**Etica conducerii**

**Repere istorice şi evoluţia eticii manageriale**

**Caracteristicile şi competenţele managerului**

**Teorii despre moralitatea conducerii**

**Tipurile de etică managerială**

**Metode de îmbunătăţire a performanţelor manageriale în rezolvarea**

**dilemelor etice**

**Modele etice în elaborarea deciziilor comportamentale**

Studiind acest modul, studentul va fi capabil:

*să descrie* etapele apariţiei eticii manageriale;

*să caracterizeze* tipurile de manageri;

167

*să anticipe* dilemele etice in management;

*să prognozeze* tendinţele de dezvoltare a

performanţelor manageriale in rezolvarea dilemelor etice;

*să se autocontroleze* in situaţii critice;

*să determine* etica managerului său in funcţie de

teoriile despre moralitatea conducerii;

*să anticipe* drepturile subalternilor care trebuie

respectate cand dvs. veţi deveni manager;

*să determine* problemele de natură etică ce apar la

luarea deciziei;

*să propună* metode de dezvoltare a eticii manageriale in USM.

***Termenicheie:***

**conducere, management**

Fiecare decizie a managerului are şi o componentă etică, pentru

că decizia stabileşte şi impune o conduită care trebuie să fie conformă

cu anumite valori fundamentale, reguli, principii sau legi şi norme

adoptate de administraţii statale. In aceste condiţii, firescul in management

ar constitui atitudinea favorabilă faţă de comportamentele, conceptele,

ideile şi modelele pe care le-a statuat etica – ştiinţa normativă

care oferă coordonatele morale ale existenţei şi activităţii omului.

In esenţă, *etica managerială* poate fi definită drept cercetare a

modului in care deciziile influenţează persoanele şi grupurile sociale,

domeniul in care se definesc drepturile şi indatoririle, precum şi regulile

pe care trebuie să le respecte persoanele care decid.

Se consideră că monitorizarea afacerilor in raport cu normele etice

este obligatorie, pentru că managementul reprezintă, in primul rand,

o disciplină socioumană, care doar prin scopurile urmărite se inscrie in

sfera ştiinţelor economice. Etică şi morală sunt percepute ca o simplă

umbrelă sub care sunt acoperite relaţiile interne şi externe ale firmei, neputandu-

se insă delimita clar ceea ce este corect de ceea ce este incorect.

Funcţionarea optimă a regulilor pieţei este, la randul său, determinată

de calitatea mediului sociologic, de cultura şi valorile morale propuse

şi exprimate.

**Repere istorice şi evoluţia eticii manageriale**

Etica managerială se afirmă, aşa cum arată Ioan Mihuţ, ca o nouă

disciplină ce işi propune să definească conduita corectă a managerilor.

168

Etica managerială poate fi considerată un cod de principii morale care

stabilesc ceea ce este bine şi rău, corect şi incorect, responsabil şi iresponsabil

in exercitarea funcţiilor şi atribuţiilor manageriale.

Etica managerială ridică numeroase probleme, pentru că luarea

oricărei decizii trebuie să aibă o componentă etică in conformitate cu

legile şi normele adoptate la nivelul unei comunităţi. Managerii cu

comportament etic au ca obiectiv succesul pe baza unor practici clare

de management care se caracterizează prin corectitudine şi justiţie.

Unii lideri văd succesul ca pe o virtute, iar sărăcia ca pe un viciu,

bogăţia fiind pentru ei o sursă generatoare de obligaţii morale, in timp

ce sărăcia – o sursă de probleme morale. Alţii văd in afaceri o modalitate

de caştiguri necinstite obţinute prin exploatarea săracilor de către

bogaţi. Aceste discuţii teoretice sunt temperate şi astfel s-a ajuns la

concluzia că trebuie formulate principii morale in afaceri, cu accent pe

apărarea drepturilor consumatorilor. Acestea au căpătat forma unor

coduri etice adoptate de marea majoritate a corporaţiilor care desfăşoară

afaceri multinaţionale.

Incă din antichitate au fost elaborate un şir de coduri etice care

reglau comportamentul comunităţilor. *Codul lui Hamurabi*, cioplit in

piatră in 1970 i.e.n. conţine norme şi reguli cu privire la calitate, măsurători,

preţuri, conduite care trebuiau respectate de comercianţi şi

producători. Platon, in *Republica*, arată că intre practicarea vieţii morale

şi natura umană există un conflict, iar „oamenii nu sunt drepţi de

bunăvoie”. N.Machiavelli, in *Principele,* realizează apologia moralei

burgheze, prin machiavelism inţelegandu-se o combinaţie intre tactica

politică şi norma morală care convine conducătorului, creandu-i condiţii

de guvernare de pe poziţia unui monarh absolut, iar in termeni

moderni – conducător autocrat, totalitar. Domnitorul Neagoe Basarab,

prin sfaturile date in *Invăţăturile lui Neagoe Basarab către fiul său*

*Theodosie*, reprezintă „un promotor nedisimulat al echităţii … care se

referă la integrarea in sistem…”, el insuşi trebuie să fie un exemplu

personal: „responsabilitatea pentru binele grupului, poziţionează

exemplul personal intre preocupările domnitorului”.

In secolul XV, in Austria, a fost introdusă pedeapsa laptelui alterat:

vanzătorul era obligat să bea laptele scos la vanzare, iar in secolul XVI,

in Franţa, neguţătorii de ouă stricate deveneau ţinta acestora.

In *Etica*, Spinoza, definind omenia, afectele, binele, răul, modes-

169

tia, ura, mila, ambiţia, mandria, ingamfarea, omul liber, conchide că:

„Este imposibil ca omul să nu fie o parte a naturii şi să nu se supună

ordinii ei comune”.

In secolul XVII apare *Elizabethan Poor Law*, lege progresistă in

care colectivităţile erau făcute răspunzătoare pentru soarta celor aflaţi

in dificultate, stabilind o taxă pentru sărăcie percepută asupra pămantului

aflat in proprietatea celor avuţi. Mai tarziu, tot in Anglia, Adam

Smith promovează teoria lui *„homo oeconomicus”*, situand interesul

personal la baza tuturor acţiunilor conducătorilor, adoptand deciziile

in funcţie de cel mai mare caştig pentru sine, intr-un calcul rece, ce

exclude sentimente şi slăbiciuni.

In 1883, Bismarck promovează primul sistem de asigurări sociale

cu fonduri din contribuţiile statului, patronilor şi ale muncitorilor –

sistem in care erau stabilite compensaţii pentru accidente de muncă şi

pentru orfani, pensii, ajutoare de boală.

Sfarşitul secolului XIX şi inceputul secolului XX găseşte economia

americană in plin avant, dar cu o legislaţie redusă, incompletă,

incapabilă să protejeze muncitorul sau consumatorul; este perioada

*laissez-faire-ului*, termen francez, care evidenţiază neimplicarea statului

in domeniul economic.

In 1924 a fost elaborat unul din primele coduri de etică – *Wembley*

*Code of Ethics*, indreptat impotriva abuzurilor grosolane ale celor implicaţi

in afaceri, propunand şase reguli de conduită aplicabile afacerilor:

adevăr viabil, fără inşelăciune, fără critici incorecte, recunoaşterea responsabilităţii

mutuale, eforturi direcţionate spre afaceri şi servicii mai

bune.

După marea criză economică, declanşată in octombrie 1929, cand

problema condiţiilor sociale devine o politică de stat, preşedintele american

F. Roosevelt a iniţiat in 1933 un program de revigorare economică

şi, concomitent, de dezvoltare a unor servicii sociale legalizate.

In 1962 J. F. Kennedy a promovat in Congresul American *„Consumer*

*Bill of Right”* (Drepturile consumatorului), recunoscut ca un document

de referinţă in implicarea guvernelor in problema responsabilităţii sociale,

guvernul devenind garantul corectitudinii afacerilor faţă de consumatori,

fixand patru drepturi fundamentale: dreptul la siguranţă,

dreptul de a fi informat, dreptul de a alege şi dreptul de a fi auzit. Acestora,

in timp şi intr-un context social mai complex şi mai responsabil,

170

li s-au adăugat incă două drepturi: dreptul de a beneficia de un mediu

inconjurător curat şi dreptul săracilor şi al altor minorităţi de a avea

asigurate propriile drepturi.

Mediul afacerilor se dezvoltă in societăţile in care există proprietate

privată, libertate economică şi competiţie. Chiar dacă firmele sunt

libere să-şi maximizeze profitul, intregul lor succes depinde de cererea

consumatorului, iar mai pe larg – de pretenţiile consumatorului şi de

puterea lui de cumpărare. Pretenţiile consumatorului au şi componente

etice de care trebuie să se ţină cont intr-un mediu competitiv.

Această optică implică guvernul in adoptarea legilor „potrivite”

pentru lumea afacerilor. Guvernul trebuie să apere interesele firmelor

şi să le exonereze de obligaţiile „adiţionale” faţă de societate, dat fiind

că afacerile profitabile ajută societatea prin crearea de locuri de muncă,

prin creşterea standardului de viaţă al proprietarilor şi al salariaţilor.

Totodată, firmele plătesc taxe şi impozite care susţin acţiunile sociale

ale guvernului. Majoritatea oamenilor, insă, percepe mediul de afaceri

mai puţin nobil, fără scrupule, deoarece este legat de profit.

Legătura indisolubilă dintre etică şi competitivitatea firmelor este

confirmată şi de fostul preşedinte al IBM, John Akers, care susţine că:

„etica şi competitivitatea sunt inseparabile. Noi concurăm ca societate.

O societate cu oameni care se atacă pe la spate, cu oameni care fură

unii de la alţii, in care fiecare document trebuie autentificat pentru că

nu poţi avea incredere in cealaltă persoană, in care orice ceartă mică se

sfarşeşte la tribunal, in care guvernul scrie maldăre de reglementări,

legand de maini şi de picioare firma pentru a o face onestă, o asemenea

societate nu va putea nicăieri să concureze foarte mult sau cu succes”.

In concluzie, nici una din instituţiile umane nu poate exista mai mult

timp fără un consens asupra a ceea ce este drept şi ceea ce este nedrept.

Managerii recunosc nevoia existenţei normelor etice in activităţile

pe care le intreprind zilnic. Deciziile elaborate la fiecare nivel al firmei

sunt influenţate de etică, indiferent dacă aceste decizii afectează calitatea

condiţiilor de muncă, şansa angajării, siguranţa muncitorilor şi produselor,

realitatea surprinsă de reclamă, utilizarea materialelor toxice etc.

Managerii au inţeles că, fără etică, singura restricţie rămane legea.

Fără etică, orice tranzacţie care nu a fost probată şi inregistrată nu

poate fi adevărată şi de incredere.

171

O asemenea preocupare, din păcate, nu o regăsim in cadrul organizaţiilor

din ţara noastră, căci practicile manageriale pe care incă le

intalnim confirmă că etica afacerilor nu constituie o *problemă* care să-i

preocupe pe manageri care greşesc considerand că, in economia de

piaţă, *a face afaceri profitabile* şi *a avea un comportament etic* sunt

lucruri care se exclud reciproc.

**Caracteristicile şi competenţele managerului**

Se ştie că activitatea managerului tehnocrat se evidenţiază prin

eficacitate sporită, pe termen lung, dar şi prin risc ridicat pe termen

scurt; cu managerul artist se poate caştiga prin inspiraţia de moment,

dar se poate pierde in viitorul imediat sau indepărtat. Profesionistul

asigură rezultate bune pe termen scurt şi mediu, dar poate fi surprins

de o conjunctură de piaţă nefavorabilă. Profesionistul aduce, in plus,

satisfacţia lucrului in echipă după reguli minuţios-verificate.

**Tabelul 1**

**Tipuri de**

**manageri**

**Caracteristici**

Managerul

artist

Managerul artist este indrăzneţ, plin de imaginaţie,

exploziv, entuziast, vizionar, imprevizibil, emotiv, vesel,

ciudat, inspirator, are spirit de iniţiativă şi intuiţie.

Imaginativ fiind, managerul artist nu acceptă in nici un

caz interpretările convenţionale despre afaceri, despre

piaţă sau despre lume, in general. Fiind ataşat pe deplin

organizaţiei, cheltuieşte din plin energie şi incearcă să-i

antreneze şi să-i inspire, prin exemplul său, pe

subalterni.

Managerul

profesionis

t

Managerul profesionist (artizan) are o bogată experienţă in

domeniul in care activează. A reuşit să dobandească

cunoştinţele necesare exercitării meseriei (profesiei)

parcurgand toate treptele acesteia şi consideră că in

domeniul său cunoaşte totul. Nu acceptă ca munca să se

desfăşoare aleator, respectand toate etapele prevăzute

pentru fiecare gen de activitate. Este exigent şi, in

general, răbdător. Ii place munca pe care o face şi nu

doreşte să facă altceva. Este inţelept, prudent, amabil,

binevoitor, demn de incredere, onest, direct, rezonabil,

172

realist, responsabil şi, evident, conservator, pentru că

respectă tradiţiile şi le pune in valoare. Nu acceptă

schimbările organizaţionale decat atunci cand realizează

utilitatea lor evidentă. Işi cunoaşte bine concurenţii. Nu

se lasă păcălit de subalternii care incearcă să-i prezinte

idei depăşite intr-un nou ambalaj: acestora le trebuie

argumente puternice ca să-şi convingă superiorul, care dă

dovadă de flexibilitate şi de toleranţă, dar care nu face

compromisuri. Dacă managerul s-a convins că proiectul

propus de subalterni este solid, acesta va face eforturi

pentru a-i mobiliza pe salariaţi să atingă obiectivul

propus. Managerul profesionist (artizan) lucrează in

sistemul paşilor mărunţi: mai intai trebuie să se amelioreze

ceea ce nu este incă desăvarşit şi apoi urmează

explorarea etapelor următoare, urmărind cu asiduitate să

promoveze spiritul de echipă.

Managerul

tehnocrat

Tehnocraţii autentici sunt excelenţi manageri; lucrează

precis, rapid, fără ezitări sau complexe, punandu-şi in

valoare principiile, metodele si tehnica managerială performantă.

Aşa cum s-a prezentat mai sus, in termenii

dicţionarelor, tehnocraţii fac să prevaleze aspectele

concrete, tehnice ale unei probleme, in detrimentul

consecinţelor sociale. Managerii tehnocraţi işi controlează

emotivitatea, menţin distanţa faţă de subalterni,

sunt serioşi, analitici, metodici, cerebrali, conservatori,

profunzi, hotăraţi şi dovedesc, de multe ori, excelenţă.

Sunt respectaţi, dar nu sunt iubiţi. Puterea lor constă in

profunda analiză a situaţiilor pe care le stăpanesc pe

deplin. Sunt capabili de a oferi pentru oricare situaţie

soluţii alternative. Aceştia au capacitatea de a transmite

altora cunoştinţele lor, ceea ce este o calitate apreciată de

subalterni. Ca strategie, managerii tehnocraţi contează pe

alianţe şi pe planificarea strategică. Dau dovadă de

oportunitate in toate planurile (atent pregătite) şi in toate

programele pe care şi le asumă.

173

Persoanele angajate in activităţi manageriale trebuie să fie puternic

motivate pentru a satisface exigenţele posturilor de conducere pe

care le ocupă. Liderii de succes trebuie să dorească să ajungă la performanţă.

Această caracteristică umană se manifestă la indivizii care

prezintă motivaţii individuale, respectiv, motivaţii de ordin social.

Din categoria motivaţiilor individuale face parte, in primul rand,

dorinţa de a avea putere; oamenii doresc să aibă putere pentru a-i putea

influenţa şi dirija pe ceilalţi oameni, pentru a-şi exercita dominaţia,

pentru a demonstra altora că sunt performanţi s.a. De multe ori, oameni

care au fost lideri intr-o profesie sau intr-un loc de muncă, prin schimbarea

carierei, ajung din nou in posturi superioare, de mare responsabilitate,

nu pentru că au deja o carte de vizită valoroasă, ci pentru că

au capacitatea să transforme sisteme, structuri, metode şi tehnici de

muncă etc.

**Tabelul 2**

**Implicaţiile economice şi sociale**

**Tipuri de**

**manageri**

**Implicaţiile economice si sociale**

Managerul

artist

Temperamentul managerului artist este fluctuant: acesta

trece cu uşurinţă de la stări de exaltare la stări depresive,

de la stări de bucurie, in caz de reuşită, la stări de

mahnire, in caz de eşec. De regulă, este optimist, dar,

neavand simţul detaliilor, nu poate anticipa efectele unor

proiecte pe care doreşte să le pună in practică, astfel

incat rezultatele finale nu au şanse sigure de succes.

Acţionează sporadic, uneori incoerent şi dă dovadă de o

gandire eclectică. Nu se străduieşte să conjuge eforturile

subalternilor pe care ii solicită conform oportunităţilor

pieţei. Pe termen lung, strategia improvizată pe care o

practică managerul artist este contraproductivă pentru

organizaţie; pe termen scurt, arta improvizaţiei sale

manageriale poate face ca realizările firmei să fie

deosebite, ceea ce poate contribui la creşterea

popularităţii sale. Fiind ambiţios şi onest, reuşeşte să

inveţe atat din succese, cat şi din greşeli.

Managerul Managerul profesionist (artizan) este calm, optimist,

174

profesionis

t

ponderat şi prudent. Percepţia sa este axată pe viitorul

imediat, pe achiziţia de rezultate concrete; nu se lasă

sedus de aspectele privind sarcinile imediat următoare, nu

permite abordarea unor proiecte care nu sunt bine

structurate şi bine argumentate. O asemenea atitudine

reprezintă o buna garanţie pentru organizaţie, cu atat

mai mult cu cat reuşeşte să antreneze subalternii in

realizarea obiectivelor pe termen scurt sau mediu pe

care şi le asumă. Consideră că obiectivele pot fi realizate

prin tehnica paşilor medii, astfel incat nu expune

organizaţia unor eşecuri imediat previzibile. Are capacitatea

de a da incredere salariaţilor şi de a le asigura

nevoia de securitate.

Managerul

tehnocrat

Managerul tehnocrat nu este, de regulă, optimist; consideră

lumea şi organizaţia ca fiind entităţi care trebuie

administrate cat mai bine posibil, la nivel global. Gandirea

sa foarte structurată, aproape rigidă, ii permite să

identifice metode, tehnici şi reguli după care organizaţia

poate fi condusă. După părerea sa, strategia, principiile

şi tehnicile care trebuie abordate faţă de fluctuaţiile

pieţei trebuie elaborate de către experţi - singurii in

măsură să cunoască tendinţele acesteia. Abordarea

respectivă este axată in exclusivitate pe obţinerea de

beneficii concrete, nu neapărat imediate. Pentru

momentul dat, proiectarea tuturor acţiunilor spre viitor

conduce la constrangeri şi la renunţări economice.

Dorinţa de a deţine puterea este firească, ancestrală; pe de altă

parte, dorinţa de a o folosi pentru interese proprii reprezintă o situaţie

periculoasă atat pentru individ, cat şi pentru colectivele, organizaţiile

şi grupurile sociale dominate.

Dacă individul dă dovadă că se poate autocontrola, că nu este

impulsiv şi că nu işi foloseşte puterea in scopul pur de a domina, va

caştiga prestigiu şi admiraţie.

Motivaţiile sociale ale liderului sunt legate de realizarea unor

proiecte care să ducă la dezvoltarea organizaţiilor şi a colectivelor de

oameni care fac parte din acestea. In comparaţie cu individul care are

175

motive strict personale pentru a domina, liderul altruist, adevăratul

lider, prezintă o serie de aspecte care il onorează:

este matur din punct de vedere emoţional;

exercită puterea mai mult in beneficiul

organizaţiei;

nu este tentat să utilizeze puterea pentru

manipularea oamenilor;

este caracterizat prin iniţiativă;

este deschis spre problemele oamenilor,

dandu-le sfaturi şi acordandu-le ajutor;

beneficiază de o larga perspectivă de evoluţie.

Atingerea „celor patru colţuri” ale liderului - viziune, realism,

curaj şi etică (fig. 2.4) – constituie un ideal (P. Koestenbaum).

**Fig.1.** Caracteristici ale liderului ideal (Koestenbaum)

In practică, se pot identifica persoane la care se regăsesc doar

parţial aceste caracteristici (fig. 1). In figura 2a) apar trăsăturile persoanei

lipsite de curaj, realism, care ţine seama de eforturile celorlalţi,

care are valenţele cerute de etică şi are spirit de iniţiativă; in figura 2b)

sunt prezentate trăsăturile unei persoane voluntare, cu imaginaţie, dar

lipsite de simţul realităţii.

**a) b)**

**Fig.2.** Caracteristicile unei persoane

176

Persoanele care au in subordine grupuri de oameni trebuie să

intrunească:

o serie de calităţi, printre care: inteligenţă, memorie, spirit

de observaţie, capacitatea de concentrare, sănătate, caracter

integru;

posedarea de cunoştinţe temeinice in diverse domenii:

management, economie, psihosociologie, juridic, tehnic, cultură

generală etc. Pentru diferite niveluri ierarhice primează şi caracteristici

(calităţi) diferite; astfel, cea mai importanta calitate pe care

trebuie să o posede managerii de varf este capacitatea de a decide,

dublată de solide cunoştinţe manageriale.

 **Teorii despre moralitatea conducerii**

Există un şir de teorii despre moralitatea conducerii, clasificate in

trei categorii, in funcţie de importanţa relativă acordată: 1) consecinţelor

acţiunilor (sau scopurilor propuse); 2) responsabilităţilor, 3) drepturilor.

***1. Etica bazată pe finalitatea acţiunii*** apreciază activităţile ca

fiind corecte sau greşite, doar prin analiza efectului lor – bun sau rău.

Managerii sunt inclinaţi să folosească profitul, eficienţa şi alte criterii

de performanţă pentru a judeca ce este cel mai bine pentru cei mai

mulţi oameni.

Teoriile bazate pe finalitatea acţiunii (“Goal based theories”) se

ancorează pe faptul că obţinerea unor consecinţe corecte şi evitarea

producerii unora greşite este, in final, singura consideraţie importantă

din punct de vedere moral.

*Utilitarismul* este departe de a fi cea mai influentă teorie din această

categorie. Potrivit ei, toate principiile morale se reduc la un principiu

fundamental: ar trebui să obţinem mereu ceea ce este mai bun

pentru cea mai mare parte din oameni.

Există două versiuni ale *utilitarismului*:

a acţiona conform principiului de bază, ceea

ce inseamnă a examina activitatea fiecărui individ pentru a

determina dacă este in folosul tuturor şi dacă produce, in

consecinţă, ce este mai bun pentru cea mai mare parte din oameni;

177

a acţiona pe baza unor reguli care, dacă sunt

urmate, ar produce ce este mai bine pentru cea mai mare parte din

oameni.

Mulţi economişti au imbrăţişat utilitarismul, dar nu au fost satisfăcuţi

de teoriile tradiţionale de bunăstare oferite de Bentham, Mill

(1806-1873) şi Moore (1873-1958). Pentru ei, ceva este bun pentru o

persoană, pornind de la preferinţa pentru acel lucru. Pornind de la

această versiune a utilitarismului, decizia corectă este aceea care produce

cea mai mare satisfacţie pentru toţi cei implicaţi.

***2. Etica bazată pe responsabilitate.*** Conform acestui sistem, comportamentul

este considerat etic, dacă este in conformitate cu principiile

de responsabilitate şi indatorire, ceea ce presupune mai mult decat

obţinerea unor rezultate neapărat favorabile. O asemenea etică,

regăsită in plan filozofic la Immanuel Kant, se bazează pe caracterul

perfect al datoriilor, care nu admite nici o excepţie, indiferent de

situaţie. Totuşi, dată fiind complexitatea lumii in care trăim, atunci

cand anumite reguli (de exemplu, respectarea acordului dat) vin in

contradicţie cu alte reguli, rezolvarea unei dileme etice impune ca una

dintre reguli să devină o excepţie. In gandirea etică actuală, este recunoscut

conflictul datoriilor ca un factor al progresului moral. Conflictul

datoriilor se explică prin apartenenţa subiectului la mai multe grupuri

sociale, fiecare impunand datorii contrare. Rezolvarea unui asemenea

conflict (al valorilor) ţine de o anumită prioritate a datoriilor

(intr-o anumită situaţie o datorie devine prioritară alteia şi nu suferă

amanare).

Imperativele morale nu sunt condiţionate. Ele sunt necondiţionate

sau categorice, ceea ce presupune respectarea lor, chiar dacă ne place

sau nu. De exemplu, nu condiţionăm posibilitatea de a fi fericit cu:

*„Dacă vrei să fii fericit, respectă promisiunile făcute”*, ci alegem să

facem ceea ce este corect, simplu, deoarece este cel mai corect lucru.

***3. Etica bazată pe drepturi*** s-a aflat in concurenţă cu utilitarismul

şi a propus, pe baza ideilor lui John Locke (1632-1704), un sistem

care pleda pentru universalizarea drepturilor inalienabile ale omului:

libertatea şi proprietatea. Punctele sale de vedere au avut un impact

puternic in acele vremuri asupra revoluţiilor franceză şi americană.

178

Din punct de vedere managerial, etica bazată pe rezultatele acţiunii

oferă o justificare pentru decizii care vizează binele pentru cei mai

mulţi oameni, etica bazată pe responsabilitate promovează valori universale

care transcend practicile locale (oferind argumente instaurării

unei morale universale in opoziţie cu relativismul cultural), iar etica

bazată pe drepturi apără drepturile fundamentale ale oamenilor.

Etica conducerii este preocupată, in principal, de crearea unei

culturi etice. Totuşi, cele mai multe probleme de morală sunt legate de

managementul resurselor umane. Dincolo de crearea unei *culturi etice*,

problemele care apar in managementul resurselor umane sunt legate,

in principal, de fenomenul discriminării, fenomen opus echităţii. Discriminarea

este practica ilegală de a-i trata mai puţin favorabil pe unii

indivizi in comparaţie cu alţii, din cauză că sunt diferiţi ca sex, religie,

rasă etc.

**Discriminările după apartenenţă la gen**. Cu toate că asistăm şi

in ţara noastră la o explozie a studiilor de gen şi a unei literaturi de

specialitate remarcabile pe tema erei feministe, mai există numeroase

aspecte discriminatorii privind *apartenenţa la gen*. Stereotipia sexuală

se referă la prejudecăţi care pot afecta deciziile de personal, generate

de modul tradiţional de a acorda un anumit statut social unei persoane

şi de a-i judeca comportamentul in funcţie de sex.

Lipsa unor principii etice asumate la nivelul organizaţiei sau reglementate

legal, pune persoanele nedreptăţite in imposibilitatea de a

se apăra. Apartenenţa la o familie acţionează ca factor discriminator,

de obicei, in privinţa femeilor. De exemplu, cand ambii soţi lucrează

in aceeaşi firmă şi se fac reduceri de personal, deşi femeile pot

demonstra aceleaşi capacităţi ca şi bărbaţii, acestea sunt

disponibilizate primele. Această atitudine, frecvent intalnită la noi in

ultimii ani, este promotoare de discriminări şi periclitează chiar

eficienţa organizaţiei prin posibila disponibilizare a unei persoane bine

pregătite profesional. De asemenea, *hărţuirea sexuală* este un fenomen

de ostilitate faţă de femeile care refuză să acorde favoruri sexuale sau

o agresiune sexuală explicită asupra căreia cadrul legislativ de la noi

oferă deja suficiente clarificări.

Deşi in ultimii ani, sub presiunea exercitată de societatea civilă,

s-au realizat progrese importante in promovarea cauzei egalităţii intre

179

sexe (accesul la educaţie, medii de afaceri sau posturi rezervate candva

numai bărbaţilor), sunt incă numeroase semnale că lucrurile nu se

ridică la nivelul aşteptărilor.

**Discriminările legate de vârstă**. Vizează, de obicei, persoanele

de peste 40 de ani care sunt ignorate de angajatori. Intalnim deseori

anunţuri publicitare prin care, făcandu-se cunoscute locuri de muncă

vacante, se condiţionează angajarea solicitanţilor cu indeplinirea unui

barem prohibitiv: să nu se depăşească varsta de 35-40 de ani. Astfel,

cei care depăşesc această varstă, indiferent de pregătirea lor, nu numai

că nu au posibilitatea să-şi găsească un loc de muncă, dar nu pot nici

măcar să-şi incerce şansele prin participarea la concursurile organizate

de angajatori.

**Discriminările privind persoanele cu handicapuri**. Asemenea

persoane au un defect fizic sau psihic care determină o limitare in desfăşurarea

unor activităţi majore. Pentru integrarea lor socioprofesională,

organizaţiile trebuie să asigure condiţii de adaptare la specificul

muncii: accesul la zona de lucru prin adaptarea unor elemente de construcţie

(scări, coridoare), a sarcinilor, programului de lucru şi a echipamentelor

(prin corelarea lor cu posibilităţile fizice şi psihice ale persoanelor

cu handicap) etc.

**Discriminările pe baze etnice şi religioase** sunt in contradicţie

cu prevederile constituţionale şi cu normele internaţionale legate de

respectarea drepturilor omului. Apartenenţa la o etnie sau la o comunitate

religioasă nu are nici o legătură cu modul de desfăşurare a activităţilor

la locul de muncă sau cu obţinerea de performanţe. Doctrinele

drepturilor omului se bazează pe trasarea unor condiţii minime pentru

o viaţă demnă de o *fiinţă umană* deplină.

Formalizarea etică in managementul personalului este un deziderat

care poate fi indeplinit, mai ales atunci cand in procesele decizionale

se ţine cont de: codul etic al organizaţiei şi codul de conduită profesională.

Studiile noi arată că prezenţa codurilor etice nu are efectul scontat

in luarea deciziilor, fiind relaţionate negativ cu rezultatele deciziilor

individuale. Aceasta inseamnă că procesele decizionale sunt influenţate,

in special, de cultura şi climatul etic. Totuşi, putem fi de acord

că idealurile, valorile şi principiile pe care le formulează codurile etice

şi cadrul legislativ pot consolida practicile şi procedurile corecte utilizate

in managementul resurselor umane, respectiv, creşterea increderii

180

şi promovarea virtuţilor şi valorilor profesionale. In aceste condiţii,

capabilitatea etică devine o sursă de avantaj competitiv pentru managementul

resurselor umane, deoarece implică intr-o organizaţie resurse

rare şi inimitabile.

Etica managerială trebuie să identifice elementele fundamentale

de comportamente şi să găsească atitudinile corespunzătoare in patru

categorii prioritare.

1*. Societatea* reprezintă categoria cea mai generală faţă de care

etica managerială trebuie să-şi definească comportamentul.

2. *Grupurile interesate* ocupă un palier special şi cuprinzător in

problematicile eticii manageriale, definind căile corecte in demersurile

iniţiate pentru rezolvarea problemelor sociale ale grupurilor interesate,

precum şi modul in care sunt influenţaţi de deciziile manageriale.

3. *Problemele interne* generează atitudini manageriale care trebuie

să definească natura relaţiilor dintre firmă şi angajaţi, inclusiv

managerii.

4. *Problemele personal* sunt cele legate de relaţiile unei persoane

faţă de o altă persoană din organizaţie.

**Tipurile de etică managerială**

***1. Etica obiectivităţii.*** Obiectivitatea este un model ideal, optim,

de apreciere şi ierarhizare a valorilor, dar este improprie fiinţei umane.

Orice individ este caracterizat de anumite trăsături de personalitate,

cărora li se asociază interese particulare şi moduri diferite de a vedea

lucrurile. Depersonalizarea pe care o propune etica obiectivităţii intră

in contradicţie cu modelul de personalitate proeminentă pe care trebuie

să-l reprezinte un manager in faţa subordonaţilor săi, ceea ce ne

face să credem că soluţiile imparţiale nu vor fi automat benefice pentru

organizaţia in ansamblu.

***2. Etica virtuţii şi a caracterului*** işi găseşte sorgintea in sistemele

de valori care pun preţ pe cultivarea marilor virtuţi, cum ar fi: inţelepciunea,

curajul, cumpătarea, echitatea. Integritatea morală a unui manager

presupune respect, promovarea adevărului, respectarea promisiunilor

şi a regulii de aur: ce ţie nu-ţi place altuia nu-i face.

***3. Etica drepturilor şi îndatoririlor*** porneşte de la ideea că intreaga

existenţă umană este guvernată de instituirea unui complex de drepturi

şi indatoriri, in conformitate cu care trebuie să se desfăşoare compor-

181

tamentele umane. Exercitarea puterii manageriale nu trebuie să se facă

in detrimentul drepturilor şi libertăţilor celorlalţi.

***4. Etica rezultatelor*** este similară utilitarismului şi presupune să

obţină unele rezultate pozitive pentru un număr cat mai mare de persoane

şi să antreneze consecinţe negative pentru un număr cat mai

mic. Evident, o decizie este bună in măsura in care aduce beneficii, şi

rea, dacă generează lezarea unor interese. Dacă acest lucru este uşor

de cuantificat pe plan economic, nu acelaşi lucru este valabil şi in plan

social. In consecinţă, nu trebuie scăpate din vedere aspectele nefinanciare

ale profitului şi ale costurilor aferente.

Cele patru tipologii comportamentale incearcă să rezolve dilemele

etice intr-o manieră distinctă, cu impact direct asupra deciziilor luate.

Economiştii americani observă, de exemplu, că in jurul *profitului*

ca bază pentru manifestarea unor sisteme de valori specifice s-au creat

două sisteme etice de gandire: *pragmatismul* şi *naturalismul*.

**Pragmatismul** işi găseşte raţiunea in esenţa gandirii scriitorului

şi omului politic Niccolo Machiavelli, fapt care i-a adus şi denumirea

de *machiavelism aplicat.*

Renumitul renascentist considera că pentru realizarea unui anumit

scop se pot folosi orice mijloace, inclusiv inşelăciunea şi violenţa.

Drept consecinţă, acţiunile care dau rezultatele cele mai bune, neconstranse

de responsabilităţi sociale şi morale sau de alţi factori ce ar

putea determina apariţia unor complicaţii, sunt considerate cele mai

juste.In forme atenuate, machiavelismul constituie baza pragmatismului,

fiind in concordanţă cu sistemele de valori ale unor oameni practici,

orientaţi spre acţiune. Managerii pragmatici, potrivit acestei teorii, nu

se angajează in probleme etice, deoarece pentru ei acestea nu sunt

importante. Importante sunt numai rezultatele!

Folosit, insă, la extrem, pragmatismul in afaceri poate genera

probleme grave prin eludarea cu bună ştiinţă a sistemelor legal construite

şi apărate de societate, a codurilor etice organizaţionale sau de

nivel naţional (acolo unde acestea există) sau chiar a unor drepturi

general-valabile (dreptul la protecţia socială şi individuală, dreptul la

tratament egal etc.).

182

**Naturalismul** sau ,,mana invizibilă’’ se bazează pe ideea de a

lăsa natura să-şi urmeze cursul, pentru că in cadrul ei există forţe care

permit binelui să iasă la suprafaţă.

Naturaliştii resping discuţiile cu subiect etic, deoarece intr-o lume

naturală, etica li se pare artificială.

Concluzia lor este: *Poate leul să fie condamnat pentru uciderea*

*unei căprioare care ii asigură supravieţuirea?*

Cu referire nu numai la modalităţile teoretice şi practice de

obţinere a profitului, ci la o sferă de cuprindere mult mai largă (cel

puţin prin idealul care-l urmăreşte) se remarcă in afaceri şi sistemul

etic denumit *absolutism*.

**Absolutismul** se bazează pe legi etice absolute, pe valori universale,

pe acţiuni sau lucruri considerate ca fiind bune sau rele, oriunde

in timp sau spaţiu.

**Etica şi deciziile manageriale**

Deciziile etice nu sunt simple alegeri intre drept şi nedrept, corect

şi greşit, ci sunt judecăţi complexe asupra balanţei dintre performanţele

economice şi sociale. Pentru echilibrarea acestei balanţe se fac

analize economice, sociale, juridice şi etice.

Răspunsurile la problemele eticii le putem afla din morala comună

şi standardele comunităţii in care trăim, fără să ne intrebăm de ce

este bine să procedăm intr-un anumit fel. Este vorba de un automatism

legat de standardele societăţii: dacă o persoană se apropie de normele

etice ale unei comunităţi, ea se bucură de apreciere şi incredere, iar

dacă lucrurile sunt contrare, persoana va avea parte de constrangeri,

izolare, marginalizare şi chiar excludere.

Dacă ţinem cont că orice decizie luată de manager afectează direct

viaţa şi activitatea angajaţilor, ne dăm seama că se impun a fi respectate

cateva principii etice ca *etalon* in toate domeniile exercitării funcţiei

de personal a organizaţiei: angajare, promovare, recrutare, retrogradare,

evaluarea performanţelor, instruirea, cerinţele sindicatelor.

De altfel, in rapoartele asociaţiei *Human Resource Professionals* se

arată că cele mai importante situaţii care pun probleme de natură etică

sunt:

plasarea, formarea, promovarea resurselor umane

pe baze de favoritism;

183

diferenţiere in aplicarea recompenselor, a măsurilor

disciplinare şi a promovărilor datorită unor relaţii de prietenie cu

managerii de varf;

hărţuirea sexuală;

nerespectarea principiilor confidenţialităţii;

utilizarea unor criterii non-profesionale in

evaluarea şi promovarea resurselor umane.

Este evident că deciziile manageriale, pentru a fi respectată responsabilitatea

socială, trebuie să ia in considerare, in aceeaşi măsură,

atat factorii economici şi organizaţionali, cat şi pe cei sociali, acţiunile

specifice organizaţiei putand fi analizate pe baza unor etaloane economice,

legale şi sociale.

In alegerea unui anumit comportament etic intervin nu numai sistemele

etice cunoscute, ci şi factorii care influenţează comportamentul

managerial: persoana, organizaţia pe care o conduce şi mediul extern.

Cei care nu au un set puternic de valori etice personale riscă să-şi

schimbe deciziile de la o situaţie la alta, fiind puţin consecvenţi in

ceea ce fac. Sigur, cei care au o nevoie de putere mai mare, care sunt

puternic orientaţi spre valorile economice, sunt mai expuşi la urmărirea

interesului personal şi luarea unor decizii neetice pentru intreaga

organizaţie.

Totuşi, o asemenea afirmaţie nu are caracter definitiv, deoarece

un studiu a pus in evidenţă că, deşi valorile şi filozofiile personale ale

managerilor influenţează deciziile etice in afaceri, ele nu constituie o

componentă centrală care să conducă acţiunile şi politica unei organizaţii.

O asemenea ipoteză oferă o explicaţie a faptului că oamenii folosesc

sisteme etice diferite in situaţii diferite şi că valorile personale reprezintă

doar o mică parte din sistemul de valori al intregii organizaţii.

Există anumite exigenţe de naturi diferite, uneori chiar

divergente, cărora trebuie să le răspundă organizaţia, iar definirea

normelor de comportament generează frecvent dileme. Aceste dileme

de comportament reprezintă adevărate capcane pentru firmă şi pentru

conducere deopotrivă, intrucat se materializează in oscilaţii

comportamentale faţă de solicitări exterioare foarte diferite ca natură

şi incidenţe. Iar aceste oscilaţii generează percepţia negativă de

inconsecvenţă, prezenţă labilă a firmei in mediul său de acţiune.

184

Depăşirea limitelor fixate de normele economice şi juridice duce

la apariţia de conflicte şi pune in discuţie responsabilitatea omului de

afaceri. Desigur, constrangeri sociologice cum ar fi: excesul de fiscalitate,

controlul excesiv al statului, slaba putere de cumpărare, voluntarismul,

corupţia etc. pot conduce la denegarea responsabilităţii.

Incapacitatea sau lipsa voinţei politice in asumarea responsabilităţii

generează multiple efecte ce pun in situaţie critică etica afacerii. Un

mediu ostil afacerii va naşte comportamente atipice, tulburand sistemul

de valori etice. Birocraţia, corupţia, fiscalitatea excesivă, penuria

de politici sectoriale stimulative etc. – sunt inamici ai economiei libere.

Criza de legitimitate a puterii are efecte profunde şi de durată

asupra crizei eticii manageriale. De aceea, sănătatea morală şi calitatea

valorilor etice ale unei comunităţi condiţionează calitatea eticii in

organizaţie sau probleme.

**Probleme morale în management**

***1. Mita****.* Este folosită pentru a manipula oamenii, prin „cumpărarea”

influenţei. Ea este definită ca *oferirea, darea, primirea sau solicitarea*

*oricărei valori pentru a incerca influenţarea unei acţiuni a unui*

*funcţionar in schimbul eliberării de indatoririle sale legale.* Valoarea

poate fi sub forma unor plăţi directe in bani sau proprietăţi; de asemenea,

poate fi sub forma unei răsplate după ce afacerea a fost incheiată.

Mita creează un conflict de interese intre persoana care primeşte mita

şi organizaţia sa. Ea este folosită mai ales pentru a caştiga vanzări

(clienţi), pentru a intra pe noi pieţe sau pentru a schimba politica publică.

Dacă oferirea banilor (sau primirea) este uşor de definit ca fiind

mită, in schimb intenţia de a oferi cadouri este mai greu de apreciat ca

fiind mită. Un cadou poate fi oferit ca un semn de curtoazie intr-o anumită

ocazie (şi in unele culturi asiatice este ceva frecvent, chiar şi in

afaceri), sau poate influenţa in viitor deciziile de afaceri. Problemelecheie

se referă la intenţia şi aşteptarea unui răspuns. Dacă un cadou

este oferit cu intenţia de a influenţa comportamentul, atunci este considerat

mită. Dacă acel cadou nu influenţează comportamentul ulterior,

atunci nu este vorba de mită. Dar existenţa sau inexistenta acestei influenţe

este greu de demonstrat. Mita reduce libertatea de alegere, alterand

condiţiile de luare a deciziilor. Ea este folosită pentru a face o

alternativă mai atractivă decat cealaltă pentru cel care ia decizia; de regulă,

această alternativă este cea care produce mai putină satisfacţie şi

mai puţine profituri firmei – căci altfel, de ce ar mai fi nevoie de mită?

185

Corupţia este, in general, considerată condamnabilă. Chiar şi in

ţările in care corupţia pare să fie ceva comun, sunt tot mai mulţi oameni

care o deplang. Probabil că principala raţiune pentru care mita este

intens condamnată este inerenta inechitate: este nedrept că, in locul

meritelor personale, să fie decisive anumite plăţi sau influenţe secrete.

***2. Constrângerea****.* Ea controlează oamenii prin forţa ameninţărilor.

Este definită ca „obligarea cuiva folosind forţa armelor sau ameninţările

de orice fel”. Este folosită pentru a determina o persoană să

acţioneze impotriva propriilor credinţe, a voinţei personale, in interesul

altcuiva (al celui care foloseşte constrangerea). Forţa este adeseori

folosită ca o ameninţare de către cel mai puternic.

**Metode de îmbunătăţire a performanţelor manageriale în**

**rezolvarea dilemelor etice**

Interesul pentru un comportament etic in afaceri nu este atat de

nou, dar abia acum se fac remarcate preocupări intense pentru acţiuni

morale in scopul păstrării competitivităţii şi a increderii publicului in

activităţile desfăşurate. Deosebit de relevante pentru cei care sunt

receptivi faţă de problemele responsabilităţii sunt cateva căi ce pot fi

folosite in incurajarea comportamentului etic:

1) publicarea unui cod etic propriu, conform cu standardele şi

valorile social recunoscute;

2) instruirea managerilor pe probleme de etică in afaceri;

3) elaborarea unor programe interne de rezolvare a conflictelor de

natură etică;

4) instituţionalizarea unor comitete de supraveghere a comportamentului

etic;

5) acordarea unor recompense şi aplicarea unor sancţiuni adecvate.

Comportamentul etic trebuie să inceapă de la varf. Pentru imbunătăţirea

climatului etic şi pentru reducerea conflictelor, intre etica

personală şi cerinţele organizaţionale sunt necesare schimbări in două

arii principale: concepţia managerială şi acţiunile manageriale. Chiar

dacă managerii nu pot uita sau trece cu vederea comportamentul neetic,

ei pot, in realitate, forţa pe alţii să pună in aplicare astfel de practici

prin presiuni pentru atingerea, indeplinirea unor obiective nerealiste.

Cu cat climatul este caracterizat de o competiţie puternică, cu atat

mai mult tinde să apară, să se dezvolte sau să se repete, un comporta-

186

ment neetic. De aceea, se impune adoptarea unor principii şi reguli

etice.

Intensificarea instruirii organizaţionale este o condiţie prioritară

pentru obţinerea capabilităţii etice. Chiar dacă uneori conştientizăm

sau nu, activitatea noastră se desfăşoară intr-un cadru mai mult sau

mai puţin organizat, desfăşurat. Ca şi indivizii care sunt supuşi educaţiei

şi formării continue, aşa şi organizaţiile sunt supuse deschiderii

spre invăţare. Organizaţiile “inchise” se plafonează, fiind sortite eşecului,

spre deosebire de cele deschise spre nou, spre invăţare, spre o

continuă adaptare la schimbări. In faţa dilemelor etice, invăţarea organizaţională

oferă răspunsul cel mai potrivit pentru soluţionarea acestora,

mai ales atunci cand mediul extern constrange organizaţia la asemenea

eforturi. Pentru a inţelege mai bine mecanismele de supravieţuire,

stagnare, regresie sau dezvoltare a organizaţiilor in efortul de

dezvoltare a capabilităţii etice, prezentăm cateva elemente definitorii

pentru organizaţiile care invaţă:

in căutarea unor soluţii pentru dilemele etice,

noii angajaţi sunt incurajaţi să folosească propriile cunoştinţe, care

pot fi noi pentru organizaţie şi să pună sub semnul intrebării

plafonarea;

fiecare individ (angajat, colaborator,

subordonat, manager) invaţă de la colegi, indiferent de pregătire,

sex, varstă sau poziţia in organizaţie;

angajaţii sunt incurajaţi in activitatea de

perfecţionare, avand posibilitatea să işi folosească cunoştinţele,

fiind recompensaţi prin diverse sisteme de motivare;

toţi angajaţii sunt incurajaţi să manifeste

interes faţă de munca celorlalţi şi sunt informaţi asupra acesteia;

sunt dorite, aşteptate şi incurajate ideile şi

propunerile din partea angajaţilor;

este incurajată multiplicarea

comportamentelor corecte şi ridicarea nivelului de competenţă

profesională, elemente care sunt recompensate ulterior.

Organizaţiile devin prospere şi eficiente in situaţia in care sunt

deschise spre invăţare. Mai mult, in domeniul practicilor etice chiar

ele pot produce invăţare. Afirmăm aceasta, deoarece invăţarea influen-

187

ţează in mod cert situaţiile de preluare, prelucrare şi aplicare a unor

modele sau experienţe de rezolvare a dilemelor etice aparţinand altor

organizaţii.

Există factori care determină nivelul şi acurateţea eticii manageriale:

reglementările legale, normele şi regulamentele comunităţii locale,

codurile etice la nivel sectorial, regulamentele firmei, caracteristicile

individuale, starea firmei şi presiunea socială.

**Modele etice în elaborarea deciziilor comportamentale**

Managerul unei organizaţii se găseşte la interfaţa intre aceasta şi

contextul in care işi desfăşoară activitatea. Este persoana care poate

formula politica etică a organizaţiei. Această politică etică depinde de

filozofia personală a managerului, de cariera şi formarea sa profesională.

Este important ca managerul să dorească să creeze un factor de

stabilitate organizaţională prin stabilirea unor valori şi principii.

Dacă managerii de varf, sau angajaţii, proclamă deziderabilitatea

comportamentului etic şi apoi stabilesc obiectivele care nu pot fi atinse

fără activităţi ilicite, ei nu vor atinge responsabilităţile lor etice. Ei vor

trebui să dezvolte mijloace de planificare, implementare şi control a

răspunderii sociale şi a comportamentului etic, exact aşa cum stabilesc

cotele, normele de vanzări şi marja de profit.

Subliniem faptul că este foarte important ca managerii să conştientizeze

că ei sunt cei care „modelează şi dau tonul” in organizaţia lor.

De aici, principala lor responsabilitate este să facă clar pentru toţi din

organizaţie sau pentru cei care au legătură cu ea, că răspunderea socială

şi comportamentul etic sunt aşteptate (scontate şi dorite), recompensate.

In analiza raţională, derivarea funcţiei comportamentului optim

este foarte complexă. Modelele bazate pe optimizare, fie in psihologie,

fie in comportamentul animal, fie in economie, nu trebuie să-şi asume

faptul că agenţii sunt capabili să găsească soluţiile optime, perfecte la

problemele pe care le intampină.

In literatura de specialitate se regăsesc o serie de „indrumare”

pentru un comportament etic pe care managerii il pot utiliza in procesul

decizional, cand zilnic trebuie să rezolve nu doar probleme economice,

ci şi sociale. Aceste indrumare nu specifică ce trebuie făcut intr-o

situaţie dată, ele clarifică atitudini, acţiuni, justifică logica in gandire

şi desfăşurarea ideilor, astfel incat să se poată evalua decizia luată,

188

dacă este in conformitate cu normele de etică şi propriile valori ale

firmei. Răspunsurile la intrebări vor consolida convingerea că normele

morale sunt respectate şi consecinţele sociale sunt cunoscute şi asumate.

***Model de îndrumar*** pentru examinarea etică a deciziei manageriale:

1. Problema pe care doriţi să o rezolvaţi este reală aşa cum pare

ea? Dacă nu sunteţi siguri, aflaţi!

2. Acţiunea care se va declanşa este legală? Este etică? Dacă nu

ştiţi, aflaţi!

3. Aveţi opozanţi la acţiunea pe care doriţi să o desfăşuraţi? Le

inţelegeţi poziţia? Este rezonabilă?

4. Cui ii este destinat beneficiul acţiunii? Dar daunele, cine le

suportă?

5. Aţi consultat specialişti in domeniu, pentru a le afla opinia cu

privire la acţiunea dumneavoastră? Ţineţi cont de aceste opinii?

6. Credeţi că şi alţi conducători ar fi indreptăţiţi să acţioneze la fel

ca dumneavoastră?

7. Doriţi ca acţiunea dumneavoastră să fie insuşită şi aprobată de

familie, de prieteni, colaboratori? Credeţi că in cazul unei investigaţii

in mass**-**media veţi găsi inţelegere?

Una din modalităţile verificate de a beneficia de bonitate morală,

este aceea de a duce o politică de comunicare deschisă cu opinia publică.

Curiozitatea „publicului” este in ziua de azi atat de mare şi simţul

de detecţie al ziariştilor atat de dezvoltat, incat şi o frantură de declaraţie

falsă va fi foarte repede recunoscută. De aceea, incercarea de a

ascunde adevărurile neplăcute va declanşa o căutare cu atat mai inverşunată

a adevărului.

Managerii care manifestă un comportament etic sunt caracterizaţi

după cum urmează:

1. Susţin libertatea, creşterea şi dezvoltarea fiecărui angajat.

2. Comunică cu angajaţii folosind numele cu respect.

3. Formează şi incurajează un regim echilibrat de muncă şi odihnă.

4. Onorează şi respectă familiile angajaţilor.

5. Tratează toţi angajaţii drept persoane unice, valoroase.

6. Protejează viaţa, siguranţa şi sănătatea angajaţilor.

7. Creează un mediu de lucru fără discriminări.

189

8. Sunt corecţi şi echitabili in probleme financiare.

9. Comunică deschis cu subordonaţii.

10.Cultivă o atitudine pozitivă faţă de celelalte persoane şi realizările

acestora etc.

Caracteristicile respective sunt preluate din codul deontologic şi

in acest sens un comportament etic corespunde codului deontologic.

**Activităţi:**

IMPLICĂ-TE!

Aminteşte-ţi un caz cand ai nedreptăţit un

coleg sau o persoană mai mică decat tine. Cum

crezi, ce-a simţit acea persoană?

Aminteşte-ţi o situaţie cand ai fost nedreptăţit

de pedagog, părinte, cineva mai mare. Cum te-a

marcat această situaţie?

INFORMEAZĂ-TE ŞI PROCESEAZĂ INFORMAŢIA!

Defineşte conceptul de etică managerială.

Descrie etapele apariţiei eticii manageriale.

Caracterizează tipurile de manageri.

Analizează interdependenţa dintre tipurile de

manageri şi teoriile despre moralitatea conducerii.

COMUNICĂ, DECIDE!

Analizează, discută cu colegii şi elaborează

un portret a două imagini profesionale de succes:

femei şi bărbaţi.

Propune un şir de reguli pentru a imbunătăţi

etica managerială.

Estimează rolul eticii manageriale pentru

organizaţie/subalterni.

EXPRIMĂ-ŢI ATITUDINEA!

Analizează problemele de natură etică ce apar

la luarea deciziei