

PROVOCAREA MACHIAVELLIANĂ ȘI PRINCIPIILE CONTEMPORANE ALE ETICII ÎN AFACERI

*Conf. univ.-interimar, dr. Angela Zelenschi,
Institutul Internațional de Management „IMI - NOVA”*

*„Nu funcția îl înobilează pe om,
ci noblețea omului impune funcția”.*

Niccolò Machiavelli

There are a lot of interpretations of exposed ideas by the well known humanist of Renaissance era Niccolò Machiavelli. The concept of machiavellism is synonymous with moral indifference. In order to understand his philosophy it is necessary a closer examination in the context of the period in which he worked. Analyzing his work, especially Il Principe which was published in 1513, the managers can both make general conclusions and private directly related to those problems which we face at the beginning of early 21 century.

Începând cu secolul al XV-lea, Florența devine capitala intelectuală a umanismului. Aici, sub protecția familiei Medici, activează mai mulți oameni iluștri ai vremii, printre care Niccolò Machiavelli. Publică numeroase opere, mai principale fiind: *Discurs asupra primei decade a lui Titus Liviu*, *Artă războiului*, *Principele*. Scrie pentru și despre

conducători și consilierii lor, creionând portretul omului politic sprijinindu-se evident pe imagini de risc, competiție, victorie. Abordarea sa este preponderent politică, însă, problema puterii este tratată din perspectiva condiției umane. Sistemul său de gândire are o fundamentare de ordin metafizic: natura umană este un aliaj de bine și rău.

Concepția stigmatizată prin denumirea peiorativă de *machiavellism* presupune indiferență morală și cinism politic. În realitate are cu totul alte temeuri, obiective și explicații. Pentru a percepe justetea raționamentelor lui Niccolò Machiavelli, atât pentru politica timpului său, cât și pentru afacerile actuale, este necesar să analizăm viziunea sa în contextul perioadei în care a activat. Filosofii renascentiști exaltau capacitatea rațiunii de a pătrunde în esența lucrurilor. Concepțiile lor sunt pătrunse de optimism, de încredere în forța personalității umane. Omul, pus în centrul investigațiilor, este văzut ca o ființă activă, liberă, conștientă de capacitățile și acțiunile sale. Cultul virtuții este un postulat al Renașterii. Virtutea, în concepția lui Machiavelli, înseamnă energie transformatoare a destinului uman, individual sau colectiv. Omul este ființă autonomă, care își creează propriul destin. Dintre cele mai recente teorii ale managementului desprindem concepția *omului simbolic* – un actor strategic, o ființă care în orice moment trebuie să examineze și să scruteze condițiile existenței sale. Omul dispune de un gen aparte de energie, care reprezintă o adevărată sursă mobilizatoare sau demobilizatoare pentru organizație. Ea crește când omul încearcă succesul și descrește atunci când omul încearcă eșecul. Pentru a se ajunge la succes sunt necesare mai multe condiții: individul trebuie să se valorizeze, să aspire către un înalt grad de competență, fapt care presupune efort mare pentru crearea ocaziilor de a crește conștiința și adaptarea de sine și a altora; existența unei organizații care să ofere activitățile în care individul este capabil a-și defini propriile obiective în acord cu cele ale organizației, ca și mijloacele de realizare a lor, în care el este capabil să-și evalueze eficacitatea personală și să-și crească fără încetare competitivitatea în muncă.

Elaborând anumite metode de acțiune și calități ale conducătorului necesare în anumite situații, Machiavelli afirmă: „Deosebirea este atât de mare între felul în care oamenii trăiesc și felul în care ei ar trebui să trăiască, încât acela care lasă la o parte ceea ce este pentru ceea ce ar trebui să fie, mai curând află cum ajung oamenii la pieire decât cum pot

să izbutească” [4; p.56]. Se face deosebire între ceea ce este, adică realul, și ceea ce ar trebui să fie, sau idealul. Abordarea situațională a devenit o abordare des analizată de către gânditorii contemporani de management. Sunt evidențiate aspectele relative, și nu cele absolute, ce țin de abordarea clasică. Nu se încearcă producerea unor precepte universale sau principii de comportament. Ceea ce întreprind conducătorii depinde de o serie dată de condiții [1; p.76-77].

Un principe nu trebuie să se conformeze unei norme morale abstracte care nu ține seama de complexitatea situațiilor reale: „Acela care ar voi să-și proclame oricând și oriunde încrederea lui în bine ar fi cu necesitate doborât de ceilalți care sunt în jurul lui și care nu sunt oameni de bine. Așadar, principele care vrea să-și păstreze puterea va trebui să învețe neapărat să poată să nu fie bun și să știe să fie sau să nu fie astfel după cum este nevoie” [4; p.56-57]. Machiavelli susține că atunci când se vorbește despre oameni, mai ales despre conducătorii de pe treptele sociale mai înalte, acestora le sunt atribuite anumite trăsături de caracter, care le aduc fie dojană, fie laudă. Sigur, ar fi minunat ca aceștia să posede doar acele însușiri considerate drept bune; „dar întrucât nimeni nu poate să le aibă pe toate laolaltă și nici să le practice în întregime, deoarece condițiile noastre omenești nu o îngăduie, principele va trebui să fie atât de înțelept, încât să evite aceste josnicii care l-ar face să-și piardă statutul. Dacă aceasta nu este posibil, să se lase în voia lor fără prea multă grijă”. Dacă vom cerceta lucrurile cu atenție, afirmă el, vom observa că „unele scopuri care ni se arată a fi virtuozitate, ne-ar duce la pierire dacă le-am urmări, în timp ce altele, care ni se par a fi rele, ne fac să dobândim prin atingerea lor și siguranța, și bunăstarea” [4; p.57]. Principiile etice ferme, în conformitate cu care ceea ce este valabil pentru toți e obligatoriu și pentru fiecare, nu întotdeauna își găsesc o reflectare adecvată în situații particulare de viață. Ca să rezulte o acțiune bună, trebuie să precizăm scopul suprem al acțiunii ca atare, sau să identificăm exact ceea ce trebuie să facem. Adevărul moral și legitimitatea sunt relative la factorii contingenți din punct de vedere cultural și istoric. În măsura în care există o dispută în ceea ce privește încălcarea revendicărilor morale, în situația unor circumstanțe copleșitoare, atunci aceasta este o problemă care poate apărea în orice domeniu al vieții, nu numai în activitatea politică. Aplicarea unei perspective etice în probleme specifice și în situații

practice reprezintă replica practică la teoriile abstracte de etică normativă. Atât etica în domeniul politic, cât și etica în afaceri reprezintă domenii ale eticii aplicate, care, în ultimele decenii a cunoscut o dezvoltare de o amploare deosebită.

Unul dintre elementele conducerii este ***calitatea de a fi ferm în acțiuni***. În acea perioadă de instabilitate în Italia, era nevoie de o mână de fier, de un principe energic, realist și îndrăzneț, care să realizeze ordinea și unificarea țării. Modelul ideal de acțiune era Cezare Borgia, căruia i se mai spunea ducele Valentino, și care s-a angajat să acționeze pe ascuns, repede și fără milă împotriva trupelor de mercenari și conducătorului acestora foarte nepopular. Fiind întrebat, dacă conducătorul trebuie să fie mai degrabă milos decât crud, și trebuie oare mai mult să fie iubit decât să inspire teamă, Machiavelli argumentează că „mulți l-au numit pe Cezare Borgia crunt, însă acesta prin duritatea sa a făcut ordine în *Romagna*, a unit principatele mici, le-a împăcat și le-a obligat să se supună. „Nedreptățile trebuie săvârșite toate împreună, pentru ca oamenii, gustând din ele puțină vreme, să le simtă mai puțin apăsarea; binefacerile în schimb trebuie făcute încetul cu încetul, pentru ca să le simțim gustul vreme îndelungată” [4; p.38]. Acesta este un sfat bun și pentru managerii care duc o politică de reorganizare a întreprinderii, reducere a personalului sau de motivare a angajaților companiei.

Un alt principiu elaborat de Machiavelli este ***necesitatea de a forma loialitate față de conducere***. Posedând concomitent cruzimea leului și viclenia vulpii, conducătorii care reușesc deleghează altora realizarea unor acțiuni nepopulare și țin în mâinile lor redistribuirea bunurilor, pentru a-și garanta susținerea personală. Una este să sugerezi frica și alta – disprețul. Pentru a evita pierderea puterii, atât din partea unora din afară, cât și din cauza revoluțiilor interne, Machiavelli ne avertizează că este necesar să ținem cont de părerea poporului și să ne asigurăm cu parteneri de încredere. Un domeniu în care practicile etice de management contribuie la eficiența firmei este cel al influențării pozitive a partenerilor „din afară”, cum ar fi: furnizorii, clienții, cât și a propriilor salariați.

Capacitatea de a urmări acțiunile celor conduși – dacă anexați un teritoriu nou, trebuie să dezarmați membrii comunității. Dar țineți minte – guvernatorii cu timpul s-au convins că cei mai devotați și

necesari oameni se dovedesc a fi cei care la început nu însuflau încredere. A câștiga bunăvoința celor care la început erau dușmani ai Principelui nu costă nimic, în cazul în care, pentru a se menține la putere, au nevoie de protecția lui. „Și ei vor fi cu atât mai mult constrânși să-l slujească cu credință, cu cât își vor da mai mult seama că au nevoie să ștergă prin faptele lor părerea foarte rea pe care principele și-o făcuse despre ei. În felul acesta, principele va avea de la ei mai mult folos, decât de la aceia care, fiind prea siguri de încrederea lui, nu-și îndeplinesc destul de bine datoria, și-l slujesc cu mai puțină sânguință” [4; p.76]. În istoria afacerilor, ca și în istoria războaielor, sunt multiple exemple privind regruparea alianțelor.

Necesitatea păstrării independenței – în arta militară niciodată nu trebuie să se poarte prietenie cu cei care sunt mai puternici, decât dacă te impune situația. Deoarece, în caz de victorie, te poți transforma în prizonierul lor. „Un principe înțelept trebuie să evite situația de a rămâne la discreția aliatului învingător” [4; p.80]. Un exemplu de variantă actuală în afaceri poate fi antreprenorul care cedează o parte prea mare de acțiuni unui prieten influent.

Nevoia de a asigura devotamentul subalternilor – înțelepciunea conducătorului se cunoaște după modul în care acesta își alege confidenții: dacă aceștia sunt capabili și devotați, atunci el va fi considerat înțelept, pentru că a putut depista capacitățile acestora și a știut să mențină devotamentul lor. „Și cea dintâi părere pe care o avem despre inteligența unui conducător ne-o formăm cunoscându-i pe oamenii pe care îi are în jurul lui: dacă aceștia sunt capabili și credincioși, îl putem socoti un om înțelept, pentru că a știut să descopere însușirile lor și să-i păstreze fideli față de el. Atunci însă când sunt altfel, este cazul să-l judecăm întotdeauna în mod defavorabil, deoarece prima greșală pe care un principe o poate face privește tocmai alegerea oamenilor lui de încredere” [4; p.81]. Regula de evaluare a subalternilor constă în perceperea faptului dacă acesta „mai mult se gândește la el decât la tine, și în orice acțiune caută folosul lui propriu..., atunci, niciodată nu poți să ai încredere el” [4; p.81-82]. Pe de altă parte, pentru a-l cointeresa pe cineva și a-l menține, „principele trebuie să se gândească la el, să-i acorde onoruri, să-l facă bogat, să-l îndatoreze față de el, împărțindu-i onoruri și funcții înalte” [p.82]. Având suficientă bogăție și poziție socială, el nu va dori mai mult,

având suficiente posturi, se va teme de schimbări. Principiile managementului participativ sunt inseparabile de noile forme de organizare a muncii, care solicită inițiativa și responsabilitatea tuturor. Dar mobilizarea spiritului nu se asigură prin ordin, persoana trebuie convinsă. Oamenii dedați „trup și suflet” organizației în care activează contribuie la prosperitatea acesteia.

Necesitatea de a te îndepărta de lingușitori – pe lângă palatele din epoca Renașterii erau destui lingușitori; ca, de altfel, și astăzi în consiliile directorilor. Machiavelli ne povățuiește să ne păzim de aceștia, deoarece oamenii sunt atât de încrezuți și seduși de propria sa imagine, încât le este greu să se ferească de această boală; însă dacă evită lingușitorii, riscă să atragă asupra sa desconsiderarea. „Căci nu există alt mod de a te apăra de lingușitori, decât acela de a-i face pe oameni să înțeleagă că nu te vor supăra spunându-ți adevărul; dar dacă oricine va putea să-ți spună adevărul, respectul care ți se cuvine va scădea” [4; p.82]. De aceea un principe prudent va alege *calea de mijloc*.

Necesitatea de a prevedea viitorul – conducătorul trebuie oricând să fie gata de luptă și să anticipeze acțiunile rivalului său. Filopemen, căpetenia aheilor, și pe timp de pace nu făcea altceva decât să se gândească la activitatea militară. Plimbându-se cu prietenii, el adesea raționa: „Ce s-ar întâmpla dacă dușmanul ar ocupa colina ceea, iar armata noastră ar fi dislocată aici, de partea cui ar fi avantajul? Cum ar trebui să ne retragem, dacă circumstanțele ne-ar impune să o facem?” [4; p.18]. Multe dintre companiile care au căzut pradă altora mai mari, ar fi putut evita această situație, dacă ar fi gândit la fel și ar fi acționat după principiul descris de Machiavelli, sau ceea ce numim astăzi planificarea scenariului.

Obiectul discuției pus în lucrarea *Artă războiului* se referă, îndeosebi, la calitățile necesare unui mare general. Concluzia la care ajunge Niccolò Machiavelli este: „Aș vrea ca generalul meu să fie instruit temeinic, și asta nu m-ar împăca, dacă nu este în stare de a găsi el însuși toate regulile de care are nevoie. Fără spirit de invenție, nimeni nu a excelat vreodată în nimic” [3; p.184-185]. Astăzi majoritatea cercetătorilor din domeniul managementului consideră că între caracteristicile definitorii ale managerilor trebuie recunoscute cel puțin două: dubla profesionalizare, care se explică prin nevoia ca pe lângă

cunoștințele de specialitate, solicitate de profesia de bază, managerii să dispună și de cunoștințe, calități, aptitudini specifice managementului; caracterul accentuat creator al activității desfășurate, explicat prin faptul că managerii, în activitatea pe care o desfășoară, sunt confrunțați în majoritatea cazurilor cu situații inedite, cărora trebuie să le găsească o soluție originală, astfel, trebuie să facă apel la creativitate.

Sfaturile lui Niccolò Machiavelli presupun bunul simț. Orice manager poate găsi în ele indicații care s-ar referi la afaceri. Oportunitatea operelor lui pentru principiile și practica businessului actual nu constă doar în faptul că furnizează un set de maxime. El a scris *Principele*, fiind ferm convins că experiența sa în calitate de reprezentant diplomatic și cunoscător al istoriei și al acțiunilor marilor conducători, ar putea constitui un tratat politic argumentat, care ar fi demonstrat capacitățile sale în calitate de consilier, serviciile căruia puteau fi valoroase pentru familia Medici aflată la putere și pentru conducători în general. În anul 1912, Gustave le Bon scria că regulile formulate de Machiavelli în *Principele* nu mai sunt valide, deoarece societatea pe care a analizat-o marele florentin nu mai există [2; p.106]. Astăzi, această lucrare adesea este inclusă în listele bibliografice nu numai ale cursurilor universitare de istoria gândirii politice, ci în cele de management, etică în afaceri. Studiind opera lui Niccolò Machiavelli, managerii pot formula atât concluzii generale, cât și particulare, în legătură directă cu acele probleme cu care se confruntă la începutul secolului XXI.

Bibliografie:

1. Cole G.A. Management. Chișinău: Știința, 2006. – 456p.
2. Le Bon G. La Psychologie politique. – Paris: Flammarion, 1912. – 267p.
3. Machiavelli N. Arta războiului. - București: Antet, 1998. – 190p.
4. Machiavelli N. Principele. – București: Editura Mondero, 2002. – 207p.