți deținătorii de interese, inclusiv managerii, partajează atât responsabilitatea, cât și beneficiile. Credem că interesul luminat este, probabil, cea mai potrivită atitudine pentru un manager care ține cont de normele și regulile morale, deoarece nu impune nimănui să renunțe la interes; câștigul personal poate fi urmărit fără a face rău altora și, ceea ce este cel mai important, acesta poate fi obținut cu ajutorul altor persoane. Acesta este motivul pentru care un alt avantaj al interesului luminat este impulsul spre asociere: oamenii își pot urmări interesele proprii și pot căuta să obțină avantaje prin cooperare și evitarea conflictului. Considerăm că acesta reprezintă o atitudine morală destul de rezonabilă, care nu le impune managerilor să renunțe la imperativul beneficiului pentru toată lumea: al companiei, al lor, al acționarilor și al deținătorilor de interese.

ETICA ÎN SENS GENERATIV

Pentru conducerea unei companii, etica este adesea văzută ca fiind irelevantă. De aceea, modelul managerului amoral pare a fi cel preferat. De fapt, tocmai etica este aceea care structurează mediul de afaceri⁷. Un manager virtuos este acela care se poate orienta pe sine, dar îi poate orienta și pe deținătorii de interese către

⁵ Vasile Macoviciuc, Dan Crăciun, Vasile Morar, *Etica Afacerilor*, București, Ed. Paideia, 2005, p. 425.

⁶ *Ibidem*, p. 247 și urm.

⁷ Gabriel Flynn (editor), *Leadership and Business Ethics*, Springer, Dublin, 2008, p. 40.

aspecte sociale, fără a aduce prejudicii beneficiului⁸. Așadar, etica managerială nu ar trebui direcționată spre principii abstracte și ar trebui să asume adevărata natură a eticii, anume aceea de a fi filosofie practică. Principalul aspect, în acest caz, este acela că principiile etice sunt legate de acțiunile umane și efectele pe care acestea le au asupra altor ființe umane. Toate acțiunile umane sunt direcționate spre un scop. Astfel, etica ar trebui să furnizeze două tipuri de norme: restrictive sau limitative, pe de o parte, și generative, pe de altă parte. Pentru mai multă claritate trebuie precizat că pentru a ne asigura că managerii nu abuzează de încrederea deținătorilor de interese, etica ar trebui să pună la dispoziție un set de reguli care să îi împiedice pe aceștia să ignore interesele altora. Aceasta reprezintă fațeta restrictivă, limitativă sau negativă a eticii pentru manageri. Dar, așa cum s-a văzut mai sus, acțiunile managerilor sunt mai puțin legate de această primă fațetă și mai mult legate de ideea de asociere între oameni. Partajarea responsabilităților și profitului ar trebui să fie de interes pentru specialiștii în etica afacerilor; iar aceasta este fațeta pozitivă sau generativă a eticii. O numim „generativă” pentru că are legătură cu generarea acțiunilor, iar nu cu limitarea sau oprirea acestora.

Credem că principalul motiv pentru care există rezerve față de abordările etice ale strategiilor manageriale este legat de faptul că etica – și, în cazul de față, etica afacerilor și a managementului – a fost redusă la aspectul ei limitativ sau restrictiv. Managerii par a fi îndreptățiți să refuze povețe de la persoane care nu au condus niciodată o afacere. Dar lucrurile stau astfel atunci când aceste povețe se referă la ceea ce managerii nu ar trebui să facă. Dacă etica afacerilor s-ar preocupa mai mult cu ceea ce oamenii de afaceri ar trebui să facă, atunci lucrurile ar lua o altă turnură. Reconcilierea autentică între imperativul economic al profitului și cel moral al binelui și responsabilității sociale ar fi mult mai ușor de atins, dacă povețele de natură etică ar fi mai mult orientate spre această reconciliere și mai puțin spre sancțiuni și pedepse.

Aceasta este ceea ce unii specialiști contemporani numesc „etică pro-management”⁹. Principala preocupare, aici, este de a vedea dacă etica în afaceri este bună pentru afaceri sau nu; și, dacă este, atunci în ce modalitate ar trebui ca principiile etice să fie aplicate pentru a evita rezerva față de etică pe care o au deținătorii de interese?

Există câteva moduri în care etica afacerilor ar putea fi dăunătoare. Acestea sunt legate de două idei pe care le-am menționat deja: fie oamenii se referă prea mult la principii abstracte și prea puțin la viața reală sau, atunci când se referă la viața reală, sunt mai interesați de sancționarea sau pedepsirea faptelor rele și mai puțin de încurajarea celor bune. Specialiștii au menționat și luat în discuție mai multe dintre efectele negative pe care etica afacerilor le poate avea dacă este privită ca set de principii abstracte menite să slujească drept instrument de pedepsire

⁸ *Ibidem*, p. 46.

⁹ Lex Donaldson, *Ethics Problems and Problems with Ethics: Towards a Pro-Management Theory*, în „Journal of Business Ethics”, (2008) 78, Springer, 2008, p. 306.

(credem că, în ciuda deselor citări ale perspectivei etice a lui Immanuel Kant de către specialiștii în etica afacerilor, filosoful german este acela care a făcut ca etica să fie prea abstractă). Ne vom referi la unele dintre acestea¹⁰.

Mai întâi, este vorba despre o identificare eronată a cauzelor dificultăților economice. Uneori, oamenii cred că anumite practici etice discutabile generează lipsă de încredere și o imagine defavorabilă companiei. De fapt, strategiile manageriale inadecvate generează dificultăți care duc la întrebuintarea unor metode etice discutabile. În acest caz, etica este folosită numai ca instrument pentru pedepsire. Nu se face nicio referire la rolul generativ al eticii, de vreme ce managerii știu că, eventual, practicile morale discutabile ies la iveală și nu îi pot salva de la faliment. Dacă s-ar acorda mai multă atenție chestiunilor legate de companie, adică dacă managerii ar fi angajați față de companie și la nivel moral, aceasta i-ar ajuta să fie mai atenți în luarea deciziilor manageriale. Dacă a fi manager este „doar un loc de muncă”, atunci este foarte probabil să apară dezinteresul față de companie. Vrem să spunem că, dacă managerii sunt angajați moral față de companie, atunci vor fi mai atenți la strategiile manageriale, iar dificultățile sau falimentul vor apărea mai greu sau deloc. Aceasta înseamnă că angajamentul moral este mai puternic decât angajamentul ca simplu membru al personalului. Și la fel stau lucrurile și cu restul personalului și, de fapt, pentru toți deținătorii de interese. Oricând oamenii se asociază pentru a atinge, împreună, un obiectiv, se presupune că sunt angajați unii față de ceilalți. Rezultatul direct este că problemele apar mai greu în cazul în care oamenii cooperează și din rațiuni morale.

În al doilea rând, părerile celor din afară deranjează mereu managementul. Este destul de firesc să refuzi povețe de la persoane care nu au experiență într-un anumit domeniu de activitate. Universitarii par să știe mai bine ca managerii ce este etica managerială. Poate că așa și este, sau poate că nu, dar este destul de greu de crezut că o persoană care nu a activat niciodată într-un anumit domeniu știe care sunt principiile care guvernează acțiunea pentru respectivul domeniu. Oricum, această dispută între universitari și manageri există doar din pricină că etica este considerată numai o sursă de interdicții. Dacă etica afacerilor ar merge umăr la umăr cu acțiunile manageriale, rațiunile morale ale acțiunii s-ar vădi înainte ca aceasta să se petreacă efectiv, atunci ar fi mult mai ușor pentru manageri să accepte și să adopte imperative morale. Dar, de vreme ce universitarii se implică în dezbateri numai după ce deciziile au fost luate, atunci managerii sunt îndreptățiți să refuze să-i asculte.

Acest al doilea aspect este legat de un al treilea, referitor la caracterul abstract al principiilor morale¹¹. Acestea par să fie ineficiente pentru manageri și să îi stânjenească în activitatea lor. Deși specialiștii nu au făcut referire la așa ceva, credem că principala cauză a ineficienței acestor principii nu este legată de principii ca

¹⁰ *Ibidem*, p. 301.

¹¹ *Ibidem*, p. 303–304.

atare, ci de cei care le aplică. Moraliștii par a fi mai mult interesați de găsirea problemelor decât de găsirea soluțiilor. Iar acesta nu este neapărat un lucru rău, pentru că ține mintea trează. Dar, pentru a lua decizii, managerii nu pot să vorbească în continuu despre chestiuni de natură morală. Pentru a conduce o afacere, nu este nevoie de dileme morale, ci de câteva puncte de susținere sau sprijin. Nu spunem că managerii nu ar putea înțelege problemele filosofice. Dimpotrivă, ar putea, mai cu seamă că filosofia ar putea fi asociată cu un „management al ideilor”. Spunem, însă, că, pentru a putea conduce o afacere, cineva are nevoie de principii morale clare – după plecarea de la serviciu managerii putându-se întâlni cu filosofii pentru dezbateri. Uneori, din păcate, managerii uită că principiile morale sunt importante; dar nu ar trebui uitat faptul că filosofii mai uită și ei că există o lume reală, iar deciziile trebuie luate. Dacă ar sta laolaltă, dacă etica ar găsi drumul potrivit spre management, atunci decizii mai bune bazate pe principii morale mai bine elaborate ar putea să apară. Credem că cel mai bun prieten al managerului este moralistul cu a sa etică în afaceri.

CONCLUZII

Suntem acum în măsură să formulăm concluzia noastră. Aceasta implică atât principii etice, cât și chestiuni legate de acțiunea managerială. Dacă suntem de acord cu ideea că etica înseamnă filosofia practică, atunci etica trebuie să aibă în vedere toate comportamentele umane; atunci, nu există niciun act uman care să nu privească etica. Acțiunea managerială este printre actele umane, fiind astfel relevantă pentru demersul etic. Totuși, etica nu trebuie să intre în scenă doar după ce decizia managerială a fost luată, dacă nu se vrea ca aceasta să aibă numai rol limitativ. Dimpotrivă, etica trebuie să furnizeze recomandări *ante facto* pentru manageri, adică povește care pot orienta, din punct de vedere moral, decizia lor. Pentru a face așa ceva, adică pentru a-și realiza menirea generativă, etica în afaceri trebuie să se întemeieze pe principii aplicabile, iar nu abstracte. Desigur, nu trebuie să renunțăm la întrebări și îndoială. Dar moraliștii nu ar trebui să uite că, pentru a acționa, sunt necesare decizii. Așadar, etica afacerilor – așa cum stipulează și titlul prezentei lucrări – ar trebui să reprezinte un câștig pentru procesul managerial de luare a deciziilor, prin intermediul furnizării de recomandări care ar putea orienta moral deciziile, efectul fiind o mai eficace asociere și cooperare, cu beneficiile care decurg de aici.