



**Material tematic sesiune clasică/ online de coaching/ consiliere profesională/ orientare în carieră,  
individuală/ personalizată și/ sau de grup**

**„DreptCompAct- COMPetențe ACTuale pentru studenți la DREPT”, Cod proiect: 312957**

**Competențe transversale în domeniul juridic. Comunicarea în afaceri în relația cooperare/concurență.**

**(VI)**

**MOTTO: ”Viața este foarte simplă, însă noi tindem să o complicăm” Confucius**

Istoria umanității ne arată că apetitul uman este deopotrivă orientat spre colaboare și spre competiție. Forma originară a nevoii ființei umane și a umanității de cooperare și de competiție a fost rafinată cu mijloacele oferite de civilizație, dar modul de gândire și atitudinea nu au pierdut mult din esența lor primară. Elementele psihologice care sunt incluse în ambele noțiuni de concurență și cooperare demonstrează nevoia acută a individului, în esența lui de a fi valorizat, de a avea permanent termene de comparație care îl fac să evolueze, până la un moment dat.

Competiția întotdeauna a avut și are rolul ei esențial în evoluția omului. În același timp, fără cooperare nu se poate progresa, colaborarea și munca în echipă generând plus valoare în toate activitățile. Însă, excesele și/sau limitele pentru ambele noțiuni generează disfuncționalități, rivalități cu efecte nocive asupra individului și societății în ansamblul ei. Echilibrul între concurență și cooperare din perspectiva absolventului de studii de licență, care intră pe piața muncii este cheia succesului utilizând la capacitate maximă competențele transversale în ansamblul lor, și dintre ele optimizând abilitățile de comunicare.

Etica virtuții, utilitarismul și etica datoriei interesează numai pe specialiștii în ”business ethics”. Oamenii de afaceri sunt în marea lor majoritate prea ocupați pentru a reflecta filosofic asupra activității lor, ceea ce nu înseamnă că nu îi preocupă câtuși de puțin moralitatea în afaceri. De regulă, însă, convingerile lor nu au un fundament filosofic solid; unii se raportează la morala creștină sau la opiniile bunului simț, dar cei mai mulți cultivă ceea ce tot filosofii numesc drept ”enlightened self-interest” - ”egoismul luminat”.

Una dintre trăsăturile cele mai vizibile ale afacerilor este competitivitatea. Neîndoielnic, afacerile înseamnă concurență și aproape oricine își poate da seama de avantajele competiției în economia de piață: produse și servicii mai bune și mai variate, la prețuri mai mici, inovație, diversitate, dezvoltare etc.



Mulți oameni de afaceri nu înțeleg însă prea clar natura competiției economice și conexiunea ei necesară cu cooperarea; preocupări exclusiv de maximizare a profitului lor în limitele legii, ei ignoră orice responsabilități morale față de ceilalți, întrucât le consideră niște fantezii idealiste și umanitare, ce stânjenesc afacerile, micșorând profitul. Această percepție simplistă implică ideea că, din cauza concurenței, un bun manager nu are, în economia de piață, nici o altă opțiune în afară de a cumpăra cât mai ieftin și de a vinde cât mai scump. Se acceptă, fără entuziasm, existența unui cadru legal care trebuie respectat, dar atât: în limitele legii totul e permis pentru a se atinge scopul unic al oricărei afaceri serioase - maximizarea profitului, fapt suportat de angajații de multe ori exploatați!

### *Egoismul îngust*

Perspectiva maximelor avantaje apare ca o posibilă viziune generală despre lume, prea adesea susținută de simțul comun. Această viziune se numește egoism, iar ideea sa de bază este aceea că fiecare individ trebuie și îi este îngăduit să urmărească, în tot ceea ce face, în primul rând propria fericire, adică împlinirea dorințelor și satisfacerea intereselor sale personale.

Dacă egoismul este sau nu corect din punct de vedere moral, reprezintă o problemă extrem de dificilă și unora li se pare chiar insolubilă cu argumente strict raționale. Se spune că gândirea nu poate dovedi că unuia ar trebui să îi pese necondiționat de alții; unii oameni cred că da – mânați fiind nu numai de argumente intelectuale, ci mai ales de imboldurile inimii - în vreme ce alții cred că nu. Însă egoismul simplist sau îngust nu poate fi acceptat ca teorie etică valabilă nici măcar din perspectiva interesului propriu. Cu alte cuvinte, în măsura în care judecă mai profund, chiar cineva care nu urmărește altceva decât maximum de avantaje personale, trebuie să accepte că a fi întotdeauna de un egoism feroce, este o strategie perdantă care, în final, se soldează cu mult mai puține beneficii decât o strategie în care sunt avute în vedere, mai mult sau mai puțin, și interesele sau dorințele celorlalți.

Nu este greu de imaginat ce s-ar întâmpla într-o lume în care toți oamenii nu ar urmări decât interesele personale ale fiecăruia. O astfel de lume ar semăna destul de mult cu sălbăcia "stării naturale" descrise de către Thomas Hobbes (1588 - 1679) în faimoasa lui carte Leviathan. Având o viziune pesimistă asupra naturii umane, Hobbes consideră că, prin zestrea sa nativă, omul este o ființă guvernată de instincte agresive, oricând înclinat să își atace cu extremă cruzime semenii spre a-și satisface neîntârziat toate poftele. Prin firea lui, omul "natural" este un lup față de toți ceilalți – "homo homini lupus est".



Neîngrădiți de nici o autoritate, într-o ipotetică "stare naturală", care ar precede apariția instituțiilor sociale, oamenii s-ar afla permanent într-un război generalizat, al fiecăruia împotriva tuturor: "de bellum omnia contra omnes". Unora li s-ar putea părea și astăzi că ar trăi mult mai bine dacă și-ar putea urmări doar propriile interese fără a fi incomodați de complicații birocratice, de legi privind protecția mediului, de taxe și impozite, de restricții vamale și alte limitări ale actelor noastre. Aceștia Hobbes le arată de ce se înșală. Într-o stare de război generalizat nici viața, nici proprietatea nimănui nu ar fi în siguranță; regulile societății civile ar fi înlocuite de dreptul celui mai tare, iar cuvinte precum dreptate și nedreptate nu ar avea nici un sens. Hobbes descrie cu multa vigoare consecințele nenorocite ale acestei ostilități omniprezente: "Într-o atare condiție, nu poate exista industrie; pentru că fructele ei ar fi nesigure: drept urmare, n-ar exista cultura pământului; nici navigație și nici utilizarea produselor importate de peste mări; [nu ar exista] nici un fel de construcții confortabile; nici instrumente de ridicat și de mutat dintr-un loc într-altul obiecte grele; nici urma de cunoaștere a suprafeței pământului; de măsurare a timpului; de artă și literatură; de societate; și, mai rău decât toate, [ar exista din belșug] o neîntreruptă frică și pericolul unei morți violente; iar viața omului [ar fi] singuratică, sărmană, brutală și scurtă".

Orice persoană rațională, crede Hobbes, ar dori să găsească o cale de scăpare din această ostilitate generalizată a stării naturale. A evita riscurile inacceptabile ale acestui război sângeros generalizat este o chestiune de bun simț și de rațiune elementară. Cu toții vom fi mai avantajați dacă acceptăm anumite constrângeri ale actelor noastre față de ceilalți, cu condiția ca și aceștia să accepte aceleași constrângeri. Cu toate aceste constrângeri, vom fi mai liberi, deoarece vom fi feriți de agresivitatea celorlalți. Forțele industriei și ale comerțului nu pot funcționa bine decât într-o societate civilă bine organizată. Pesimist până la capăt, Hobbes se îndoiește de faptul că cei mai mulți dintre oameni sunt niște persoane suficient de raționale pentru a se supune de bunăvoie legilor, întrucât înțeleg beneficiile stării de legalitate, drept pentru care susține ideea unui "suveran" extrem de puternic, apt să impună prin forță respectarea legilor, mai ales de către aceia care nu le înțeleg rostul.

Teoria lui Hobbes are destule puncte slabe, dar merită atenția noastră deoarece oferă o demonstrație a faptului că *egoismul feroce este contraproductiv chiar din perspectiva interesului personal*. Această demonstrație este importantă deoarece mulți oameni de afaceri sunt animați de dorința maximizării profitului. Dar a nu urmări nimic altceva este o greșală. Dacă fiecare agent economic încearcă să obțină pentru sine avantaje maxime în dauna tuturor celorlalți, în final fiecare va obține efectul contrar, adică niște beneficii diminuate.



La prima vedere, maximizarea profitului meu fără să-mi pese de ceea ce se întâmplă cu ceilalți poate părea o idee cât se poate de bună. Dar dacă este o idee bună pentru mine, e la fel de bună și pentru ceilalți. Concurându-ne unii pe ceilalți fără milă, cu toții vom avea până la urmă mai puțin de câștigat decât dacă am fi ținut cu toții seama și de interesele celorlalți. Tocmai în vederea maximizării profitului, calculul rațional ne obligă așadar să lărgim perspectiva. Cu toții acceptăm că ar fi o prostie din partea noastră să urmărim numai câștigurile imediate, fără să ne preocupe și cele viitoare. Ceea ce se aplică în timp, este valabil și în ceea ce privește cadrul social, astfel încât trebuie să ne identificăm cu anumite grupuri, gândindu-ne nu doar la interesul individual, ci și la cel colectiv.

Competiția nu este un scop în sine, ci un sistem de relații și interacțiuni între indivizi sau grupuri, în cadrul căruia toți agenții economici urmăresc cele mai bune rezultate pentru fiecare. Contrar aparențelor, cele mai bune rezultate se pot obține nu printr-o atitudine constant agresivă, ținând distrugerea celorlalți competitori, ci printr-o îmbinare inteligentă de agresivitate concurențială și spirit de cooperare.

Așadar, egoismul îngust trebuie respins nu numai pentru că este imoral; unii oameni vor rămâne la convingerea că afacerile nu au nimic de-a face cu elanurile altruiste și grija față de ceilalți. Egoismul îngust trebuie respins ca strategie irațională, deoarece comportamentul agresiv în urmărirea de către individ a satisfacerii intereselor personale și a maximelor avantaje pe seama celorlalți face ca, în final, cu toții să aibă de pierdut. Acest adevăr contraintuitiv este demonstrat convingător de teoria jocurilor, din care aflăm multe lucruri despre competiție și cooperare.

### ***Dileme sociale și teoria jocurilor strategice***

Să ne imaginăm că avem de ales între a coopera cu membrii grupului din care facem parte și a ne urmări propriile interese, ceea ce ar putea să fie în detrimentul celorlalți. Exemple de asemenea situații conflictuale se găsesc la tot pasul. Un actor poate fi tentat să iasă în relief, eclipsându-i pe ceilalți, ceea ce dăunează calității artistice a piesei în care joacă; un fotbalist poate rata, dorind neapărat ca el să înscrie un gol, chiar dacă, pasând unui coechipier, șansele de reușită ale echipei sale ar fi fost mult mai mari; un manager poate dori să-și însușească o parte mai mare din profitul companiei etc. În fiecare caz, individul poate să câștige mai mult urmărindu-și propriile interese; dar dacă fiecare membru al unui grup își urmărește numai propriile interese, în cele din urmă cu toții vor obține rezultate mai rele, decât dacă ar fi cooperat unii cu ceilalți.



Ideea că urmărirea propriului interes poate fi uneori dezavantajoasă, ducând la rezultate contrare celor dorite, stă la baza dilemelor sociale. Într-o astfel de dilemă, ceea ce e bine pentru unul este rău pentru toți. Dacă fiecare urmărește cele mai mari beneficii pentru sine, atunci fiecare obține cele mai mici beneficii. Analiza acestor alegeri conflictuale se concentrează asupra relațiilor dintre scopurile urmărite de către indivizi și urmărește să evalueze natura competitivă sau cooperantă a comportamentului lor, ca și natura conflictuală sau armonioasă a relațiilor dintre ei. Acest tip de relații poate fi studiat în forma sa cea mai abstractă prin conceperea unor "jocuri" la care participă doi sau mai mulți competitori. Inițiată de către von Neumann și Morgenstern, teoria jocurilor s-a bucurat de o enormă atenție în anii 1960 și 1970, când s-a crezut că rezultatele acestei construcții teoretice ar putea să se soldeze cu mari rezultate practice, oferind soluții pentru cele mai grave probleme de ordin militar strategic sau de ordin economic, științifico-tehnic și ecologic. Chiar dacă rezultatele nu au fost chiar atât de spectaculoase, teoria jocurilor are meritul de a fi clarificat o serie de aspecte esențiale ale relațiilor dintre competiție și cooperare.

### ***Dilema arestului***

Este propusă de Luce și Raiffa (1957) și analizată în detaliu de către Rapoport (1976), dilema arestatului este jocul strategic cel mai intens studiat. În varianta originală, sună a roman polițist. Doi infractori sunt arestați și duși la poliție pentru investigații. Deși sunt bănuți de comiterea unei infracțiuni grave, probele pe care polițiștii le dețin, le permit să ceară trimiterea lor în judecată numai pentru săvârșirea unei alte infracțiuni minore. Singura șansă de a-i acuza de comiterea infracțiunii majore este aceea de a-l convinge pe unul dintre cei doi arestați să depună mărturie împotriva celuilalt. Cei doi arestați sunt complet izolați unul de celălalt, neexistând nici o posibilitate de comunicare între ei. Fiecăruia dintre prezumptivii infractori - fie aceștia A și B - li se prezintă de către polițiști aceleași alternative, atât A, cât și B fiind informați că aceeași ofertă s-a făcut fiecăruia dintre ei. Dacă nici unul nu depune mărturie împotriva celuilalt, amândoi vor scăpa cu o pedeapsă ușoară, pentru comiterea infracțiunii minore. Dacă fiecare îl acuză pe celălalt, amândoi vor fi condamnați pentru infracțiunea cea mai gravă, dar vor primi - datorită atitudinii cooperante în timpul anchetei - o condamnare mai puțin aspră. În sfârșit, dacă numai unul depune mărturie împotriva celuilalt, atunci cel care mărturisește va fi achitat, pe când acolitul său, care a păstrat tăcerea, va primi condamnarea maximă.

Această istorioară stă la baza unei paradigme cunoscute sub denumirea de "Prisoner's Dilemma". În varianta cu doi jucători, fiecare participant are de ales între competiție sau cooperare cu celălalt.



Dacă ambii jucători optează pentru cooperare, ei se aleg cu un câștig moderat (în măsura în care mai puțini ani de închisoare poate reprezenta un "câștig"). Dacă ambii jucători optează pentru competiție, vor suferi o pierdere moderată. Dar dacă unul cooperează, iar celălalt concurează, atunci competitorul obține o recompensă substanțială, în vreme ce cooperatorul suferă o pierdere importantă.

Dilema arestatului nu are soluție. Judecând numai din punctul de vedere al interesului egoist, care nu ține seama de interesul celuilalt, mărturisirea este singura soluție rațională pentru fiecare dintre cei doi anchetati, iar dacă fiecare se comportă rațional din perspectiva interesului propriu, amândoi vor avea de pierdut prin comparație cu ceea ce ar fi realizat prin cooperare. Iată cum urmărirea de către fiecare participant la joc doar a intereselor sale egoiste se soldează cu rezultate mai rele decât cele la care s-ar fi ajuns prin cooperare.

### *Dilema fermierului*

Dilema prizonierului nu este însă un model adecvat al relațiilor economice. Mult mai apropiată de realitatea parteneriatului în afaceri este un alt gen de dilemă socială, pe care o descrie Peter Singer, înlocuind povestea celor doi infractori cu istoria a doi fermieri.

Max este un mic agricultor, a cărui recoltă a dat în pârg și trebuie culeasă. La orizont se zăresc nori negri. Fără ajutor, Max nu va putea culege de unul singur întreaga recoltă înainte de venirea furtunii, iar ce rămâne pe câmp se va pierde. Drept urmare, Max o roagă pe vecina lui, Lyn - a cărei recoltă încă nu s-a pârguit - să îl ajute. În schimb, îi promite că o va ajuta la rândul lui atunci când recolta ei se va coace. Evident, este în avantajul lui Max să fie ajutat de către Lyn. Dar ea cu ce se alege în schimb? Dacă Max își respectă promisiunea, este și ea în avantaj, pentru că și ei îi va fi greu să strângă recolta de una singură. Dar dacă Max nu-și respectă angajamentul, atunci Lyn va rămâne în pierdere, ajutându-l pe Max în loc să-și curețe ogorul de buruieni. Problema lui Max este, așadar, să o convingă pe Lyn de faptul că se va ține de cuvânt.

În societățile mai evoluate, Max și Lyn pot face un contract legal, pe care dacă nu îl respectă, Max va fi obligat să plătească vecinei sale anumite despăgubiri și compensații. Dar dacă Max și Lyn trăiesc într-o comunitate mai puțin evoluată, în care nu există contracte legalizate, singura șansă a lui Max este să câștige încrederea lui Lyn.



Dacă el are deja reputația unui om de cuvânt, n-ar fi nici o problemă. (acel "gentlemen agreement", care mai funcționează și astăzi în rândul celor care, până la semnarea unui acord în formă scrisă, "bat palma", își promit reciproc anumite lucruri, care ulterior vor fi incluse sau nu, într-un document juridic, conform unor cutume transmise din generație în generație).

Dar cum s-ar putea câștiga o astfel de reputație? Într-o comunitate restrânsă, ai cărei membri se cunosc foarte bine unii pe ceilalți, șansele lui Max de a-și câștiga și mai ales de a-și păstra o bună reputație prin minciuni și escrocherii sunt minime, astfel încât a fi cu adevărat un om de cuvânt este singura strategie ce poate da rezultate.

Singer consideră că există o similitudine între Dilema Arestatului și Dilema Fermierului, ambele fiind două spețe ale unei probleme generale, Dilema Cooperării. Pe de altă parte, există însă o deosebire esențială între cele două versiuni. Dilema Arestatului este o situație care nu se repetă. Fiecare dintre cei doi infractori trebuie să decidă doar o singură dată dacă să coopereze ori să concureze cu celălalt - iar decizia, odată luată, nu poate avea alte consecințe decât una dintre alternativele oferite de anchetatori. Oricare ar fi aceste consecințe, cei doi acoliți nu se vor mai găsi niciodată în aceeași situație. În schimb Max și Lyn sunt vecini și vor rămâne probabil în această relație câte zile vor mai avea de trăit. Este mai mult decât probabil că ei vor mai avea nevoie și în viitor de într-ajutorare. Acest fapt introduce o nouă variabilă, extrem de importantă în stabilirea de către fiecare a ceea ce este în interesul său. Max știe că dacă Lyn îi dă o mână de ajutor acum, iar el nu-i întoarce serviciul, atunci la anul și, probabil, încă mulți ani de acum înainte, ea nu-l va mai ajuta niciodată atunci când el ar avea nevoie. Chiar dacă Max ar avea un avantaj imediat privind buruienile de pe ogrorul sau în loc s-o ajute pe Lyn, pe termen lung refuzul său de a-și ține promisiunea l-ar costa mult mai mult. Astfel încât este în interesul lui s-o ajute pe Lyn; știind acest lucru, Lyn va avea încredere în el și îi va da mâna de ajutor cerută, acest lucru fiind și în interesul ei.

Iată că logica Dilemei Fermierului se schimbă semnificativ datorită faptului că jocul se repetă nedefinit de multe ori, în loc să se joace, așa cum e cazul Dilemei Prizonierului, o singură dată. Spre deosebire de jocul simplu, în care nu există decât alternativa "cooperează" sau "concurează" - singura soluție rațională a egoistului fiind să-l atace pe celălalt - jocul repetat, cu mai multe reprize, oferă un spectru mult mai larg de strategii posibile, nefiind câtuși de puțin evident care dintre ele este cea mai profitabilă.



### *Dinte pentru dinte*

În mod evident, jocul repetat oferă o imensă varietate de strategii posibile. Putem stabili care dintre acestea este cea mai avantajoasă? Este întrebarea la care a încercat să răspundă Robert Axelrod, ajungând la o seamă de descoperiri importante în ceea ce privește natura cooperării. El a reformulat Dilema Prizonierului ca pe un joc al cărui scop este acumularea unui număr cât mai mare de puncte (sau a unor sume de bani cât mai mari). Spre a vedea care strategii dau cele mai bune rezultate, Axelrod a organizat un turneu, la care s-au înscris mai mulți creatori de strategii simulate pe computer, fiecare strategie din concurs urmând să se confrunte de 200 de ori cu fiecare dintre celelalte, dar și cu ea însăși, la sfârșitul jocului totalizându-se punctele acumulate de fiecare participant.

Axelrod a redefinit jocul astfel. Fiecare jucator poate sa aleagă una dintre mutările cooperează sau trădează. În locul anilor de pușcărie, competitorii acumulează un anumit număr de puncte, acordate după următoarele reguli: "cooperare mutuală" sau reciprocă 3 puncte; "tentativa de trădare" 5 puncte; "pedeapsă pentru trădare reciprocă" 1 punct; în sfârșit, "răsplata fraierului" 0 puncte.

S-au înscris 14 participanți, unii dintre ei cu strategii foarte sofisticate. Turneul a fost câștigat de cea mai scurtă și cea mai simplă strategie, având numai două reguli:

- la prima mutare, întotdeauna cooperează;
- la fiecare din următoarele mutări răspunde cu aceeași mutare pe care a făcut-o adversarul.

Propusă de către Anatol Rapoport, un cunoscut psiholog și specialist în teoria jocurilor din Toronto, această strategie a fost numită Tit for Tat - într-o traducere aproximativă, dar fidelă, "dinte pentru dinte", deoarece răspunde adversarului cu aceeași monedă. Dacă acesta este blând și cooperează, i se răspunde acceptând cooperarea. Dacă oponentul este egoist și atacă, i se răspunde cu un contraatac. Creatorii unor strategii sofisticate au fost foarte contrariați de faptul că un stil de joc atât de simplu a putut câștiga turneul. Axelrod a organizat un al doilea turneu, cu 62 de concurenți care erau preveniți de eficiența jocului Tit for Tat, astfel încât cu toții au încercat să-l învingă. Dar Tit for Tat a câștigat din nou detașat.

De ce s-a descurcat Tit for Tat atât de bine? În primul rând, e de părere Axelrod, pentru că este o strategie prietenoasă, amicală, care oferă întotdeauna cooperarea. Chiar dacă este amabilă, această strategie obține rezultate mult mai bune decât strategiile rele, ostile, care încep totdeauna prin a fi egoiste.



Generalizând și aplicând rezultatele analizelor sale în domeniul biologiei evoluționiste, Axelrod a ajuns la concluzia că viețuitoarele înclinate să coopereze cu semenii lor au șanse mai mari în cadrul selecției naturale decât cele egoiste.

Din perspectiva analizei acestor jocuri strategice, rezultă că egoismul îngust trebuie evitat atât în afaceri, cât și în procesele de evoluție, deoarece, aplicat consecvent, se dovedește o strategie autodistructivă pentru toți competitorii. Însă respingerea clară a egoismului nu echivalează cu afirmarea deplină a altruismului, pe care cei mai mulți oameni îl asociază cu moralitatea. Tit for Tat dă rezultate bune pentru că este o strategie "amabilă", oricând gata să coopereze; dar "amabilitatea" nu înseamnă slăbiciune: Tit for Tat este oricând pregătită să riposteze, ori de câte ori adversarul încearcă să fie agresiv. Prin urmare ce ar trebui să facă un om de afaceri dacă vrea să acționeze rațional?

### *Egoismul "luminat"*

Respingând egoismul feroce și rapace, întrucât este irațional și contraproductiv, atât Hobbes, cât și Teoria Jocurilor susțin așa-numitul "interes luminat": fiecărui individ ar trebui să-i pese de ceilalți, deoarece cooperarea și reciprocitatea sunt mult mai profitabile decât un conflict generalizat. În ultima instanță, motivația care stă la baza acestei viziuni este un soi de realism pragmatic, preocupat de maximizarea beneficiilor, avantajelor și profiturilor pe care le poate obține individul angrenat în afaceri. Este vorba tot despre un calcul egoist, temperat însă de înțelegerea faptului că, pe termen lung, avantajele proprii pot fi mai mari dacă se realizează un echilibru între competiție și cooperare. Întrebat de către Eric Wahlgren, editorul revistei BusinessWeek, "De ce ar trebui să le pese companiilor și salariaților de valoarea etică a ceea ce fac?", Michael Rion face, în răspunsul său, un excelent rezumat al egoismului "luminat": "Tututor ne-ar plăcea să ne comportăm la serviciu așa cum ne purtăm și în restul vieții, care ne aparține. Presupunând că vrei să te porți moral, ți-ar plăcea să poți lua și la serviciu decizii consecvente cu modul tău de a trăi. Așa că nu-ți place dacă firma [la care lucrezi] te pune în conflict cu această. Mai este și problema siguranței locului de muncă. Dacă faci anumite nereguli în cadrul companiei, poți fi concediat sau poți chiar ajunge la închisoare. Prin urmare, e vorba și de autoapărare.

Aceleași lucruri sunt valabile și în cazul unei companii. Există un motiv pentru care aceasta ar dori ca oamenii să fie morali - să se ferească de necazuri. Dacă toți membrii companiei au un comportament etic nu vor fi scandaluri, nu vor fi procese, ceea ce este benefic pentru afaceri.



Dacă oamenii se aliniază valorilor comune ale companiei, vor fi mai productivi. Satisfacția angajatului se reflectă întotdeauna în profitul companiei. Dacă îi tratezi corect pe consumatori, ei îți vor rămâne probabil fideli și așa mai departe. Astfel încât, pe lângă faptul de a fi un lucru corect, moralitatea contribuie la succesul în afaceri".

Același mod de argumentare prezintă și Elaine Sternberg, care subliniază consecințele negative sau costurile comportamentului imoral în afaceri.

"O măsură a valorii eticii în afaceri este dată de pagubele pe care le poate produce absența ei. Iar lipsa de etică în afaceri poate să coste scump. Eșecul în a recunoaște și a aborda problemele etice poate să ducă la acuze grave, atât legale, cât și bănești; lipsa de etică poate fi plătită de către o afacere chiar cu existența ei. Multe dintre cele mai dramatice prăbușiri ale unor afaceri și cele mai semnificative pierderi în afacerile din ultimul deceniu au fost rezultatele unui comportament imoral. În aproape toate cazurile, 'o etică rea înseamnă o afacere proastă' [bad ethics is bad business]; câștigurile pe termen scurt, care pot fi dobândite printr-un comportament imoral, rareori sunt avantajoase în cele din urmă.

O afacere care ignoră cerințele eticii în afaceri, sau care le abordează greșit, are puține șanse să maximizeze valoarea proprietarilor pe termen lung. Este greu și dezavantajos să ai de-a face cu o afacere care se caracterizează prin faptul că minte, înșală sau fură, ori nu-și respectă angajamentele. Unei afaceri care își tratează clienții cu dispreț, sau angajații în mod nedrept, sau furnizorii incorect, îi va fi greu să și-i păstreze. Pe o piață liberă, personalul cel mai productiv, cei mai buni furnizori și cele mai ieftine și supluse surse de finanțare au soluții mai bune decât să mențină relațiile cu o afacere care îi înșală sau îi tratează incorect, și este improbabil ca acei consumatori cu discernământ să rămână fideli unei afaceri care le oferă produse periculoase ori nesigure sau servicii îmbufnate și ineficiente. Pe termen lung, o afacere imorală are puține șanse de reușită".

### *Natura cooperantă a afacerilor*

Temeiurile pozitive ale obligațiilor morale ale unui bun om de afaceri decurg din chiar natura afacerilor. În pofida percepției comune a afacerilor doar ca o competiție dură și nemiloasă, o afacere este în esență ei o activitate de cooperare. Tranzacțiile nu ar avea loc în absența unor fructe ale cooperării de pe urma carora pot să profite, mai mult sau mai puțin, ambele părți.



Deși fidel tradiției "egoiste" a lui Adam Smith, Milton Friedman spune cât se poate de răspicat: "Într-o lume a comerțului liber, că și în economia liberă a oricărei țări, tranzacțiile se desfășoară între entități particulare - persoane, întreprinderi comerciale, organizații caritabile. Condițiile în care se desfășoară orice tranzacție sunt acceptate de toate părțile implicate. Ea nu are loc până când toate părțile nu sunt convinse ca vor câștiga de pe urma ei. Ca urmare, interesele diferitelor părți se armonizează. Cooperarea, nu conflictul reprezintă regulă" .

Relațiile de afaceri sunt, așadar, în mod esențial bilaterale. Cooperarea și nu competiția reprezintă cel mai important aspect al afacerilor și, chiar dacă competiția rămâne importantă, cadrul cooperării fundamentează numeroase obligații pe care un om de afaceri trebuie să și le asume.

După cum afirmă Griffiths și Lucas, "deschiderea față de cooperare nu este o chestiune de bunavoință altruistă: omul necooperant pierde prin faptul că este un singuratic și chiar dacă uneori reușește să profite de pe urma bunătații altora, el se privează de fructele acțiunii cooperante și se restrânge la puținul pe care-l poate realiza prin eforturile sale nesuținute de către ceilalți" .

În geniala-i simplitate, teoria lui Adam Smith despre diviziunea socială a muncii și "mâna invizibilă" care îi obligă pe întreprinzătorii preocupați fiecare numai de interesul propriu să satisfacă nevoile societății civile cu produse și servicii de calitate, la prețuri rezonabile, are totuși limite serioase. Totul e atât de simplu pentru că Smith introduce o serie de idealizări, rareori funcționale în economia de piață reală. El are în vedere numai tranzacții singulare, între parteneri comerciali perfect informați asupra pieții și preocupați exclusiv de maximizarea câștigurilor personale. Ori, cel mai adesea, tranzacțiile se înscriu într-un ciclu de repetiție, nu se pot face în condiții de perfectă informare decât cu niște costuri nerezonabil de mari și nu întotdeauna maximizarea profitului este unicul criteriu urmărit de partenerii comerciali. Dacă pe piața idealizată a lui Smith "mâna invizibilă" a cererii și ofertei face inutil orice efort de reglementare etică a raporturilor dintre parteneri, în condițiile pieții reale, aceste reglementări joacă un rol important.

Obligațiile unui om de afaceri decurg din natura cooperantă a afacerilor, precum și din valorile comune și din înțelegerile mutuale ale asocierilor în cadrul cărora au loc tranzacțiile. În multe situații cadrul cooperării este evident. Un om de afaceri poate să-și desfășoare activitatea numai pentru că acționarii, superiorii, colegii și salariații cooperează cu el, iar valorile împărtășite de către toți, pe care se bazează cooperarea lor, sunt considerente de care el trebuie să țină seama în toate deciziile sale.



Care sunt obligațiile lui față de acționari, superiori, colegi și salariați, precum și cum se rezolvă eventualele conflicte dintre ele, sunt probleme dificile, de discutat în continuare. Dar este greu de pus la îndoială faptul că există astfel de obligații și că ele decurg din faptul că toți sunt membri ai aceleiași întreprinderi comerciale.

Este ceva mai greu de demonstrat că un om de afaceri are anumite obligații și față de consumatori, furnizori sau chiar față de concurenți, deoarece în aceste cazuri suntem mai degrabă conștienți de natura concurențială a relațiilor dintre ei, ce par oarecum exterioare. Este adevărat. Aceste relații sunt exterioare. Există un element adversarial în negocierile cu furnizorii și consumatorii, iar competitorii se concurează între ei. Însă negocierile nu ar avea loc dacă nu ar exista un surplus al cooperărilor care să fie negociat și nimeni nu va face afaceri cu mine doar ca eu să mă aleg cu niște profituri. Nu poți propune cuiva o afacere bazată pe ideea că numai tu urmărești să profiți de pe urma lui; propunerea poate fi atractivă numai dacă și partenerul poate scota pe un oarecare profit. De aceea, oferta trebuie să prezinte avantajele potențiale ale partenerilor de afaceri, ținând cont de nevoile și dorințele lor. Cine vrea să fie un om cu care alții doresc să facă afaceri, trebuie să se prezinte posibililor parteneri ca un întreprinzător capabil și dornic să le ofere niște servicii de care aceștia au nevoie, iar pentru aceasta el trebuie să se privească pe sine cu ochii celorlalți, asigurându-se de faptul că afacerea pe care o propune este atractivă din punctul lor de vedere. Rolul unui om de afaceri în societate este definit de serviciile pe care le oferă celorlalți. Acestea oferă criteriile după care se judecă dacă el își îndeplinește rolul bine sau rău și din ele decurg obligațiile sale față de cei cu care face afaceri.

Pare ușor de înțeles faptul că un om de afaceri are anumite obligații față de consumatorii și furnizorii săi, întrucât este interesat să-și asigure fidelitatea lor, contând pe faptul că aceștia vor fi interesați la rândul lor să le cumpere marfa, respectiv să le ofere bunurile și serviciile de care au nevoie. Dar cum se poate susține că un om de afaceri are anumite obligații și față de concurenți? E greu de înțeles atâta timp cât rămânem prizonierii percepției comune a concurenței ca un război nemilos și ca un joc de sumă nulă, în care câștigul unuia înseamnă paguba altuia și totuși, datoria de a fi onest și corect este valabilă atât în întrecerile sportive, cât și în afaceri. Chiar dacă există o opoziție naturală de interese, atâta timp cât fiecare concurent încearcă să câștige, chiar și pe socoteala rivalilor, există diferite stiluri de competiție, iar noi avem un puternic simț intuitiv a ceea ce este corect sau incorect - ”fair play” sau, dimpotrivă, ”fault” sau ”dirty play”. A oferi un produs sau un serviciu mai bun, la un preț mai scăzut, este corect.



Dar atunci când British Airways a obținut, prin fraudă informatică, numele pasagerilor care intenționau să zboare cu avioanele companiei rivale, Virgin, oferindu-le telefonic servicii similare la prețuri mai scăzute, opinia publică s-a scandalizat pe bună dreptate, condamnând o concurență neloială. Rockefeller și-a eliminat toți concurenții semnificativi de pe piață, vânzând multă vreme la prețuri de dumping. El ar fi fost un competitor onest și capabil dacă, după eliminarea concurenței, ar fi menținut prețurile mai scăzute, probând faptul că este un producător și comerciant mai performant. Rockefeller s-a discreditat însă de îndată ce, instituind un adevărat monopol pe piață, a urcat imediat prețurile spectaculos. Cu câțva timp în urmă, mulți englezi au cumpărat ziarul "The Independent", numai pentru a-i face în ciuda miliardarului Murdoch, care a încercat să scoată acest ziar de pe piață, vânzând "The Times" în pierdere. Iată doar câteva exemple de notorietate despre cum funcționează sau nu?! cooperarea și concurența în viața reală!

Conform analizelor clasice ale competiției, concurenții ar trebui să urmărească să cucerească fiecare un sector de piață cât mai cuprinzător și bine apărat de orice intruziune. Și totuși membrii aceluiași câmp de activitate comercială se adună în asociații sau "bresle". În majoritatea orașelor, ei se grupează cu toții în aceeași zonă, și au motive să o facă. Dacă vrea să cumpere o rochie sau o țesătură, clientela dorește să poată alege dintr-o cât mai mare varietate de oferte. Pentru aceasta, trebuie să viziteze cât mai multe magazine, ceea ce este ușor de făcut dacă toate se găsesc aproape unul de altul. Iată un exemplu prezentat de Griffiths M. R. și Lucas John Randolph:

"Dacă sunt singurul pălărier din Great Tidworth, voi avea o piață captivă formată din cei 800 de locuitori, însă puțini cumpărători vor veni de la Broughton Episcopi, Little Norton sau Plumstead-sub-Hamdon, deoarece șansele lor de a găsi ceea ce caută în magazinul meu sunt prea mici ca să justifice timpul și deranjul călătoriei. Aș face mult mai bine dacă mi-aș instala magazinul chiar în Barchester, pentru că, deși aș avea mai mulți concurenți, simplul fapt că ei oferă o mai mare posibilitate de alegere va aduce un număr mult mai mare de potențiali clienți. În plus, pot învăța de la concurenții mei. Nu pot să încerc de unul singur toate inovațiile. Multe ar eșua și eu nu voi putea suporta pierderile. Dar dacă diferiții mei concurenți vor încerca fiecare câte o inovație, eu pot să urmăresc efectele, adoptând numai pe acelea care sunt eficiente. Monopolurile stagnează cel mai adesea și, deși au o piață captivă, aceasta devine de regulă distantă și resentimentară. Competiția stimulează îmbunătățirea calității și dispersează resentimentele".



Prin urmare, concurenții au anumite interese comune, pe care se întemeiază unele obligații comune; în plus, însăși structura competiției impune anumite datorii reciproce, fără de care nu se pot soluționa decent fireștile conflicte de interese ale competitorilor.

Toate aceste argumente pot părea convingătoare și rezonabile atunci când sunt evaluate cu detașarea proprie unei dezbateri pur teoretice, dar din păcate practica uneori contrazice opinia teoreticienilor.

**Concluzii:** Am vorbit despre ceea ce ar trebui să facă un om de afaceri, despre responsabilitățile și obligațiile morale ale unui om de afaceri. Dar nu există pe lume o creatură numită OM DE AFACERI sau BUSINESSMAN. Aceasta este o noțiune abstractă. Oamenii de afaceri reali sunt întotdeauna indivizi, ființe umane mai mult sau mai puțin unice, fiecare cu propriile sale trăsături caracteristice, și nici un om de afaceri nu poate fi divizat în două părți independente: agentul economic, care respectă regulile legale și morale ale activității sale profesionale, și persoana "extraprofesională" - omul ca atare, supus normelor și principiilor morale obișnuite, universal valabile.

Fiecare individ are o personalitate unitară și fiecare om de afaceri aplică în treburile sale valorile și normele care îi orientează întreaga viață. Aceste valori și norme morale ne sunt insuflate încă din copilărie și adolescență, deci cu mult timp înainte ca un ins să devină om de afaceri, iar sursa lor nu este niciodată un curs de filosofie morală, ci influența modelelor de conduită pe care le-am observat și asumat în familie, în zona de rezidență, în cercul de prieteni și de cunoscuți și, în ultima instanță, în întreaga societate din care facem parte.

Un curs de etică în afaceri nu se adresează niciodată cuiva care se afla la nivelul zero de conștiință morală, ci unor personalități și caractere definite. Unii susțin un egoism radical; alții pot adopta morala creștină sau o viziune seculară, însă altruistă asupra problemelor etice. Ceea ce poate și trebuie să facă un curs de etică în afaceri este să-i convingă pe adepții egoismului îngust să îmbrățișeze măcar egoismul "luminat", dovedindu-le faptul că un comportament altruist este rațional și, pe termen lung, benefic propriului lor interes. Cât despre ceilalți, indivizii care sunt deja convingși de faptul că un om de afaceri ar trebui să își asume anumite responsabilități etice, în afară de respectarea legilor în vigoare, etica în afaceri îi poate ajuta să gândească mai clar, să încadreze faptele într-o perspectivă mai largă, astfel încât să poată sesiza cele mai bune opțiuni și să poată lua cele mai bune decizii.



Legătura între etică și relațiile de afaceri este reală și necesară pentru viitorul angajat, pentru a fi pregătit cel puțin la nivel teoretic și practic prin activitățile extracurriculare din planul de învățământ juridic academic și pentru contactul cu o lume, unde, deși legea pare a domni, în realitate, jungă cotidiană crează victime în rândul celor care nu se pot adapta la ”realitatea dură ” a unei societăți unde DOAR cel performant este ales. Cu toate acestea, tocmai pentru că suntem diferiți, cu toții trebuie să ne găsim locul potrivit în societate, pentru o viață echilibrată!

***”Nu aștepta până când totul va fi perfect. Niciodată nu va fi totul perfect. Întotdeauna vor fi provocări, obstacole și condiții imperfecte. Și e dacă....Începe acum. Cu fiecare pas pe care-l faci vei crește mai puternic, vei fi mai pregătit, mai încrezător în forțele proprii și mai aproape de succes.” Mark Victor Hansen<sup>1</sup>***

<sup>1</sup> [https://en.wikipedia.org/wiki/Mark\\_Victor\\_Hansen](https://en.wikipedia.org/wiki/Mark_Victor_Hansen)

Mark Victor Hansen este cunoscut pentru expertiza sa în dezvoltare personală, antreprenariat și discursuri motivaționale. Mark a fost refuzat de 144 de ori în încercările de a-și publica cartea. A continuat chiar și atunci când alții i-au spus că nu va funcționa niciodată - că nu este o idee bună.