

Pleci,  
protestezi  
sau ești loial

Reacții la declinul firmelor, organizațiilor și al statelor

Albert O. Hirschman

**Publisher Cato & The Pomelo Books**

București, 2024

## Prefață

Aceasta nu este o carte la care să mă fi gândit dinainte. Ea își are originea într-o observație asupra transportului pe calea ferată în Nigeria, care a ocupat un paragraf în cartea mea anterioară, reprodus aici la începutul capitolului 4. Cineva a criticat acel paragraf deoarece, așa cum s-a exprimat cu bunăvoință, „acolo se găsesc ascunse o grămadă de presupuneri“. După o vreme m-am decis să cercetez aceste presupuneri în locul în care se ascundeau și m-am trezit curând captivat într-o expediție care a durat un an întreg pe care îl planificasem să îl petrec într-o tihnă meditativă la Centrul de Studii Avansate în Științele Comportamentale.

Principalul motiv pentru care nu m-am lăsat păgubaș va fi destul de evident cititorului: am atins un mod de analiză a unor procese economice care promiteau să facă lumină asupra unui întreg spectru de fenomene sociale, politice dar mai ales morale. Această carte, însă, nu folosește instrumentele unei discipline pentru a-și apropria o alta. Așa cum este arătat mai ales în anexe, conceptele pe care le-am dezvoltat pot fi traduse în limbajul analizei economice tradiționale și îl pot îmbogăți; dar în niciun caz nu-i aparțin în totalitate acestuia. Am devenit mai degrabă preocupat ca nu cumva conceptele *ieșire* și *voce* să devină prea largi pe măsură ce lucrarea se întindea cu o surprinzătoare ușurință către teritorii încă neexplorate. Principala concesie pe care am făcut-o acestor îngrijorări a fost să nu mă întind foarte mult. Altfel, aflând propriul meu mod unificator de a privi probleme la fel de diverse precum competiția și sistemul bipartit, divorțul și felul de a fi al

americanilor, „Black Power”<sup>1</sup> și nefericitul eșec al conducerii americane de a-și da demisia pentru situația din Vietnam<sup>2</sup>, am decis să mă las cuprins de el.

Centrul de Studii mi-a asigurat un mediu deosebit de favorabil pentru acest tip de proiect. M-am folosit foarte mult de „dreptul de a ține de vorbă” alți colegi, ceea ce este, cred, o parte esențială a tradiției orale a acestui Centru. Îndatorările mele intelectuale către aceia cu care au petrecut un an împreună cu mine sunt recunoscute în general în referințele notelor de subsol. O recunoștință specială datorez: lui Gabriel Almond care m-a ajutat în momentele critice și m-a susținut pe întregul parcurs; unui comentariu al lui Richard Lowenthal care m-a condus să scriu capitolul 6; și către Tjalling Koopmans care m-a ajutat să șlefuiesc unele argumente tehnice, la fel cum a făcut și Robert Wilson de la Stanford Business School.

Manuscrisul final a fost citit de Abram Bergson și Albert Fishlow, care au făcut amândoi un număr de comentarii incisive și sugestii. Într-o etapă anterioară am primit un beneficiu considerabil din seminariile de la Harvard, Yale și Boston College unde am prezentat câteva din ideile mele. În cursul anului 1967 David S. French a căutat precedente pentru aceste idei într-o vastă literatură rivală, din fericire fără prea mult succes.

A fost îmbucurător că Philip G. Zimbardo, profesor de psihologie la Stanford University a găsit unele din ipotezele mele destul de interesante pentru a plănuși o verificare experimentală. Cercetarea propusă este prezentată în anexă.

---

<sup>1</sup> Mișcare revoluționară în rândul populației de culoare din Statele Unite ale Americii din anii 1960-1970. Mai degrabă decât integrarea în societate, mișcarea promova emanciparea negrilor americani prin auto-determinare și încredere în propriile forțe. (n.trad.)

<sup>2</sup> Prima ediție a acestei lucrări a apărut în anul 1970; retragerea trupelor americane din Vietnam a avut loc abia în anul 1975. (n.trad.)

Hildegarde Teilhet a cules și re-cules manuscrisul cu zel și îndemânare.

Soția mea, care a contribuit atât de mult la cărțile mele anterioare, a decis cu înțelepciune să facă să mă bucur discret de soarele Californiei.

Stanford, California

Iulie 1969

*A.O.H.*

## Cuprins

1. Introducere și suport doctrinar .....	13
Prezentarea conceptelor <b>ieșire</b> și <b>voce</b>	
Interesul pentru degradare și neutilizare în gândirea economică	
<b>Ieșire</b> și <b>voce</b> oglindite în economie și politică	
2. <b>Ieșirea</b> .....	33
Cum funcționează opțiunea de <b>ieșire</b>	
Competiția ca mod de comportament coluziv (înțelegere tacită între părți)	
3. <b>Vocea</b> .....	45
<b>Vocea</b> ca un reziduu al <b>ieșirii</b>	
<b>Vocea</b> ca alternativă la <b>ieșire</b>	
4. O dificultate deosebită în combinarea <b>ieșirii</b> cu <b>vocea</b> .....	61
5. Cum poate fi monopolul ajutat de competiție .....	73
6. Despre bipolaritate spațială și dinamica sistemului bipartit .....	83
7. O teorie a <b>loialității</b> .....	99
Activarea <b>vocii</b> ca o funcție a <b>loialității</b>	
Comportamentul <b>loialist</b> instituit de o inițiere severă și penalizări puternice pentru renunțare	

**Loialitatea** și dificultatea renunțării față de bunurile  
(și relele) publice

8. <b>ieșire</b> și <b>voce</b> în ideologia și practica americană .....	133
9. Amestecul vag optimal între <b>ieșire</b> și <b>voce</b> .....	149

## ANEXE

A. Reprezentarea simplă într-o diagramă a conceptelor <b>ieșire</b> și <b>voce</b> .....	159
B. Alegerea între <b>ieșire</b> și <b>voce</b> .....	163
C. Fenomenul de inversare .....	171
D. Reacția consumatorilor la creșterea prețurilor și scăderea calității în cazul câtorva produse de calitate .....	175
E. Efectele unei inițieri dure în activism: proiect pentru un ex- periment (în colaborare cu Philip G. Zimbardo și Mark Snyder) .....	183
Index .....	197

Nota editorului:

**Voce** și **ieșire** sunt folosite de autor fie ca denumire pentru conceptele teoretice, fie ca acțiuni concrete ale subiecților analizați, clienți sau membri ai unor organizații. În limba engleză se pot folosi foarte lejer aceleași cuvinte în ambele situații, însă în limba română folosirea cuvintelor care denumesc conceptele de **ieșire** (*plecare, renunțare*) și **voce** (*exprimare, protest*) ca acțiuni ale unor subiecți umani poate suna strident. Am preferat să adaptăm textul limbii române, oriunde am considerat potrivit, fiind convingși că cititorul nostru este unul avizat.

De asemenea, folosirea unui barbarism (cuvântul *coluziv*) pe care l-am și explicat în text ar putea să nedumerească. Am respectat însă înțelesul original al textului care se referă la un comportament (*coluziv*) în timp ce cuvântul *coluziune* este – presupunem – prea nou în limba română pentru a-și fi construit derivatele și propria familie de cuvinte.

## 1. Introducere și suport doctrinar

În orice sistem social, economic sau politic, indivizii, firmele și organizațiile în general sunt supuse unei degradări a eficienței, raționalității, respectării legilor, moralității sau a oricărui alt comportament funcțional. Nu contează cât de bine sunt concepute instituțiile de bază ale unei societăți, este inevitabil eșecul unora dintre actori de a se ridica la înălțimea comportamentului așteptat de la ei, fie și pentru tot felul de motive întâmplătoare. Fiecare societate învață să trăiască cu un anumit număr de astfel de abateri disfuncționale; dar pentru ca nu cumva comportamentul nepotrivit să se hrănească singur conducând spre o decădere generală, societatea trebuie să fie capabilă să dispună din interiorul ei de forța de a reface comportamentul unui suficient număr de actori, necesar bunei sale funcționări. Această carte întreprinde la început o recunoaștere a acestor forțe așa cum acționează ele în economie; oricum, conceptele pe care le vom dezvolta vor fi aplicabile nu doar operatorilor economici, cum ar fi firmele de afaceri, ci și unei largi varietăți de situații și organizații non-economice.

În timp ce filozofii și politologii au fost mai mult preocupați de salvarea indivizilor de comportamentele imorale, a societăților de corupție și guvernelor de decădere, economiștii au acordat ceva mai puțină atenție *scăderilor reparabile* ale actorilor economici. Sunt două motive pentru această omisiune. Mai întâi, în științele economice se asumă fie un comportament complet și consecvent rațional, fie în cele din urmă un *nivel invariabil* de raționalitate din partea actorilor economici.



Degradarea performanței unei firme poate fi rezultatul unei schimbări nefavorabile în condițiile de aprovizionare și cerere în timp ce voința și abilitatea firmei de a-și maximiza profitul (sau creșterea economică sau orice altceva) rămân neafectate; dar, de asemenea, poate să reflecte ceva „pierderi de apținutudine și energie“ în timp ce factorii de aprovizionare și cerere sunt neschimbați. A doua interpretare ar ridica imediat întrebarea cum poate fi readusă firma într-o stare de energie maximă. Dar interpretarea obișnuită este cea dintâi; și, în acest caz, reversibilitatea schimbărilor în condițiile obiective ale cererii și ofertei este mult mai puțin sigură. Cu alte cuvinte, economiștii au presupus în mod obișnuit că o firmă care rămâne în urmă (sau avansează) o face „pentru un motiv întemeiat“; conceptul central al cărții, al unei „abateri aleatoare și mai mult sau mai puțin ușor de reparat“, a fost străin raționamentului lor.

A doua cauză a indifferenței economistului față de scăderi este legată de prima. În modelul tradițional al economiei competitive, recuperarea din orice scădere nu este cu adevărat esențială. Pe măsură ce o firmă pierde în lupta competitivă, cota sa de piață este preluată și factorii săi sunt angajați de alții, inclusiv de noii veniți; în final, resursele totale pot fi repartizate mai bine. Având această imagine în minte, economistul își poate permite să privească cu multă seninătate scăderile oricărui dintre *pacienții* săi (cum ar fi firmele) în comparație cu moralistul convins de valoarea intrinsecă a fiecărui *pacient* al său (indivizii) sau cu politologul al cărui *pacient* (statul) este unic și de neînlocuit.

După ce am explicat lipsa de preocupare economistului, putem pune imediat la îndoială justificarea acestuia: căci imaginea economiei ca sistem în întregime competitiv în care schimbările în bunăstarea firmelor individuale sunt cauzate exclusiv de modificări esențiale ale avantajului comparativ este cu siguranță o reprezentare imperfectă a lumii reale. În

primul rând, există bine-cunoscutele, largile domenii ale monopolului, oligopolului și al competiției monopoliste: degradarea performanței firmelor care operează în această parte a economiei ar putea duce la zone de ineficiență și neglijență mai mult sau mai puțin permanente; trebuie privită în mod evident cu aceeași îngrijorare ca și cea a politologului care vede integritatea politicii sale amenințată de conflicte, corupție sau plictiseală. Dar chiar și acolo unde predomină o concurență vigoasă, indiferența față de posibilitatea de a reface vigoarea firmelor rămase în urmă este cu greu justificată. Tocmai în sectoarele în care există un număr mare de firme care concurează între ele în condiții similare, scăderea bunăstării firmelor individuale este la fel de probabil să se datoreze unor factori aleatorii, subiectivi, care sunt reversibili sau remediable, cât și schimbărilor negative permanente în cheltuieli și starea cererii. În aceste circumstanțe, mecanismele de recuperare ar juca un rol foarte util în evitarea pierderilor sociale, precum și a suferințelor oamenilor.

În acest punct, se va sugera că un astfel de mecanism de recuperare este deja disponibil prin competiție în sine. Nu competiția este aceea care se presupune că va ține o firmă „pe picioarele ei”? Și dacă firma a luat-o deja la vale, nu experiența scăderii profitului și amenințarea cu dispariția din cauza competiției este aceea care va mobiliza managerii într-un efort de a readuce performanța la locul ei?

Fără discuție, competiția este un mecanism major de recuperare. Totuși, vom argumenta aici că (1) nu au fost explorate în mod adecvat consecințele acestei funcții particulare a concurenței și că (2) un mecanism alternativ major poate intra în acțiune, fie atunci când mecanismul competitiv nu este disponibil, fie ca un complement al acestuia.

## Prezentarea conceptelor *ieșire și voce*

Argumentul care urmează să fie prezentat pornește de la o firmă care produce bunuri de vânzare pentru clienți; dar se va dovedi a fi în mare măsură – și, uneori, în principal – aplicabil organizațiilor (cum ar fi asociațiile de voluntari, sindicatele sau partidele politice) care oferă servicii membrilor lor fără un echivalent monetar direct. Se presupune că performanța unei firme sau a unei organizații este supusă degradării din cauze nespecificate și aleatorii, care nu sunt nici atât de constrângătoare, nici atât de durabile încât să împiedice revenirea la nivelurile anterioare de performanță, cu condiția ca managerii să-și îndrepte atenția și energia către această sarcină. Degradarea performanței se reflectă cel mai tipic și general, adică atât pentru firme, cât și pentru alte organizații, într-o degradare absolută sau comparativă a calității produsului sau serviciului furnizat<sup>3</sup>. Prin urmare, managementul află despre eșecurile sale prin două rute alternative:

(1) Unii clienți nu mai cumpără produsele firmei sau unii membri părăsesc organizația. Aceasta este *opțiunea retragerii*, sau *ieșirea*. Drept rezultat profitul scade semnificativ, calitatea de membru se depreciază iar managementul este

---

<sup>3</sup> Pentru firmele care operează în situații de monopol sau concurență monopolistă, scăderea performanței se poate reflecta și în creșterea costurilor și a prețurilor rezultate sau într-o combinație de scăderi de calitate și creșteri de preț. Pe de altă parte, modificări fie ale prețului, fie ale calității sunt excluse atunci când ambele sunt dictate strict de o piață perfect competitivă; în această situație, desigur nerealistă, degradarea se poate manifesta doar prin creșteri ale costurilor care, cu prețul și calitatea neschimbate, vor duce imediat la o scădere a profitului. În condiții de concurență perfectă, managerii învață despre eșecurile lor direct și exclusiv din dovezile financiare generate în cadrul firmei, fără nicio intermediere din partea clienților care rămân total neștiutori de necazurile firmei. Poate că acest întreg spectru de fenomene descris aici nu are loc în modelul perfect competitiv, motiv pentru care economiștii nu i-au acordat atenție. (n.a.)

impulsionat să găsească moduri și mijloace de a repara orice greșeală care conduce către **ieșire**.

(2) Clienții firmei sau membrii organizației își exprimă nemulțumirile direct managementului sau unei autorități căreia i se subordonează managementul, sau printr-un protest general care se adresează oricui este în măsură să asculte: aceasta este *opțiunea exprimării*, sau **vocea**. Drept rezultat, managementul este încă o dată angajat în găsirea cauzelor și a posibilelor remedii pentru nemulțumirile clienților și ale membrilor. Restul acestei cărți este dedicat în mare măsură analizei comparative a acestor două opțiuni și a interacțiunii lor. Voi examina întrebări cum ar fi: În ce condiții va predomina opțiunea renunțării asupra opțiunii protestului și viceversa? Care este eficiența comparativă a celor două opțiuni ca mecanisme de recuperare? În ce situații cele două opțiuni intră în joc împreună? Ce instituții ar putea fi folositoare pentru a perfecționa fiecare dintre cele două opțiuni ca mecanisme de recuperare? Sunt instituțiile care perfecționează *opțiunea retragerii* compatibile cu cele desemnate să îmbunătățească *acțiunea exprimării*?

### **Interesul pentru degradare și neutilizare în gândirea economică**

Înainte de a începe să răspund la unele dintre aceste întrebări, voi face mai întâi un scurt pas înapoi și voi indica modul în care înțeleg subiectul acestei cărți ca fiind legat de științele economice și sociale cunoscute tuturor.

Vorbind cu cei care studiază comportamentul animal (la Centrul de Studii Avansate în Științele Comportamentale) despre organizarea socială a primatelor, am aflat despre finețea și eficiența cu care succesiunea la conducere, o problemă pe care societățile umane au găsit-o atât de dificilă, a fost tratată