

**UNIVERSITATEA TEHNICĂ
A MOLDOVEI**

ETICA PROFESIONALĂ

Ciclu de prelegeri

**Chişinău
2019**

UNIVERSITATEA TEHNICĂ A MOLDOVEI

**FACULTATEA CALCULATOARE, INFORMATICĂ ȘI
MICROELECTRONICĂ
DEPARTAMENTUL ȘTIINȚE SOCIOUMANE**

ETICA PROFESIONALĂ

Ciclu de prelegeri

**Chișinău
Editura "Tehnica-UTM"**

2019

CZU 17(075.8)

E84

Disciplina *Etica profesională* are menirea de a crea condiții necesare studenților UTM pentru a însuși sistemul de atitudini, competențe, un mod valoros de a acționa, de a gândi și de a se raporta la realitatea socială și profesională; un mod prin care să se asigure coerență pentru premisele competenței și responsabilității profesionale. Disciplina *Etica profesională* urmărind în primă instanță realizarea optimă a calificării pe domeniul de activități corespunzător fiecărei specializări tehnice.

Disciplina este destinată pregătirii tinerilor studioși de la Universitatea Tehnică a Moldovei conform tipului de cetățean, având misiunea de a forma cultura generală, însușirea principiilor și normelor de comportament și raportarea conștientă și responsabilă față de procesul de muncă a viitorilor ingineri.

Elaboratori: dr., conf.univ. Mihai BRAGA
lector universitar Veronica ROȘCA
lector universitar Veronica PALII
lector universitar Vitalie MAFTEI
lector universitar Natalia CĂRBUNE
lector universitar Cristina LAZARIUC
lector universitar Sergiu LUCA
lector universitar Dănuț SIMION-SIMION

DESCRIEREA CIP A CAMEREI NAȚIONALE A CĂRȚII

Redactor: Eugenia BALAN

Bun de tipar 27.05.2019
Hârtie offset
Coli de text

Formatul 60x84 1/16
Tiraj 150 ex.
Căsuța nr. 51

ISBN 978-99

UTM, 2019

PREFAȚĂ

Disciplina *Etica profesională* este un răspuns în vederea realizării cerințelor sociale cât și ale celor din sfera afacerilor cu privire la formarea personalității individuale a viitorilor ingineri, cât și cu privire la responsabilitatea personală, profesională și juridică față de procesul muncii. Disciplina posedă un conținut bogat de tematici legate de esența, natura și specificul eticii, eticii profesionale, moralei în viața individului; relația normativă, morală în procesul activității profesionale; specificul, natura și esența culturii organizaționale; muncitorul și colectivul de muncă ca elemente dialectice a procesului de muncă; natura, importanța și stilurile de conducere; procesul luării deciziilor, natura lor; fenomene și procese de grup; problema conflictului la locul de muncă, abordarea conflictului și dezvoltarea abilităților de a negocia. Societatea stabilește norme de conduită pe care în mod inevitabil le întâlnim în încercarea noastră de a trăi o viață echilibrată și decentă cu sine însuși și cu societatea; modul în care luăm decizii cu privire la fiecare dintre acțiunile noastre, posedăm atitudini specifice unii față de ceilalți, ne asumăm angajamente pe termen lung la locurile de muncă, în familiile noastre, în societate prin dinamica valorilor existente și asumate; subiectul, muncitorul și organizația în relațiile lor cu factorul extern (ambianța) este liantul ce unește toate subdiviziunile cursului trecând prin noțiunile de grup și colectiv, conflict și managementul situațiilor, personalitatea umană cu atitudinile existente, motivația, voința și luarea deciziilor, responsabilitatea socială și modalități comportamentale (stereotipi, prejudecăți, discriminarea, mobingul sau epuizarea).

Prin analiză și dezbateri în auditorii, studenții vor învăța cum pot pune în practică toate aceste concepte și situații specifice discutate; cum să funcționeze mai eficient și asertiv în mediile publice și de muncă. În aceeași măsură ei vor putea aplica aceste

aptitudini și tehnici prin exercițiile practice realizate, care îi va ajuta să se integreze mai ușor la locul de muncă sau în comportamentele uzuale în viața de zi cu zi.

La elaborarea cursului au participat: Mihai Braga, dr., conf. univ., Sergiu Luca lector universitar (tema 1); Natalia Cărbune lector universitar (tema 2); Veronica Palii, Veronica Roșca lector universitar (tema 3); Vitalie Maftai, lector universitar (tema 4); Dănuț Simion-Simion (tema 5, 6, 7, 8); Cristina Lazariuc, lector universitar (tema 9).

Tema 1. Introducere în etica profesională

Obiectul de studiu al eticii

Idealurile moprale

Etica profesională. Obiectul ei de studiu

Codul deontologic al inginerului. Responsabilitatea socială a inginerului

Geneza termenilor etica și morală. Etica disciplină filosofică

Noțiunea etica a apărut în Grecia Antică. În calitate de știință apare la filosoful grec Aristotel. Aristotel a scris un șir de lucrări cu această denumire: *Etica mare*, *Etica lui Nicomah*, *Etica eudemică*. Termenul utilizat de Aristotel pentru denumirea lucrărilor provine din limbajul cotidian al grecilor, și anume de la cuvântul ethos. Inițial, prin acest cuvânt înțelegeau casă, loc de trai, locuință umană. Ulterior termenul *ethos* capătă sens de obicei, caracter, virtute. Din termenul „ethos” Aristotel formează termenul „*ethica*” prin care se înțelegea învățătura despre morală, despre virtuțile etice. Virtuțile etice sunt calitățile caracterului, temperamentului uman, care mai sunt numite, calitățile sufletului. Ele se deosebesc, pe de o parte, de afecte, care sunt calitățile corpului, pe de altă parte, de virtuțile dianoietice, care sunt însușiri ale minții. De exemplu, foamea este afect natural, memoria este însușirea minții, iar curajul este calitate a caracterului. Aristotel a divizat științele în diferite categorii, după modul care sunt utilizate de oameni: științele teoretice care studiază realitatea pentru cunoștințe ca atare, adică pentru cunoașterea adevărului; științele practice care studiază realitatea în scopul acumulării cunoștințelor pentru atingerea perfecțiunii morale; și științele de producere care studiază realitatea pentru producerea anumitor obiecte de uz. Etica este introdusă de către Aristotel în categoria științelor practice, împreună cu politica. Fiecare dintre aceste științe îndeplinește anumite sarcini. Etica, după Aristotel, este preocupată de perfecționarea individului uman, adică de formarea personalității, iar politica este preocupată de formarea individului în calitate de membru al societății. Începând cu Aristotel, etica este considerată *filosofie practică*. Având în vedere că filosofia încă din antichitate este numită *dragoste de înțelepciune*, iar etica este filosofie practică, putem face concluzia, că etica este utilizarea înțelepciunii în viața noastră practică. De aceea, Artur

Schopenhauer care a analizat îndelung problemele etice numește una dintre lucrările sale, scrisă într-un stil mai leger, *Aforisme asupra înțelepciunii în viață*.

Filosoful și oratorul roman Cicero traduce noțiunea greacă *etika* în limba latină *moralis* (moral). Termenul a fost format de la cuvântul „mos” (mores) analogul latin al cuvântului grec „ethos” care are însemnătate de caracter, temperament, modă, croială de haină. Cicero vorbea despre filosofia morală, având în vedere același domeniu de cunoștințe, pe care Aristotel îl numea etica. În secolul IV al erei noastre în limba latină apare termenul „moralitas” (morală), fiind analogul termenului grec etika. Ambii termeni, unul grecesc, altul latin, intră în limbile europene de la care se formează cuvintele proprii limbilor naționale, dar care descriu același domeniu ca și cuvintele etică și morală.

Cu timpul situația se schimbă, odată cu dezvoltarea culturii, în special, prin evidențierea specificului eticii ca domeniu de cunoștințe pentru diferite cuvinte se statornicește sensuri diferite: prin etică se înțelege domeniu specific de cunoștințe, știință, iar prin morală se înțelege obiectul de studiu al eticii. Însă în limbajul comun și până astăzi aceste noțiuni au același sens, de aceea se spune și norme etice, și norme morale. Dar, în limbajul strict științific noțiunile „etika” și „morală” sunt separate. Etica este știința despre morală, mai bine spus, teoria comportării morale, a idealurilor, normelor, principiilor, regulilor, valorilor, virtuților morale, știința care explică toate aceste lucruri, iar morală este obiectul eticii în calitate de știință. De aceea și noi, prin etică vom avea în vedere știința despre morală, adică despre normele de comportare umană, iar prin morală vom avea în vedere obiectul de studiu al științei care poartă denumirea *Etika*. De aceea etica va fi conștientizată de către noi în calitate de teorie a moralei, teorie a modurilor umane de comportare, o oarecare teorie despre comportare.

Morală. Dar ce este morală? Cum am putea noi prinde esența moralei. Morală, mai degrabă, este legată de viața privată, de viața fiecărui om. Aceasta înaintea în fața noastră anumite cerințe care trebuie realizate, cerințele au caracter social, dar realizarea lor depinde de conștiința, de voința bună a oamenilor. Conștiința morală, în general, depinde de înțelegerea regulilor, valorilor pe care le înaintea societatea în fața noastră. Ce este bine și ce este rău? De ce eu trebuie să fiu curajos, onest, disciplinat etc? Pentru că, un lucru sunt regulile pe care le înaintea societatea față de membrii săi, iar altceva este cum membrii societății primesc aceste reguli, sunt ei de acord cu regulile date,

consideră ei că regulile date le va face viața mai bună, mai fericită ori nu. Anume contradicția dată, perceperea și rezolvarea ei de către fiecare individ și este conținutul și esența moralei.

Codurile morale. Societatea întotdeauna a avut anumite exigențe față de personalitatea umană și aceste exigențe ea le înaintează în forma unor reguli de comportare. Aceste reguli, cerințe sunt formulate în codurile morale ale diferitor popoare. Cel mai des, codurile morale iau forma unor coduri morale religioase. Religiile le consfințesc, susținând că regulile în cauză sunt reguli date de zeități oamenilor, de aceea ele nu pot fi încălcate, de altfel omul va fi pedepsit pentru neascultare. Alteori, codurile morale sunt înaintate de stat, de exemplu, *Codul moral al constructorului comunismului* în URSS, *Cele opt virtuți și opt vicii* în Republica Chineză, *Virtuțile prusace* în Prusia în secolul al XVIII-lea. Cel mai des codurile morale sunt întocmite de personalitățile marcante ale diferitor societăți, lideri religioși, filosofi, conducători de stat. Societatea umană fiind o organizație complexă, nu poate supravețui fără anumite reguli comune, care trebuie să fie primite și realizate de fiecare membru al societății. Omul trebuie să corespundă anumitor standarde pe care le înaintează societatea. Etica, ca și alte științe, reiese din supoziția că omul este *ființă rațională* și anume rațiunea îi permite să înțeleagă necesitatea unor norme comune de conduită în societate, de altfel societatea s-ar autodistrage în rezultatul conflictelor care ar apărea între indivizii umani. Astfel se construiește omenescul omului, esența umană. Normele eticii, transcend toate relațiile umane – economice, politice, religioase, științifice etc.

Orișice societate, cât de primitivă nu ar fi, are un sistem de norme de conduită. De exemplu, în fundamentul culturilor europene este pus codul moral creștin, care mai este numit Decalogul. Acesta se găsește în cartea sfântă a creștinilor Biblia. În textele biblice se spune, că Moise primește aceste reguli, care mai sunt numite și porunci, de la Dumnezeu. Decalogul cuprinde următoarele reguli sau norme de conduită:

Eu sunt Domnul Dumnezeuul Tău; să nu ai alți dumnezei afară de Mine. Să nu-ți faci chip cioplit, nici altă asemănare, nici să te închini lor. Să nu iei numele Domnului Dumnezeuului tău în deșert. Adu-ți aminte de ziua Domnului și o cinstește. Cinstește pe tatăl tău și pe mama ta, ca bine să-ți fie și mulți ani să trăiești pe pământ. Să nu ucizi. Să nu fii desfrânat. Să nu furi. Să nu ridici mărturie mincinoasă împotriva aproapelui tău. Să nu poștești nimic din ce este al aproapelui tău.^[1]

Dacă vom analiza conținutul Decalogului, putem spune că el este compus din două părți: 1) prima parte este ideologică, ea formează

sistemul ideatic ale popoarelor creștine și anume gândirea religioasă, bazată pe credința monoteistă, adică credința în existența unui singur dumnezeu stăpân și este împotriva recunoașterii altor zeități, de aceea toate popoarele creștine sunt împotriva credințelor păgâne, care de fapt nu sunt altceva, decât credințele strămoșilor lor;

2) a doua parte include reguli cu conținut social: respectul față de părinți, reguli pentru menținerea vieții normale într-un colectiv uman. Ultimele reguli, fiind reguli generale (nu ucide, nu fura, nu fi desfrânat, nu spune minciuni, nu te lăcomi la bunurile altuia), le întâlnim într-o formă sau alta și în alte coduri morale.

Decalogul este doar fundamentul moralei europenilor, pentru că cultura europeană a mai inclus și alte norme de conduită pe parcursul istoriei, mai ales, în perioada apariției bisericii protestante. De exemplu, în secolul al XVIII-lea, în timpul domniei lui Fridrich Vilhelm I și al fiului său Fridrich cel Mare, în Prusia este introdus codul moral prusac. Acesta este primit sub denumirea de *Virtuțile prusace*. Virtuțile prusace (germane) își au începutul în virtuțile luterane:

chibzuință, precauție, evlavie, frică de dumnezeu, devotament, disciplină, sinceritate, ordine, bărbăție, temeinicie, siguranță, incoruptibilitate, supunere, ascultare, fire deschisă, netăinuit, punctualitate, spirit de sacrificiu, stăpânire, discreție, modestie, simplitate, subordonare, tărie, sârguință, zel, vitejie, onestitate, simțul datoriei, simțul dreptății.

Virtuțile prusace, de fapt au fost cerințele, care fiind puse în fundamentul educației au creat națiunea germană. Statul și școala germană au avut grijă ca aceste cerințe să fie acceptate de cetățenii germani, să fie primite în calitate de reguli de comportare și să se transforme în idealuri pentru nemți. De aceea și până astăzi vorbim, de exemplu, despre ordinea, punctualitatea germană. Virtuțile prusace presupun crearea unei personalități active, dedicate intereselor societății, puternice și în același timp, modeste și sincere.

Pentru a înțelege mai bine importanța codurilor morale, este bine să depășim cultura europeană cu care ne-am deprins de mici copii și să evadăm în unele culturi străine nouă, de exemplu, în culturile asiatice. În Asia, cele mai vechi și mai numeroase civilizații sunt cea chineză și indusă. Să vorbim despre fundamentele moralei acestor civilizații.

Morala chinezilor se bazează pe codul moral a marelui gânditor Confucius, care a trăit în secolele VI-V î.e.n. Învățătura lui a fost canonizată și s-a transformat în religie. Până la instaurarea socialismului în China confucianismul a fost ideologie de stat și regulile înaintate de el

pentru comportare au fost considerate oficiale. Deci chinezii le cunosc și le împărtășesc. Acest cod moral este descris în lucrarea lui Confucius *Analecte*. Prima regulă, asemenea Decalogului, este ideatică și ține de atitudinea omului față de forțele supranaturale. Ea poartă denumirea de *Calea cerului*, având în vedere că în cultura chineză *Cerul* este forța supremă, această regulă presupune că orișice om nobil trebuie să se conducă de normele stabilite de Cer, astfel regulile Cerului să devină reguli de comportare în societate. Regula a doua mai este numită și *Regula de aur (Su)* cere ca în comportarea sa oamenii să nu facă rău la alții. Următoarea regulă *Jen (Omenia)* cere ca fiecare dintre noi să respecte Omul. ^[2] Regula *Li (Buna-cuviință)* exprimă atitudinea exterioară a omului nobil față de ceilalți, ceea ce presupune corectitudine, credință. Un șir de reguli în codul moral al lui Confucius sunt dedicate ordinii sociale, forma ei paternalistă conține cinci principii: a) *relația tată-fiu*; (Fiul trebuie să respecte tatăl. Tatăl să arate bunătate.) b) *relația frate mare-frate mic*; (Fratele mai tânăr să fie modest, cel vârstnic să fie blând.) c) *relația soț-soție*; (Soția trebuie să arate supunere soțului. Soțul să aibă o comportare corectă.) d) *relația bătrâni-tineri*; (Tinerii să respecte bătrânii, iar bătrânii să fie generoși.) e) *relația conducător-supus*; (Supusul să fie credincios conducătorului. Conducătorul să arate bunăvoință față de supuși).

Confucius susținea ideea formării unei societăți paternaliste, societate care se bazează pe regulile unei familii bune, familii alese, unde tatăl este tată, iar fiul fiu. În anii socialismului în China se introduc alte norme de conduită, care se bazează pe relația individ-stat, în care statul este principal, totul se supune intereselor societății. În prim plan numai este omul particular, individul, ci statul. Partidul comunist din China a elaborat codul moral, sau codul de comportare cu denumirea: *Opt virtuți și opt vicii. (Criteriile socialiste depre onoare și infamie): Iubește Patria, nu-i dăuna Ei; Slujește poporului, niciodată nu-l trăda; Urmează știința, nu fi ignorant; Fii stăruitor, nu leneș; Fii receptiv, ajută-l pe fiecare, nu te îmbogăți din contul altora; Fii onest și decent, nu încălca principiile pentru bogăție; Fii disciplinat, acționează în cadrul legii, nu - haosului și nelegiurilor; Trăiește simplu, muncește stăruitor, nu trândăvi în confort și plăceri.*

După cum vedem regulile acestui cod sunt reguli colectiviste, omul trebuie în activitatea sa, în gândurile sale să aibă în vedere în primul rând interesele sociale, interesele statului, el este parte a unui întreg și trebuie să slujească acestui întreg. Se impune înțelegerea rolului științei în viața socială. Omul trebuie să cunoască ce este în realitate. Se cere o atitudine

stăruitoare față de activitatea de muncă. Să fii față de oameni receptiv, onest, decent, acționează în cadrul legii, nu te îmbogăți pe sama altora, nu permite haosul social.

Pentru cultura indiană este mai greu de stabilit un cod etic comun, și totuși, se poate spune că fundamentele moralei indușilor se află în hinduism. În India încă din antichitate s-au format un șir de curente teosofice cu codurile lor de comportare destul de specifice și deosebite unele de altele. Trebuie de spus că aceste curente s-au separat mai întâi după criteriul susținerii autorității Vedelor sau negarea autorității acestora. Astfel aceste curente se separă în curente astika (yoga, mimansa, vedanta, vaisheshika, nyaya, samkhia), ele susțin autoritatea vedelor și nastika (budismul, jainismul, lokayata/carvaka) care neagă autoritatea vedelor. Hinduismul include în sine curentele astika. Comun pentru curentele astika este ideea că sufletul uman (atmanul) trebuie să se întoarcă în Sufletul sau Substanța universală (Brahma), partea a căruia el este. Sufletul individual este doar o emanare a Sufletului Universal, el nu are prea mult comun cu corpul, care este de natură materială și deci trecătoare, pe când sufletul este nemuritor.

Sarcina aceasta majoră se rezolvă prin mai multe mecanisme, pentru că reînțoarcerea în Brahma nu este directă, ci se realizează printr-un proces de reîncarnări. Pentru înțelegerea esenței procesului de reîncarnări trebuie să explicăm structura socială a Indiei. În *Legile lui Manu* se spune, că însuși ființa supremă *Brahma* la facerea lumii a creat ființele umane din diferite părți ale corpului său și de aceea oamenii de la natură sunt diferiți și nu sunt egali. Unii au fost creați din gura lui, aceștia sunt brahmanii, sarcina lor este să rostească adevărul despre lume și forțele supranaturale, să învețe pe alții cărțile sfinte, să efectueze sacrificiile, atât pentru ei, cât și pentru alții, să primească daruri și să nu muncească fizic. Această este varna brahmanilor, varnă superioară, mai mare peste toți. Sarcinile pe care au de realizat brahmanii a fost numită *dharma* (datorie, lege). Fiecare varnă are dharma sa. Alți oameni au fost creați din mâinile lui Brahma, aceștia au fost numiți *kshatrya* (suveran) dharma lor este lupta, războiul, apărarea celorlalți, cum se spune în *Legile lui Manu* ei trebuie să fie mereu cu sabie și arc. Următorii au fost creați din picioarele Suveranului și formează varna *vaisha*, aceștia sunt țărani, meseriași, negustorii, adică specialiștii, lucrătorii în diferite sfere. Dharma lor ține de realizarea muncii din sfera sa, aducerea darurilor, sacrificii, învățarea cărților sfinte. Ultimii fac parte din varna cea mai inferioară *shudra*, pentru că au fost creați din tălpile Suveranului, datoria lor este să-i servească pe ceilalți prin munca sa, ei nu au dreptul să învețe, să citească

cărțile sfinte. ^[3] Fiecare om trebuie să realizeze dharma varnei sale cu precădere și nu pe a altei varne. Astfel, *carma* (legea universală) îl va răsplăti cu o viață nouă într-o castă superioară și tot astfel până se va elibera (*mokṣa*) din cercul reincarnărilor (*samsara*) și se va întoarce în Brahma. Unirea sufletului individual cu sufletul universal și este *nirvana*, liniștea sufletească care vine odată cu ruperea ciclului de reincarnări, adică refugiul din lumea materială. Acestui scop final servesc toate normele de comportare a indușilor: *reținere de a pricinui daună ființelor vii, de a ucide; refuz de la furt; reținerea de la o comportare sexuală incorectă; reținere de la abuz de încredere, minciună și amăgire; refuz de la utilizarea lucrurilor ce îmbată, și de la tot ce împiedică autocontrolul, mulțumire, iertare, reținerea furiei, neînșusirea a ceea ce nu-ți aparține, puritate, controlul senzualității, autocunoașterea, adevărul, postul, pomana, iertarea, compasiunea, bunăvoința.*

Aici vom face o concluzie foarte importantă pentru înțelegerea esenței moralei: pentru a funcționa morala are nevoie de o autoritate care va sancționa și va impune individul să primească regulile, normele ei. Autoritatea aceasta poate fi o forță supranaturală (cum este cazul codului moral creștin (Dumnezeu), confucianism (Cerule), hinduism (Carma), statul (cum este cazul codurilor morale în statele socialiste, de exemplu *Codul moral al constructorului comunismului în URSS ori Opt virtuți și opt vicii în Republica Chineză*), sau autoritatea conștiinței individuale, atunci când regulile unui cod moral sunt primite prin conștiința individuală, înțelegând foloasele pe care le are individul de la realizarea acestui cod de reguli, cum este cerința lui Kant exprimată în conținutul *imperativului categoric: Fie ca regula comportării tale să poată deveni regula de comportare generală.* ^[4]

Virtuțile morale. Deci, morala în fundamentul cărei stau anumite coduri morale sau sisteme de reguli, sunt cerințele societății față de indivizii care fac parte din această societate concretă, fie ea europeană, chineză sau indusă etc. Însă, morala conține și al doilea element, și anume atitudinea indivizilor umani față de normele morale, primirea acestora de către indivizi în calitate de norme de comportare ori ignorarea, negarea lor. Aceasta este problema virtuților umane, idealuri prin care morala se adresează fiecărui om pentru a-l desăvârși, perfecționa, pentru a-l ridica deasupra stării în care se află acum.

Ceea ce prezintă morala nu poate fi înțeles în lipsa conceptului de virtute. În linii generale și destul de simplist am putea spune că virtuțile sunt calități ale caracterului uman sau ale sufletului uman. Dex-ul român dă următoarea definiție conceptului de virtute:” VIRTÚTE, *virtuți,*

însușire morală pozitivă a omului; însușire de caracter care urmărește în mod constant idealul etic, binele; integritate morală. Înclinație statornică specială către un anumit fel de îndeletniciri sau acțiuni frumoase.”^[5] Conceptul de virtute este introdus în etică de către Aristotel: „Virtutea este, așadar, o dispoziție habituală, dobândită în mod voluntar, constând în măsura justă în raport cu noi, determinată de rațiune, și anume în felul în care o determină posesorul înțelepciunii practice. Ea este calea de mijloc între două vicii, unul provocat de exces, celălalt de insuficiență”.^[6] Etimologic virtutea este ceea ce îl face pe bărbat să fie bărbat. *Virtus* îl face pe *vir* (bărbat) să fie astfel, la fel cum și în greacă *arete* îl face pe *aner* (bărbat) să fie bărbat în adevăratul sens al cuvântului. Pentru cultura greacă preclasică *arete* era virtuozitatea militară a eroului homeric. Mai târziu termenul își schimbă sensul întrucâtva. Sensul termenului se referă la ceea ce îl face pe om să fie om. De fapt, anume cea ce îl face pe om să fie om, adică să se transforme spre bine și este sensul moralei, esența ei. Altfel spus, ceea ce îl face pe om mai desăvârșit, mai bun, este *omenia*. Nu am greși cu nimic dacă am spune, că *omenia* este identic la ceea ce se spune *morală*. *Omenia* în calitate de concept trebuie explicat. Unul dintre primii filosofi, care pune în capul mesei în știința etică conceptul de omenie a fost filosoful chinez Confucius, care susținea că rădăcina omeniei se află în respectul față de părinți. Morala este ceea ce intuim noi, că este bine sau este rău. Etica în calitate de știință este ceea ce încearcă să ne explice rațional morala.

Virtuți cardinale. În știința etică europeană au fost evidențiate și sistematizate virtuțile spre care trebuie să tindă oamenii. Virtuțile sunt destul de numeroase și au fost structurate după diferite principii: după importanță (fundamentale și secundare sau derivate), după scop (finale), după mijloc (instrumentale) etc. Însă structurarea de bază este separarea în virtuți cardinale și virtuți religioase sau teologice. Virtuțile cardinale sunt *cumpătarea*, *curajul*, *înțelepciunea*, *dreptatea*., cele religioase – credința, nădejdea (speranța), iubirea. Virtuțile cardinale au fost evidențiate și analizate pentru prima dată de către filosoful grec Platon în lucrarea sa *Republica*. Virtuțile, după el, corespund structurii sufletului. Platon considera că sufletul uman este alcătuit din trei părți: partea apetitivă, irascibilă și rațională. Acestea le corespund trei virtuți: *cumpătarea*, legată de partea apetitivă a sufletului, *curajul* - virtutea părții irascibile, iar *înțelepciunea* depinde de partea rațională a sufletului. Iar a patra, *dreptatea* sau *justiția* le însumează pe toate. În lucrarea lui Platon *Republica* atât clasificarea sufletelor, cât și a virtuților aparțin diferitor clase sociale: oamenii de rând, adică lucrătorii au suflete apetitive și deci

acestora le corespunde virtutea cumpătarea, străjerilor le corespunde sufletul irascibil și virtutea – curajul, înțelepților le corespunde sufletul rațional și virtutea înțelepciunii. ^[7] În explicația lui Platon a sensului virtuților cardinale se va conține și sensul social, care depinde de locul clasei în ierarhia socială. *Virtutea cumpătării*, fiind caracteristica clasei preocupată de susținerea materială a celorlalți este menită să inhibeze succesul material, pentru a nu deranja și sufoca alte părți ale vieții umane. La nivel individual, cumpătarea se referă la atitudinea ce se apropie cu justă măsură ceea ce ține de hrănirea corpului și de reproducerea fizică. Acestea sunt importante, dar în comparație cu celelalte, ce-i sunt superioare, se cuvine să-și cunoască locul. *Curajul* este specific aristocrației, care are nevoie de spirit de inițiativă și de constanță, fermitate. A rămâne pe poziții în orice condiții și a nu ceda nici de dragul plăcerii și nici din cauza fricii cere curaj. La nivel individual, curajul se referă la constanță în orice activitate cuviincioasă, indiferent de consecințe și indiferent de ispite. Ea guvernează partea irascibilă a sufletului. *Înțelepciunea* ține de partea rațională a sufletului și este o virtutea a filosofilor. Filosofia este știința care cunoaște întregul și esența lui, coordonează cu alte științe, tot astfel rațiunea este coordonatoare a celorlalte părți ale sufletului. Pentru a fi înțelept este nevoie de cumpătare, adică de a așeza lucrurile la locul lor și de curaj pentru a fi puternic, constant în activitate ta. Partea rațională este cea mai aproape de divin și este cea care îl conduce pe om în alegerile sale. Și în sfârșit, *dreptatea*, dacă prin cumpătare, curaj, înțelepciune îți ordonezi propriul suflet, dreptatea reiese din aplicarea acestora în exterior. Concret, ar fi să tratez pe oricine (începând cu tine însuși) potrivit propriei vocații. Aceste virtuți au fost înaintate de lumea antică, înainte de creștinism. Creștinismul și deci lumea medievală europeană completează șirul virtuților cardinale cu virtuțile religioase sau teologice.

Virtuțile teologice. Acestea se referă la relația omului cu puterea divină. Din ele fac parte: *crediința, nădejdea (speranța), iubirea*. Desigur, că ele sunt foarte importante și înțelese specific de către credincioși. *Credinița* constă în primirea și considerarea drept adevărate a revelațiilor făcute de Dumnezeu în Biblie. *Nădejdea* sau *Speranța* reprezintă încrederea că cele făgăduite de Dumnezeu în cartea sfântă se vor împlini. *Dragostea* este năzuința către Dumnezeu și dorința de unire cu el. Cea mai amplă și frumoasă definiție a dragostei aparține apostolului Pavel: „*Dragostea îndelung rabdă; dragostea este binevoitoare, dragostea nu pizmuiește, nu se laudă, nu se trufește. Dragostea nu se poartă cu necuviință, nu caută ale sale, nu se aprinde de mânie, nu gândește răul.*

Nu se bucură de nedreptate, ci se bucură de adevăr. Toate le suferă, toate le crede, toate le nădăjduiește, toate le rabdă. Dragostea nu cade niciodată”. [8]

Șirul virtuților morale este mult mai lung, decât cele șapte enumerate mai sus. Dacă vom lua drept exemplu *Virtuțile prusace* examinate mai sus, vom vedea că acolo sunt enumerate 22 de virtuți: *chibzuință, precauție, evlavie, devotament, disciplină, sinceritate, iubire de ordine, bărbăție, temeinicie, siguranță, incoruptibilitate, supunere, ascultare, fire deschisă, punctualitate, spirit de sacrificiu, stăpânre de sinet, discreție, modestie, simplitate, subordonare, tărie, mai mult de la tine, decât la alți, sângeuință, vitejie, onestitate, simțul datoriei, simțul dreptății*. Desigur șirul virtuților este mult mai complex, adică cerințele față de personalitatea umană sunt mult mai largi și mai complexe. Orișice persoană are mari posibilități de a se perfecționa, de a deveni personalitate eminentă în societate. Însă, de fiecare dintre noi depinde alegerea, cine vrem să fim, pentru că opusul virtuților sunt viciile. Și anume alegerea între virtuți și vicii depinde de fiecare om luat în parte, de conștiința noastră. Deci problema aplicării anumitor reguli morale și a virtuților depinde de conștiință.

Reguli ale comportării. Regulile comportării au menirea de a rezolva problema relației individului cu societatea, relația individului cu ceilalți. Fiecare individ, fără doar și poate, are interesele sale, înțelegerea sa a condițiilor și relațiilor sociale. Între interesele personale ale individului și cerințele societății față de el, nu întotdeauna este armonie, acestea pot fi chiar contradictorii. Cerințele societății față de individ reflectă interesele comune ale membrilor societății sau cel puțin ar trebui să le reflecte. De aceea, personalitățile eminente ale societății umane, care pun mai presus interesele sociale, decât cele individuale, sunt porniți să caute o regulă generală care să echilibreze interesele individuale cu cele sociale. Astfel una din aceste reguli a fost înaintată de marele gânditor chinez Confucius: „*Nu fă nimănui, ceea ce nu dorești să-ți faciție*”. Această regulă mai târziu primește denumirea de *regula de aur*. Regula de aur este evidențiată de mai mulți gânditori, dar îmbrăcată în alte cuvinte. Astfel Buddha spune: „*Răul făcut înmulțește răul*”. Grecii antici aveau scris pe hramul din Delfi: „*În toate să știi măsura*”. Iar creștinii văd regula de aur în comportare în cuvintele lui Hristos: „*Cea dintâi este aceasta: „Să iubești pe Domnul, Dumnezeuul tău, cu toată inima ta, cu tot sufletul tău, cu tot cugetul tău și cu toată puterea ta”. Iată porunca dintâi. Iar a doua este următoarea: Să iubești pe aproapele tău ca pe tine însuți.*’ Nu este altă poruncă mai mare decât acestea.”

Dacă vom înlătura partea ce ține de religie, atunci partea a doua ne vorbește despre relațiile între oameni, că acestea într-o societate normală trebuie să se bazeze pe iubire. Regula de aur formulată de Im. Kant, mare gânditor german, poartă denumirea de imperativ categoric: „*Actionează numai conform acelei maxime prin care să poți vrea totodată ca ea să devină o lege universală*”.

Idealurile morale

Idealul moral al societății, fără doar și poate, este unitatea societății, societatea armonioasă, societatea lipsită de conflicte între membrii ei. Problema idealului moral este legată de faptul acela, că omul care se comportă moral are anumite așteptări de la această comportare, adică în ce se poate realiza o comportare umană care corespunde regulilor înaintate de societate. Primele lucruri pe care îl așteaptă individul în calitate de rezultat al comportării sale este binele, fericirea, libertatea. Acestea și au devenit idealurile umane.

Binele. Este o categorie morală destul de bogată în semnificații. Pentru a înțelege semnificația morală a acestei categorii este necesar să evidențiem semnificația materială și semnificația spirituală a binelui. Semnificația materială a binelui este legată de bunurile materiale, de exemplu, o casă bună, o mașină bună, grâu bun etc. Din acest punct de vedere binele este o însușire, o calitate a lucrurilor materiale. Morala nu are ca obiect de studiu această formă a binelui. În diferite sisteme filosofice și sisteme religioase înțelegerea binelui ca atribut al bunurilor materiale este criticată, lăsându-se să se înțeleagă că bunurile materiale sunt contradictorii și mai degrabă fac parte din lumea răului. Astfel, neoplatonienii susțineau că lumea materială este lumea răului, iar cinicii, atunci când blestemau pe cineva, spuneau: „*Fie ca feciorul tău să fie bogat*”. Același punct de vedere asupra bunurilor materiale îl întâlnim și în creștinismul timpuriu. În Evanghelia după Marcu când se descrie intrarea lui Hristos în templu se spune: „*Și au venit în Ierusalim. Și intrând în templu, a început să-i dea afară pe cei ce vindeau și pe cei ce cumpărau în templu, iar mesele schimbătorilor de bani și scaunele neguțătorilor de porumbei le-a răsturnat.*”

În etică binele este înțeles ca o atitudine spirituală și o realizare a normelor și regulilor cerute de codurile morale ale societății în care trăiește omul. Confucius spune acest lucru în felul următor: „*E frumos să viețuiești într-un loc binecuvântat de omenie. Cel ce alege un loc ce nu e de această Virtute supremă sălășuit, înțelept mai poate fi socotit?*”^[9] Binele întotdeauna este într-o pereche cu răul. De aici, răul ar fi legat de

o atitudine negativă și o încălcare a normelor și regulilor din codul moral al societății în care trăiește omul. Desigur că există și valori, norme, reguli general-umane, cum ar fi: nu ucide, nu fura, fii onest etc., dar în general codurile conțin și cerințe specifice anumitor popoare, anumitor timp sau epocă. Binele și răul sunt criterii în alegerea tipului de conduită, a valorilor, regulilor. Anume înțelegerea binelui și răului face posibil să vorbim despre cineva, ce fel de om este.

Fericirea este un alt ideal al omului, este o tendință a fiecărui individ uman de a avea o viață mai bună și pe care adesea o leagă de modul său de comportare, dacă ne comportăm bine, adică nu încălcăm normele morale pe care le susține societatea, numaidecât așteptăm o recompensă. De aceea fericirea uneori este identificată cu binele. În gândirea umană fericirea este cel mai des identificată cu plăcerea și lipsa de suferință, de durere. Acest punct de vedere a fost destul de răspândit în filosofia Greciei Antice. De exemplu, filosoful grec Aristip susținea că fericirea este suma tuturor plăcerilor, iar Epicur considera că pentru fericire este necesar să cunoști natura plăcerilor pentru ca să te limitezi doar la plăcerile naturale și necesare, înlăturându-le pe cele nenaturale și artificiale. În religia creștină și desigur și în Epoca Medievală a fost răspândit un alt punct de vedere asupra fericirii umane, cel legat de credință în puterea supremă a lui Dumnezeu. În Evangheliile fericirii este dedicat o despărțitură aparte, care poartă denumirea de „Fericirile” și care explică fericirea, și acesta este punctul de vedere general al religiei creștine asupra fericirii, prin iubirea față de Dumnezeu: este fericit acel ce crede în Dumnezeu, a celui va fi lumea veșnică. Și tot aici trebuie de spus, creștinismul evanghelic susținea că doar cei săraci, flămânzi și oropsiți vor fi fericiți în lumea veșnică, iar cei bogați nu trebuie să nădăjduiască la fericirea supremă, pentru că lor le este bine acum, în această lume. Evanghelistul Luca scrie cuvintele lui Hristos despre fericire în felul următor:

„Ferice de voi care sunteți săraci, pentru că Împărăția lui Dumnezeu este a voastră!

Ferice de voi care sunteți flămânzi acum, pentru că voi veți fi săturați!
Ferice de voi care plângeți acum, pentru că voi veți râde!

Ferice de voi când oamenii vă vor urî, vă vor izgoni dintre ei, vă vor ocări și vor lepăda numele vostru ca ceva rău, din pricina Fiului omului!

Bucurați-vă în ziua aceea și săltați de veselie, pentru că răsplata voastră este mare în cer; căci tot așa făceau părinții lor cu prorocii.

Dar vai de voi, bogaților, pentru că voi v-ați primit aici mângâierea!

Vai de voi care sunteți sătui acum! Pentru că voi veți flămânzi! Vai de voi care râdeți acum, pentru că voi veți plânge și vă veți tângui!

Vai de voi când toți oamenii vă vor grai de bine!”

În lucrarea sa fundamentală *Etica* Benedict Spinoza susținea că „Dorința de a trăi fericit sau bine este esența omului, este esența prin care omul caută să-și mențină existența sa. Dar omul nu este un individ singuratic el trăiește în lume, în natură și anume înțelegerea acestui lucru devine esențial”. Fericirea după B. Spinoza depinde de conștientizarea structurii lumii și a locului pe care-l ocupă omul în această structură universală. Cunoscând acest lucru omul poate deveni liber, și anume libertatea omului este fundamentul fericirii umane.^[10]

Fericirea, de fapt, este o stare sufletească a omului, care este determinată de o stare de armonie a omului cu sine însuși și cu lumea din jurul său. Aceasta este important pentru fiecare să înțeleagă, că fericirea depinde în mare măsură de el însuși și mai puțin de cei din jur.

Aceste idealuri ale omului, binele și fericirea, sunt categorii de bază a eticilor eudaimonice, însă în afara acestui tip de etică, mai există și etici deontologice, care înaintează în prim plan idealul datoriei.

Datoria. La general datoria înseamnă a avea ceva de întors, de înapoiat cuiva un lucru pe care l-ai împrumutat temporal. Dar ce o fi datoria morală? După cum am arătat anterior punctul inițial de la care trebuie să pornim spre înțelegerea sensului și conținutului moralei este codul moral. În orice cod moral sunt înscrise anumite cerințe față de acei la care este adresat codul. Acestea sunt cerințele societății față de membrii săi. Aceste cerințe pot fi numite reguli, dar de fapt, ele au putere mult mai mare asupra acelorora cărora sunt adresate, ele sunt declarate sub forma unor legi, pe care nu ai dreptul să le încalci. În cultura europeană, regulile morale vin sub forma poruncilor lui Dumnezeu. Acestea nu pot fi încălcate, nici sub o formă, pentru că ele sunt cuvântul lui Dumnezeu. Iar orice creștin știe cum au fost pedepsiți Adam și Eva pentru încălcarea cuvântului lui Dumnezeu. În *Eclesiast* Solomon spune în felul următor despre atitudinea omului față de poruncile lui Dumnezeu: „Bucură-te, tinere, în tinerețea ta, fii cu inima veselă cât ești tânăr, umblă pe căile alese de inima ta și plăcute ochilor tăi; dar să știi că pentru toate acestea te va chema Dumnezeu la judecată ”. Adică, păzești poruncile lui Dumnezeu ori nu, este treaba ta, dar la sfârșit vei avea de răspuns pentru comportarea ta. Iar la sfârșitul *Eclesiastului* se face concluzia fundamentală a moralei: „Să ascultăm dar încheierea tuturor învățăturilor: Teme-te de Dumnezeu și păzește poruncile. Aceasta este datoria oricărui om”. Adică încălcarea legilor morale, aduce la pedeapsă.

Dacă depășim hotarele religiei care este ideologia tuturor și vom intra în domeniul filosofiei și al științei, vom vedea că legea include în sine anumite raporturi, și anume raporturile de cauză și efect, sau cauză și consecință. În lege aceste raporturi nu sunt contingente, adică întâmplătoare, ele sunt necesare. Deci dacă persistă cauza, numaidecât va urma efectul și invers dacă avem efectul înseamnă că undeva este și cauza. Regulile morale de fapt spun același lucru, dacă în societate se fură nu aștepta să fie bine, ori de exemplu, cum spune Buddha: răul făcut înmulțește răul. Legătura de necesitate între cauză și efect în morală se reflectă în cerința de datorie. Această cerință exprimă următoarea chestie: dacă ești o ființă rațională, să știi, că dacă încalci regula morală, ori cum se spune în creștinism porunca lui Dumnezeu, va fi rău în societatea în care trăiești, iar tu ca ființă rațională ești dator să respecti regula morală pentru tine și poporul tău, parte a căruia ești și tu.

Înseamnă că în problema datoriei morale în prim plan apare conștiința noastră, conștiința fiecărui individ luat în parte. Noi trebuie să înțelegem că îndeplinirea regulilor morale este o datorie a noastră. Însă aici este și problema, că oamenii, adică individul luat în parte nu întotdeauna se identifică cu societatea din care face parte. De aceea, în morală întotdeauna se caută o autoritate, care ar fi în stare să impună indivizii să-și realizeze datoria sa ca parte componentă a unui organism social. În cele mai multe cazuri această autoritate este o forță supranaturală, așa cum este în creștinism Dumnezeu. În secolul al XVIII-lea marele filosof german Immanuel Kant, analizând problema datoriei morale ajunge la concluzia că autoritatea morală trebuie să fie conștiința fiecăruia. Astfel el înaintează ideea sa despre imperativul categoric: fă așa ca maxima acțiunii tale să poată deveni lege pentru acțiunea fiecăruia.

Deci dacă este să facem o concluzie despre datoria morală, atunci trebuie să spunem că prin ea se exprimă adresarea moralei la conștiința fiecăruia: este bine, este de datoria oamenilor să respecte regulile morale, astfel va fi mai bine pentru toți.

Datoria morală și libertatea umană. Înțelegerea necesității face ființa umană liberă. Dar are loc acest fapt doar în cazul când personalitatea umană conștientizează că datoria exprimă necesitatea. Anume cei ce au conștientizat necesitatea realizării datoriei morale și au realizat-o într-adevăr au devenit personalități eminente ale omenirii, de exemplu Socrate, care nici chiar în fața primejdiei de a muri, nu a vrut să încalce legile societății. Deci libertatea, care este și ea un ideal al omului este determinată de conștiință. Anume o conștiință superioară, adică, acea

care are înțelegerea rațională a regulilor morale: că respectarea și realizarea regulilor care sunt înscrise în codurile morale face bine societății și ție însăși și respectarea lor de bună voie, dar nu prin impunere, teamă de ceva, de o careva instanță (stat, forță supranaturală, ocară, rușine etc.) te face liber în calitate de individ uman. Înseamnă că libertatea morală a individului este determinată de conștiința morală superioară a personalității umane. Ești liber prin rațiunea ta.

Etica profesională. Obiectul ei de studiu

Nu este etic să nu cunoști.

Unul din scopurile eticii îl constituie creșterea nivelului moral al pregătirii profesionale, care nu constă doar în acumularea unui anumit bagaj de cunoștințe, ci mai degrabă în orientarea personalității studentului spre valori și virtuți, spre fapte bune. Pentru ca etica să devină utilă umanității, sunt necesare două premise: arta de a dirija pasiunile și dorința de a le orienta spre scopuri nobile.

Etica profesională este un domeniu independent al științei despre comportare și studiază bazele moralei profesionale, explică specificul realizării principiilor morale generale în sfera muncii, descoperă funcțiile și specificul subiectelor, principiilor și categoriilor etice. Totodată, etica profesională studiază specificul activității morale a profesionistului și relațiile sale morale în mediul profesional, pune bazele etichetei care constituie reguli de comunicare specifice, maniere de comportare, norme de conduită în societate.

Deontologia reprezintă un ansamblu de reguli comportamentale după care se ghidează o organizație, o instituție, profesie sau o parte a acesteia, instanța de elaborare și aplicare a acestor reguli fiind organizațiile profesionale.

Moralitatea este un ideal în sensul normativ al termenului *ideal*, exprimând ceea ce ar trebui să facem sau ceea ce nu ar trebui să facem dacă am fi raționali, binevoitori, imparțiali, bine intenționați.

Problematika și specificul eticii profesionale.

Etica profesională este determinată de particularitățile specifice ale unor profesii, de interesele corporative, de cultura profesională etc. Oamenii ce îndeplinesc funcții profesionale similare sau identice își elaborează tradiții specifice și se asociază în baza unor principii de solidaritate profesională în stare să păstreze reputația grupului profesional dat.

Etica profesională este compusă din diverse norme de conduită și de anumite coduri deontologice. Termenul de „normă” are ca sinonime

„model”, „standard”, „regulă”, „lege”. Norma de reglementare se caracterizează prin:

1) faptul că este emisă de cineva, își are sursa în voința unei autorități normative;

2) se adresează unor agenți numiți subiecții normei; pentru a-și face cunoscută voința de către subiect, autoritatea promulgă norme, iar pentru a-și face efectivă voința, autoritatea adaugă o sancțiune sau o amenințare cu pedeapsa.

Etica profesională trebuie să găsească răspunsuri la următoarele întrebări:

- Unde începe responsabilitatea față de societate a inginerului și unde se sfârșește?

- Ce reguli de conduită ar trebui să guverneze activitatea inginerului?

- Este bine ca câștigul sau realizarea profesională să fie puse mai presus de nevoile societății?, etc.

Tipurile eticii profesionale

Noțiunea de etică profesională este utilizată de cele mai multe ori pentru desemnarea unui cod moral al unor oameni ce aparțin unei profesii anumite. Spre exemplu „Jurământul lui Hipocrat”; „Codul onoarei judecătorului”; „Codul etic al notarului” etc.

Problemele cele mai importante ale moralei se centrează în jurul modului cum se dezvoltă în viață standardele interiorizate cu privire la bine și rău, cum se dezvoltă judecata morală, cum se formează deprinderile de autocontrol, necesar în satisfacerea standardelor interiorizate (ale dorințelor, intereselor, năzuințelor etc.)

Norma se poate impune în societate ca obicei care poate să influențeze conduita oamenilor, exercitând o adevărată presiune normativă prin măsurile luate de o colectivitate față de membrii care nu se conformează normelor.

În cadrul fiecărei profesii există probleme specifice de morală, astfel distingem etica pedagogului, etica medicului, etica judecătorului etc.

Etica tehnologiilor informaționale indică asupra faptului că inginerii, savanții și tehnicienii prin rezultatele activității sale determină calitatea și condițiile vieții oamenilor în societatea informațională. Totodată, tehnicienii sunt obligați de a nu perturba activitatea altor utilizatori ai rețelei informaționale cât și de a prevedea consecințele sociale ale programelor/sistemelor elaborate.

Etica ofițerului îl obligă să slujească necondiționat Patria, să dea dovadă de perseverență și curaj, să aibă grijă de subalternii săi, să păstreze cu sfințenie onoarea de ofițer.

Etica juridică este determinată de specificul activității profesionale a juristului, de particularitățile lui morale și de situația socială. Particularitățile activității profesionale a lucrătorilor din domeniul ocrotirii normelor de drept afectează drepturile și interesele oamenilor, astfel acestea cer caracteristici aparte din punct de vedere al influenței lor asupra conținutului moral al acestei activități. Legată de instanțele de drept există problema cardinală – libertatea individuală, independența de „puterea banului”, de partide și alte organizații, libertatea de opinie. Totodată, libertatea instanțelor de drept nu poate fi în afara responsabilității, în afara codurilor morale specifice exponenților acestei profesii.

Etica pedagogică îl obligă pe pedagog să respecte personalitatea elevului și să manifeste față de acesta o exigență respectivă; să mențină propria reputație și reputația colegilor săi; să se îngrijească de credibilitatea morală a societății față de învățător.

Etica psihologului este determinată de specificul profesiei de psiholog, care se referă la confidența informației avută de la client, cât și faptul ca să nu-l facă dependent de serviciile psihologului, ci să-l orienteze spre identificarea soluțiilor de sine stătător.

Etica istoricului îl obligă pe istoric să scrie doar adevărul despre cele identificate, să prezinte informația corect și nu în dependență de circumstanțe sau la comanda guvernării statale.

Etica asistentului social cere să fie acordate servicii sociale la nevoile solicitanților și intervenția asupra tuturor aspectelor problemei de rezolvat, cu responsabilitate, în beneficiul persoanelor deservite.

Etica medicală cere să fie întreprins totul pentru a ocroti și salva viața pacientului indiferent de dificultăți; să fie păstrat principiul confidențialității a tot ceea ce pacientul îi spune medicului în cabinetul de consultații; în nici un caz medicul nu trebuie să contribuie la moartea pacientului etc.

Etica profesională este reprezentată, în primul rând, de coduri deontologice, morale specifice ale exponenților unei profesii anumite.

Caracteristicile ideale ale profesiilor:

a) Profesia presupune o cunoaștere a teoriilor domeniului, o pregătire consistentă și îndelungată.

b) Standarde de inițiere, de menținere și de avansare a unei persoane.

c) Cea mai dură măsură de pedepsire pentru delikte profesionale este eliminarea din comunitatea profesională (retragerea dreptului de a practica).

d) Rolul profesiilor constă în satisfacerea unor nevoi sociale, deci practica profesională este legitimată de către comunitatea care beneficiază de rezultatele ei.

e) Membrii unui grup profesional sunt legați printr-un cod etic prin care, printre scopurile centrale, se stipulează și cel al slujirii altruiste a societății.

f) Membrii unei profesii trebuie să aibă relații colegiale, iar comportamentul fiecărui membru este monitorizat colegial.

g) În cazuri de haos și catastrofe, membrii unei profesii trebuie să fie pregătiți a se sacrifica, inclusiv să își riște viața.

Profesionalismul este o ideologie relevantă pentru cei care lucrează în același domeniu, revenindu-i rolul de a coagula credințele comune ale unei profesii, de a le consolida identitatea și a contribui la creșterea sentimentului de stimă față de sine a membrilor unui grup profesional.

Profesionalismul este caracterizat prin:

Expertiză în exercitarea unei profesii (autoritate epistemică).

Credința în autonomia deciziilor profesionale și a exercitării profesiei.

Identificarea cu profesia și cu cei din același domeniu.

Dedicația, pentru o lungă parte a vieții, profesiei alese.

Obligația morală de a lucra în serviciul clientului, evitând implicarea emoțională excesivă (dar nu și empatia), arbitrarul și tratamentul preferențial nejustificat prin politicile domeniului.

Credința în capacitatea de autoreglare și menținerea colegială a standardelor profesionale.

Codul deontologic al inginerului

Codul etic al inginerului (AGIR) cuprinde ansamblul caracteristicilor ce definesc calitatea activității profesionale, precum și demnitatea inginerului în procesul creației tehnico-științifice și al producției în societate.

În întreaga sa activitate, inginerul va acționa aplicând următoarele principii deontologice:

1. Desfășurarea activității profesionale la nivelul calitativ cel mai înalt, cu responsabilitate și cinste față de firmă, societate și client;

2. Comportarea și natura sa contribuie la creșterea prestigiului de inginer, prin:

- devotament față de profesia aleasă;
- efort personal de îmbunătățire continuă a propriilor cunoștințe și deprinderi;
- instruirea și perfecționarea profesională și asigurarea condițiilor pentru creșterea experienței persoanelor subordonate;
- promovarea spiritului de echipă, curajului opiniilor, încrederii și respectului reciproc;
- păstrarea echilibrului între dorința de afirmare și modestia ce trebuie să-l caracterizeze.

3. Acordarea importanței cuvenite aspectelor ecologice, sociale și economice, în rezolvarea problemelor ingineresti;

4. Realizarea numai acelor sarcini sau lucrări pentru care are competența necesară;

5. Apel la sfatul și experiența altor specialiști, ori de câte ori interesele firmei, societății sau clientului vor fi mai bine servite în acest mod;

6. Evitarea oricărei concurențe neloiale cu alți ingineri prin publicitate defăimătoare, exploatarea financiară a poziției sale sau a poziției unui subordonat, critica publică a altor ingineri în probleme care țin de profesie, exercitarea de presiuni sau influențe pentru obținerea unor avantaje nemeritate;

7. Furnizarea de informații tehnice corecte, comparabile pe plan internațional;

8. Promovarea și utilizarea metodelor și tehnicilor de asigurare a calității;

9. Acordarea de consultanță tehnică, economică și ecologică corectă;

10. Refuzul preluării de lucrări sau sarcini care nu sunt corecte din punct de vedere tehnic, economic, sau legal și care, în mod evident, pot prejudicia interesele și viitorul țării;

11. Respectarea drepturilor și intereselor de proprietate ale altor persoane sau firme.

Finalitățile deontologice constituie un ghid de cunoaștere, o încercare de a deosebi valorile de non valori, binele de rău în interacțiunea profesională.

Educarea virtuților firești (amabilitate, politețe, gingășie, respect, sinceritate) presupune un comportament corect, evitarea grosolanilor, expresiilor nepoliticoase, certurilor ș.a.

Responsabilitatea socială a inginerului

„Omul sfințește locul,,

Responsabilitatea socială ca responsabilitate morală

Literar prin *responsabilitate* se înțelege obligația de a răspunde, de a da seamă de ceva, de a manifesta o atitudine conștientă față de obligațiile sociale. Responsabilitatea socială prevede obligația inginerului de a alege și aplica acele acțiuni care contribuie la bunăstarea sa în consens cu interesul societății.

Responsabilitatea socială este considerată ca fiind obligația fermă a inginerului, dincolo de obligațiile legale sau de cele impuse de restricțiile economice, de a urmări obiective pe termen lung care sunt în folosul societății.

Pentru asigurarea eficienței profesionale Consiliul Asociației Inginerilor UE (ECEC) la 26 septembrie 2015 a adoptat Declarația ECEC privind independența serviciilor ingineresti și profilurile de performanță care conform statisticii ar duce spre asigurarea și sporirea calității lucrărilor și optimizarea costurilor cu 30-40%.

Relațiile „inginerul – societate”

Problema cea mai importantă care trebuie luată în considerare, indiferent de tipul de activitate, este realizarea interesului public și a responsabilității sociale care poate fi afectată de activitatea inginerului.

Interesul public este definit ca binele comunității de indivizi și instituții care deservește sau sunt interesați de afacere. Datoria și obligațiile morale se extind asupra colegilor, a personalului, a clienților și a societății.

Orice inginer are o anumită *responsabilitate* în plan *profesional și social*.

Consumatorii / clienții se confruntă cu servicii de inginerie care sunt foarte complexe, cu tehnologii inovatoare și în continuă schimbare. Serviciile de planificare care nu pot fi descrise de către inginerii autorizați de stat, ceea ce reprezintă adesea o provocare imensă pentru clienși și consumatori. Este dificil și, în unele cazuri, imposibil de comparat conținutul ofertelor. Adesea ei nu au posibilitatea de a evalua calitatea diferită a ofertelor.

Cu toate că noile directive privind achizițiile publice (2014) au pus un accent deosebit pe utilizarea ofertei celei mai avantajoase din punct de vedere economic (MEAT) ca criteriu de atribuire pentru a evita o concurență pură a prețurilor atunci când nu este adecvată, în practică, mulți clienți publici au dificultăți în a decide cu privire la problema avantajului.

Datorită diversității serviciilor de inginerie este adesea necesar să se definească specificații detaliate înainte de atribuirea unui contract, care foarte des, depășesc posibilitățile de înțelegere a unui consumator și adesea chiar al unei autorități specializate în achizițiile publice.

La final, toate acestea conduc foarte des la decizii bazate numai pe prețul cel mai scăzut. Contrar intereselor și intențiilor consumatorului / clientului, acest lucru duce la lipsa de calitate a proiectului, așteptările neîndeplinite în proiectarea și explozia costurilor neprevăzute. Prețurile de dumping sunt foarte adesea bazate pe faptul că părțile (esențiale) ale serviciilor care ar fi necesare pentru un proiect sunt pur și simplu lăsate în afără sau că serviciul de inginerie este realizat de către personalul mai puțin calificat, mai puțin experimentat și prost plătit. Ele duc la problemele descrise mai sus.

Asimetriile de informații descrise între consumator / client și inginer pot fi uriașe. Societatea are nevoie de informații despre serviciile de inginerie necesare pentru un proiect și de a face comparații posibile și au nevoie de informații despre prețul corect al serviciilor de inginerie.

Lucrările executate profesional, fără cusur și certitudinea costurilor trebuie să fie de o importanță primordială și vitale pentru clienții publici și privați.

Planificarea executivă profesională, de înaltă calificare, independentă și de calitate este o condiție indispensabilă pentru calcularea costului complet, în conformitate cu condițiile reale de pe piață și, prin urmare, acționează ca o garanție a fiabilității timpului de realizare a lucrărilor și a certitudinii costurilor!

Inginerul independent reprezintă exclusiv interesele clientului.

Afirmația lui A. Toynbee că „Dezvoltarea unei societăți, este opera unor personalități creatoare, sau a unor minorități,, este strictă depedență de lumea valorilor cultivată prin intermediul educației fiecărui individ în parte. Astfel ajungem la concluzia că nu este etic să nu cunoști.

Pe parcursul istoriei, educația afectează cu exclusivitate toate aspectele vieții sociale, evidențiind și amplificând potențialul de dezvoltare atât al fiecărui element din sistem, cât și al societății ca unitate integră. Societățile care s-au bazat mai mult pe criteriul meritocrației au avansat mai mult în plan cultural și progres tehnico-științific și nivelul de viață a populației la general.

Responsabilitatea socială reprezintă, în esență, îndeplinirea funcțiilor culturii organizaționale.

În concepția lui Weber, comportamentele economice au un conținut etic intrinsec. Pentru omul modern, munca este o datorie, un semn de virtute și o sursă de satisfacție profesională.

Pentru a-și realiza absolut aspirațiile sale, individul are tendința de a îi include în cooperarea sa cu forța, ori prin convingere pe alții.

Istoria ne demonstrează cât de important este scopul și mijloacele pentru realizarea de sine. Inginerul prin specificul său are un impact enorm asupra societății, atât benefic cât și distrugător. Căderea Constantinopolului în 1453, eveniment care a scimbat cursul istoriei întregii omeniri și a dus la nenumărate nenorociri se datorează dorinței unui inginer de a construi un supertun. Fiindcă împăratul Constantinopolului nu a considerat necesar să accepte construcția supertunului pentru imperiul său, inginerul din lipsă de etică și morală a construit acest tun pentru turci, care cu succes l-au utilizat pentru distrugerea zidurilor Constantinopolului. Acest exemplu s-a mai repetat în 1943 când un grup de ingineri au construit un supertun pentru Hitler, cu ajutorul căruia acesta dorea să bombardeze Londra. De această dată tunul nu a fost posibil de utilizat din cauza unei erori în calcule, dar la construcția lui au fost risipite enorme resurse materiale și umane. Și aceasta după alte exemple nereușite din Imperiul Rus – Țari-Pușca și Țari-Colocol, care nu au fost utilizate în practică (dar care din cauza calculelor greșite în principiu nu puteau fi utilizate în practică). Au mai urmat bombe nucleare SUA 1945, URSS 1949, care au dus la masacrarea a sute de mii de oameni atât în timpul utilizării cât și la construcția lor. Superbomba cu hidrogen realizată în URSS 1953(1955 testarea uriașă) prin sinecostul său enorm și fără rost(care iarăși din cauza greutateii sale nu poate fi utilizată niciodată) a dus la scăderea nivelului de trai a populației și la nimicirea a zeci de mii de deținuți care erau forțați să mucească pe șantierele militare.

Impactul activității ingineresti asupra societății este demonstrată de consecințele grave ale unor erori tehnice cum a fost tragedia de la stația nucleară Cernobîl (1986) și parțial Fukusima (2011) și nenumăratele prăbușiri ale construcțiilor urbane (Declarația ECEC 2015). Încălcarea eticii profesionale, în 2009 a dus la victime omenești, enorme pagube materiale și distrugerea a celei mai mari hidrocentrale din Rusia care a fost construită timp de 25 ani.

Numai o bună corelație a eticii și moralei poate determina inginerul spre o înțelegere corectă a responsabilității sale față de societate.

Omul, pentru a-și satisface necesitățile și rezolva problemele sale, are nevoie de ajutorul semenilor săi. Numai divizarea muncii, face posibilă

ridicarea calității produselor și a productivității muncii. Aristotel a demonstrat că reușita oamenilor este dependentă de acceptarea unei stări de fapt: „cine poate, grație inteligenței sale, să prevadă, acela este stăpânitor și domn firesc, iar cel ce poate săvârși cu puterea corpului cele prevăzute este din fire menit a fi stăpânit și a sluji celui alt; așa că și stăpânul și sclavul au același interes”.

Dilema societății este - utilizarea creierilor străini pentru a produce tehnologii, sau a cumpăra tehnologiile gata, a produce „creeri” ori ai „cumpăra”.

După cum a demonstrat Rădulescu - Motru, - vocația face pe individ să se simtă ca o parte necesară totului; ca un factor predestinat să fie așa cum este. Acel ce se simte cu o vocație, se simte cu o responsabilitate față de el însuși. Fiecare să facă ceea ce știe mai bine. Această contribuție față de societate a fiecărui individ, prin realizarea a ceea ce știe mai bine, poate să se manifeste doar prin vocație. Doar vocația este în stare să identifice în individ calitățile speciale și performante și să direcționeze activitatea sa cu maximă eficiență. Numai vocația permite utilizarea eficientă a resurselor personale: „în vocație se întrupează la un loc cele mai înalte însușiri morale și intelectuale ale sufletului. De aceea nu este deloc o coincidență că popoare, care au avut în sânul lor mai mulți oameni de vocație, acelea au progresat mai mult”.

Responsabilitatea socială a inginerului față de societate constă în primul rând în realizarea sa vocațională deplină de inginer.

Bibliografie recomandată:

- 1) Aristotel, *Politica*, Redactor: Nicolae Năstase, editura Cultura Națională Imprimeria de Vest R.A., Oradea, 1996
- 2) Capcelea, Valeriu. *Etica și conduita umană / V. Capcelea.* – Chișinău : Arc, 2010. – 325 p.
- 3) Constantin Rădulescu-Motru, *Elemente de metafizică*, ed. Timpul, Iași, 1997.
- 4) Cozma Carmen, *Elemente de etică și deontologie*, Iași, 1997.
- 5) Lazăr C., *Autoritate și deontologie*, Editura Licorna, 1999.
- 6) Lungu, Viorelia, *Etica profesională*, Univ. Tehnică din Moldova, Catedra Științe Socio-Umane – Ch.: CEP UTM, 2011. – 256 p.
- 7) Miroiu Mihaela, Blebea Nicolae Gabriela, *Introducere în etica profesională*, Iași, Editura Trei, 2001.
- 8) Stănciulescu E. *Teorii sociologice ale educației*. Iași: Editura Polirom, 2002.
- 9) Weber Max, *Etica Protestantă și Spiritul Capitalismului*, Traducerea Ihor Lemnij, ISBN 978-973-50-0390-2, Editura Humanitas, Colecția Polis, 2007, p. 304
- 10) <https://www.ecec.net> (Asociația Inginerilor UE)
- 11) <https://www.asce.org> (Asociația Inginerilor Civili din SUA)
- 12) <http://www.agir.ro/codetica> (Asociația Generală a Inginerilor din România)
- 13) <https://ro.wikipedia.org> etica profesională

Tema 2. Particularitățile comportamentului etic

Factorii ce favorizează comportamentul etic
Conceptul de deontologie. Codul deontologic
Rezolvarea dilemelor etice
Etica muncii și morala profesională

Factorii ce favorizează comportamentul etic

Comportamentul etic – o conduită ce corespunde unui cod de etică al întreprinderii sau instituției în care își desfășoară activitatea persoana în cauză.

Conform legislației la nivel de stat comportamentul etic este condiționat de “**CODUL DE ETICĂ ȘI CONDUITĂ PROFESIONALĂ**” [1] al ministerului muncii, familiei, protecției sociale și persoanelor vîrstnice.

Codul de etică și conduită profesională stabilește normele fundamentale și reguli morale și profesionale la care aderă toți demnitarii, funcționarii publici și personalul contractual din cadrul Ministerului Muncii, Familiei, Protecției Sociale și Persoanelor Vîrstnice, precum și colaboratorii instituției.

Cod de etică reprezintă un ghid în ceea ce privește comportamentul acceptabil din punct de vedere moral la nivel instituțional.[1]

Rolul codului este să ghideze comportamentul moral al personalului și colaboratorilor Ministerului Muncii, Familiei, Protecției Sociale și Persoanelor Vîrstnice, atât în timpul activității profesionale, cît și în afara acesteia (în măsura în care afectează imaginea instituției). Obiectivul codului este să contribuie la crearea unei conduite organizaționale a integrității la nivelul Ministerului și a unei microclime etice care să determine personalul și colaboratorii să acționeze cu încredere reciprocă și în interesul cetățeanului. Codul de etică și conduită profesională pune accent pe formarea și dezvoltarea discernămîntului moral al personalului și colaboratorilor Ministerului în concordanță cu valorile și principiile organizaționale, și nu pe o respectare mecanică a regulilor.

Prezentul Cod are drept fundament patru valori – **responsabilitate, profesionalism, integritate și transparență**.

Principiul **responsabilității**–personalul și colaboratorii Ministerului trebuie să se asigure că prin modul în care îndeplinesc atribuțiile de serviciu sau desfășoară orice altă activitate profesională colaterală respectă interesul public, interesele legitime și drepturile cetățenilor și nu afectează demnitatea și integritatea acestora.

Principiul profesionalismului toate atribuțiile de serviciu care revin personalului și colaboratorilor Ministerului trebuie îndeplinite cu maximum de eficiență și eficacitate, conform competențelor deținute și în cunoștință de cauză în ceea ce privește reglementările legale.

Principiul **integrității** în orice situație, personalul și colaboratorii Ministerului trebuie să adopte un comportament bazat pe respect, imparțialitate, obiectivitate, onestitate, egalitate de șanse și nediscriminare, deschidere și diligență față de cetățean și fără ingerințe care să afecteze interesul public, interesele legitime și drepturile cetățenilor ori prestigiul fundamental .

Principiul **transparenței**–personalul și colaboratorii Ministerului trebuie să promoveze guvernarea deschisă către cetățean, să asigure accesul neîngrădit la informațiile de interes public, dar în același timp să protejeze informațiile care nu sunt publice de care sunt responsabili ori de care au luat la cunoștință.

Fiecare instituție are propriul său cod de etică – codul deontologic al întreprinderii.

Cod deontologic -codul de etică și deontologie a administratorilor autorizați trebuie să cuprindă ansamblul caracteristicilor ce definesc calitatea activității profesionale a administratorilor autorizați, să stabilească regulile de conduită ale administratorului în exercitarea atribuțiilor funcționale, precum și în afara acestora.

Întrebare: Da-ți exemple de profesii (**Cunoașteți careva profesii**) ce nu pot exista fără un cod deontologic. **Ce exemple putem aduce în discuție/dezbateră ?**

Codul deontologic. Deontologia desemnează normele de conduită și obligațiile etice din cadrul unei profesii și aplicarea anumitor norme morale particulare. Prin codurile etice se încearcă rezolvarea unor conflicte de interese în mediul intern și în relațiile externe ale organizației, respective, sta-tuarea unor principii și cerințe care să-i facă pe manageri mai sensibilabili problemele etice. Ele nu conțin precepte pur

teoretice, ci stabilesc semnificații practice, utile pentru toți membrii organizației. Aceasta nu înseamnă că un cod de etică asigură automat un comportament moral sau că poate acoperi toate situațiile întâlnite în viața organizațională. Limita de acțiune a codurilor etice constă în formularea lor în termeni generali tocmai pentru că, la început, managerii și subordonații lor se află în incapacitatea de a identifica toate problemele etice care pot apărea. Universitățile și-au creat propriile coduri deontologice.

Un cod de etică trebuie să prevadă:

- modul în care membrii unei organizații să acționeze într-o situație dată;
 - modul în care membrii organizației ar trebui să gândească și să se comporte;
 - probleme cum ar fi: conflicte de interese, concurență, caracterul privat al informațiilor, oferirea cadourilor, oferirea/primirea sponsorizărilor politice;
 - concurența dintre membrii unei profesii;
 - conflictele dintre membri;
 - relațiile dintre profesioniști și clienți, consumatori, surse de aprovizionare sau beneficiari;
 - relațiile angajaților cu superiorii;
 - relațiile dintre practicieni și specialiști într-o profesie etc.
- Deontologia se referă la ceea ce este “drept”, “corect”, “just”.

Întrebare: De ce universitățile și-au creat coduri deontologice și nu unul comun pentru toate universitățile?

Aplicație: În cadrul grupului de studiu împreună cu profesorul încercați să creați un model de cod deontologic universitar. În opinia voastră ce elemente ar trebui să conțină un cod etic universitar. Aduceți pe parcursul procesului argumente pro sau contra?

Nu uitați: argumentați-vă poziția.

Calitățile personale. Calități personale –caracteristicile individuale ale membrilor grupului organizațional reprezintă un set propriu de valori pe care îl dezvoltă fiecare persoană încă din copilărie.

Acest set de valori este influențat de familie, școală, prieteni, societate etc. Fiecare persoană învață să distingă între “bine” și “rau”, între “corect” și “incorect”, structura psihică individuală și sistemul de educație având cel mai puternic impact asupra stabilității acestui set de valori.

Extraversiunea – reprezintă gradul în care cineva este sociabil, cordial, sigur de sine. Extraverții se simt bine în situații sociale, căutând senzații și emoții, în timp ce acei care se situează la nivelul de jos pe această dimensiune (introverții) le evită. În dependență de nivelul dimensiunii se determină comportamentul etic al persoanei în organizație.

Stabilitatea emoțională –măsura în care o persoană are un nivel corespunzător de control, echilibrare, încredere în forțele proprii. Cei cu o stabilitate emoțională redusă tind spre șovăială și deprimare.

Agreabilitatea – măsura în care o persoană este prietenoasă. Persoanele agreabile se caracterizează prin încredere, loialitate, altruism, colaborare, modestie, atenție față de ceilalți. Iar cei mai puțin agreabili sunt distanți.

Conștiinciozitatea – gradul în care o persoană este responsabilă aceasta reprezintă un fundament spre realizări. Oamenii mai conștiincioși sunt de nădejde, pozitiv, competenți, ordonați, autodisciplinați, au dezvoltat simțul datoriei, dorința de reușită și capacitatea de a fundamenta. Oamenii mai puțin conștiincioși nu sunt cea mai bună achiziție pentru organizație.

Deschiderea la nou – măsura în care o persoană gândește flexibil și estefundament la idei noi. Oamenii mai deschiși tind spre activitate și inovare, cei mai puțin deschiși, deseori, se opun schimbărilor.

Întrebare: Care persoane sunt mai deschise la nou cele tinere sau cele în vîrstă? De ce? Analizați relevanța acestor calități pentru profesia dvs.

Regulament de activitate a organizației. Codul etic al întreprinderii ar trebui să fie în perfectă coordonare cu “Regulamentul de activitate al organizației”. Regulamentul de activitate al organizației stabilește condițiile și modul de activitate a întreprinderii modalitățile posibile de atingere a obiectivelor ei care ar trebui să fie strîns legate de codul deontologic pentru a înlătura posibilitățile unui comportament neetic încă de la faza de planificare.

Conform titlului VII al Codului muncii a R. Moldova stipulează:

Articolul 198. Dispoziții generale

- (1) Regulamentul intern al unității este un act juridic care se întocmește în fiecare unitate, cu consultarea reprezentanților salariaților, și se aprobă prin ordinul (dispoziția, decizia, hotărîrea) angajatorului.
- (2) Regulamentul intern al unității nu poate cuprinde prevederi care

contravin legislației în vigoare, clauzelor convențiilor colective și ale contractului colectiv de muncă.

(3) Prin regulamentul intern al unității nu se pot stabili limitări ale drepturilor individuale sau colective ale salariaților.

Articolul 199. Conținutul regulamentului intern al unității

(1) Regulamentul intern al unității trebuie să conțină următoarele prevederi:

- a) securitatea și sănătatea în muncă în cadrul unității;
- b) respectarea principiului nediscriminării, eliminarea hărțuirii sexuale și a oricărei forme de lezare a demnității în muncă;
- c) drepturile, obligațiile și răspunderea angajatorului și ale salariaților;
- d) disciplina muncii în unitate;
- e) abaterile disciplinare și sancțiunile aplicabile potrivit legislației în vigoare;
- f) procedura disciplinară;
- g) regimul de muncă și de odihnă.

(2) Regulamentul intern al unității poate cuprinde și alte reglementări privind raporturile de muncă în unitate.

(3) Regulamentul intern al unității se aduce la cunoștința salariaților, sub semnătură, de către angajator și produce efecte juridice pentru aceștia de la data încunoștințării.

(4) Obligația familiarizării salariaților, sub semnătură, cu conținutul regulamentului intern al unității trebuie îndeplinită de angajator în termen de 5 zile lucrătoare de la data aprobării regulamentului.

(5) Modul de familiarizare a fiecărui salariat cu conținutul regulamentului intern al unității se stabilește nemijlocit în textul acestuia.

(6) Regulamentul intern se afișează în toate subdiviziunile structurale ale unității.

(7) Orice modificare sau completare a regulamentului intern al unității se efectuează cu respectarea prevederilor art.198 și se aduce la cunoștința salariaților în termenul și în modul prevăzute la alin. (4) și (5).

Articolul 200. Statutele și regulamentele disciplinare.

În unele ramuri ale economiei naționale, anumitelor categorii de salariați li se aplică statute și regulamente disciplinare aprobate de Guvern.

Nivel de dezvoltare a organizației. Odată cu avansarea nivelului de dezvoltare a organizației cresc cerințele față de lucrători și responsabilitatea față de clienți și uneori nu este doar profitul pe prim plan ci scopul principal este menținerea brandului la un nivel corespunzător. Pentru acesta organizațiile dezvoltă o cultură a

responsabilității sociale bazată pe etică în afaceri, respect pentru drepturile consumatorului, echitate socială și economică, tehnologii preitenoașe față de mediu, corectitudine în relațiile de muncă, transparență față de autoritățile publice, integritate și investiții în comunitate. Serviciile sunt orientate spre îndeplinirea tuturor cerințelor și așteptărilor îndreptățite ale părților interesate. Ea răspunde cerințelor pieței prin apropierea față de client, dorința de inovație și prețul accesibil. Totodată, mediul înconjurător, protejarea sa, responsabilitatea față de comunitate și dezvoltarea durabilă sunt deosebit de importante pentru întreprindere. Strategia de dezvoltare durabilă a organizației are la bază principiul conform căruia responsabilitatea față de om și față de mediu sunt un fundament al identității. Compania este preocupată constant de creșterea nivelului implicării angajaților săi, reprezentanților săi, sindicatelor precum și a celor din afara organizației (creditori, consumatori și investitori) în dezvoltarea și implementarea practicilor sale în domeniul responsabilității sociale.

Cauzele comportamentului immoral.

Comportament neetic este acea conduită ce nu corespunde normelor morale stabilite de instituția în care își desfășoară activitatea persoana în cauză.

La fel cum etica se aplică în toate sferele activității umane, atât în sectorul public, cât și în cel privat, la fel apare și comportamentul contrar eticii și moralei sănătoase. Astfel pentru a descoperi care sunt soluțiile în înlăturarea comportamentului neetic, trebuie să identificăm care sunt cauzele și factorii care îl determină. Printre cauzele apariției acestuia se regăsesc:

cîștigul – care duce la numeroase tentații, mai ales când se anticipează un câștig consistent și, în general este de așteptat să se adopte decizii neetice;

conflictul de roluri – multe dileme etice care apar în organizații sunt în realitate forme ale conflictului de roluri care ajung să fie rezolvate neetic. O formă răspîndită de conflict al rolurilor care generează comportamente neetice apare atunci când „rolul birocratic” al angajatului într-o organizație, intră în contradicție cu rolul de „membru al unui corp profesional”;

competiția puternică pentru obținerea de resurse deficitare poate stimula un comportament neetic;

personalitatea – oamenii puternic orientați spre valorile economice sunt mai expuși la un comportament neetic decât ceilalți. În plus, în

abordarea chestiunilor morale de către oameni, există puncte de vedere diferite. În condiții normale, este rațional să ne așteptăm ca oamenii ce sunt mai conștienți de problemele morale, să fie tentați să evite deciziile neetice, iar cei cu o mare putere personală (machiavelici) vor fi mai dispuși să ia decizii neetice, folosindu-și puterea pentru promovarea interesului personal mai degrabă decât pentru binele întregii organizații.

Întrebare: Cum putem găsi echilibrul între scopurile economice a întreprinderii și păstrarea unui comportament etic ? Profit vs Morală

Conceptul de deontologie. Codul deontologic

Deontologia este un compartiment al eticii care se ocupă cu studiul normelor și obligațiilor specifice unei activități profesionale. [2]

Definirea codului deontologic. Scopul și obiectivele lui.

Deontologia este un ansamblu de principii care își au sursa în calitățile morale ale persoanei și care influențează pozitiv întreaga activitate profesională a acesteia.

Deontologia este bazată pe morală și moralitate cu elemente de legalitate. În sens restrâns, ea acoperă cadrul de cercetare și interpretare a drepturilor și îndatoririlor și a modului de comportare într-un anumit domeniu al vieții sociale și profesionale.

Evident, deontologia diferă de la o profesie la alta datorită specificului activității desfășurate dar are pretutindeni aceeași bază: ideea de onestitate și corectitudine în relațiile cu persoana care utilizează serviciile profesionistului.

Codul deontologic este un summum de principii și standarde etice de exercitare a unei profesii cu drept de liberă practică și care instituie regulile de conduită.[4]

Codul deontologic stabilește standardele de conduită a angajaților în conformitate cu onoarea și demnitatea profesiei. Respectarea normelor cuprinse în prezentul cod deontologic constituie un criteriu pentru evaluarea eficienței calității activității angajatului.

Codul oferă o bază consensuală pentru luarea de atitudine colectivă împotriva unor eventuale comportamente apreciate care încălca principiile eticii profesionale. Acest cod pe lângă valoarea sa normativă are rolul de a orienta și regla numai acele activități ale angajaților în care aceștia se angajează ca reprezentanți ai profesiei date, nu și pe cele din viața privată a acestora. Comportamentul personal al angajatului poate fi luat în discuție numai dacă este de o asemenea natură încât aduce

prejudicii profesiei de psiholog sau ridică serioase îndoieli privind capacitatea acestuia de a-și asuma și îndeplini responsabilitățile sale profesionale ca psiholog. Codul de etică și deontologie profesională reprezintă un cadru de formalizare a unor reguli consensuale între membrii comunității academice, privitoare la modul de a acționa în același spațiu social, pentru a conferi un spor de autoritate acestuia în ansamblul societății. Parte integrantă a mecanismelor de asigurare a calității instituționale, Codul de etică și deontologie profesională are menirea de a contribui la îmbunătățirea continuă a procesului de formare profesională, morală și civică, la punerea în act a unor atitudini și comportamente cât mai aproape de exemplaritate, în temeiul integrității academice. Furnizînd un model de conduită, Codul este un contract moral între membrii comunității universitare, a cărei coeziune o menține prin angajarea adevăratei și devotamentului, a aprecierii, a imparțialității și a comunicării profesionale. La interferența dintre morală și drept, Codul de etică și deontologie profesională este un instrument de orientare, de intervenție ameliorativă, de evaluare a moralității acțiunilor membrilor comunității universitare, pe baza unor standarde generale „bune pentru fiecare, dar și pentru societate”, conciliind: concurența și cooperarea, individualismul și solidaritatea, asumarea regulilor generale și liberul-arbitru, în scopul de a proteja atât libertatea și demnitatea persoanei, cât și binele public. Expresie a pozițiilor etice definitorii pentru ceea ce este permis sau nu, Codul desfășoară un ansamblu de drepturi și obligații ce decurg din valori și principii civice fundamentale, aplicabile cu flexibilitate în situații concrete, în ideea afirmării unei interacțiuni sociale armonioase – cadru de realizare justă și eficientă a potențialului intelectual și uman al tuturor membrilor comunității universitare.

Întrebare: Care este rolul codului deontologic ?

Aplicație: Imaginați-vă că ați ajuns singuri pe o insulă pustie. Împărțiți grupul în două tabere și creați un model de bună purtare, un cod deontologic. La final realizați o dezbateră.

b. Nivelurile normelor morale în sfera profesională și de afaceri

În afaceri pot să fie detectate câteva niveluri de aplicare ale eticii:

a) Nivelul **micro** (la nivel de agenți economici) - este cel care se stabilește între indivizi în baza principiului corectitudinii schimbului. Acest nivel este mai aproape de etica tradițională și cuprinde: obligații, promisiuni, intenții, consecințe, drepturi individuale. Toate acestea se

află sub principiile schimbului cinstit, câstigului cinstit, tratamentului corect. Unui astfel de nivel i se aplică ceea ce Aristotel numea dreptate comutativă, cea practică între egali. O firmă care vinde mașini, trebuie să-și prevină cumpărătorii dacă ele au defecte la sistemul de frînare sau o firmă care vinde anticoncepționale trebuie să prevină clienții că acestea produc dereglări hormonale. Clientul trebuie considerat rațional, autonom și trebuie informat ca să poată cumpăra serviciul sau produsul în cunoștința de cauză.

b). Nivelul **macro** (la nivel de stat) - se referă la reguli instituționale sau sociale ale comerțului, ale lumii afacerilor. Conceptele centrale cu care se operează pentru acest nivel sunt: dreptate și legitimitate. Problemele puse în contextul nivelului macro sunt de natură filosofică, preponderent etică și sunt de tipul următor: Care e scopul pieței libere? Este proprietatea privată un drept prioritar? Este drept sistemul de reglementare al pieței? Ce rol trebuie să aibă statul în afaceri? Sunt corecte și echitabile politicile de impozitare aplicate firmelor?

c). Nivelul **corporatiilor**. Discuțiile etice se referă preponderent la rolul jucat în societate, la responsabilitatea socială și internațională a corporațiilor.

Nivelul macroeconomic pune și problema stringentă a problemelor etice în globalizarea afacerilor. Ele apar mai ales când unele corporații internaționale desfășoară afaceri în țări cu economii slab dezvoltate, cu un nivel mai redus de maturizare a conștiinței civice. Consimțământul obținut în urma unei informări deficitare sau mincinoase (în reclama unor produse), dreptul la un mediu natural sănatos (ecologizarea Occidentului prin transferul tehnologiilor poluante în Est), utilizarea unor practici neloiale (dumpingul sub formă înlesnirilor de taxe acordate în țările lumii a treia), dependența de corporații (creșterea polarizării sociale din cauza dominației corporațiilor în viața publică, în America Latină) sunt tot atâtea exemple care demonstrează necesitatea implicării eticii manageriale și pe plan internațional.

Astăzi, toate organizațiile din lume trebuie să recunoască importanța și necesitatea luării în considerare a unor concepte ca: etica, morală, responsabilitate socială, echitate și, totodată, să încerce să le implementeze în cultura lor organizațională.

Codul de etică internaționale, naționale, ramurale și al unei organizații.

Particularitățile codului etic depind de codul deontologic care este respectat la acel moment:

1. **Internațional-** se aplică la summituri sau conferințe la care participă reprezentanții companiilor din diferite țări(ex. Honda și General Motors)

2. **Național** se aplică la întruniri la care participă reprezentanții companiilor din aceeași țară(ex. Franzeluța și RED UNION FENOSA)

3. **Ramurale** se aplică când au loc ședințe ale persoanelor care aparțin aceleiași direcției profesionale (ex.Inginerul și brigada de lucrători)

Întrebare: Da-ți încă câteva exemple de situații în care se aplică codul deontologic ramural ? În cadrul facultății dvs.încercați să formulați câteva situații în care se aplică codul deontologic ramural? Analizați interdependența dintre codurile deontologice aplicate la nivel internațional, național, ramural.

Rezolvarea dilemelor etice

Noțiunea de dilemă etică

Esența problemelor etice în unitatea economică constă în conflictul permanent dintre **performanța economică** a firmei, măsurată prin costuri, venituri, profit, dividende etc., și **performanța socială** a acesteia, mult mai greu de evaluat și reprezentând obligațiile față de angajați, consumatori, creditori, furnizori.[7]

Rezolvarea conflictului este adesea extrem de dificilă, presupunând evaluarea complexă a balanței dintre realizarea economică și performanța socială, din perspectiva corectitudinii, cinstei, justeței deciziei.

Dileme etică este o problemă morală dificilă, care implică două sau mai multe variante de acțiune ce se exclud reciproc și sunt egale moral. [7]

Este etic de a nu divulga informația, care poate să-l facă pe un bun lucrător să-și schimbe locul de muncă?

Este etic de a da mită, pentru a primi un contract avantajos?

Este etic de a permite companiei de a amplasa deșeurile dăunătoare într-o formă periculoasă? .

Dilemele etice se pot regăsi practic la nivelul oricărei decizii luate în cadrul unității economice: în legătură cu salariații, furnizorii, clienții, concurenții etc.

Complicitatea dilemelor etice este indiscutabilă și sunt necesare recomandări practice referitor la soluționarea lor.

Problema luării unei decizii etice se complică atunci când intră în conflict mai multe valori.

Întrebare: Da-ți exemple de dileme etice din domeniul afacerilor ?

Aduceți în prim plan câteva exemple de dileme etice (citite, din auzite, de la tv sau din experiența personală), haideți să le discutăm.

Rezolvarea dilemelor etice

Nu este secret, că pentru manageri contează mai mult indicatorii cantitativi ai eficienței de aceea deseori ei tind să evite soluțiile primite din aspect etic, care reprezintă pentru ei anumite dificultăți. Aceste dificultăți pot fi legate de contrariul dintre abordarea etică și economică sau tehnică, fie de complicitatea operării cu diferite niveluri ale normelor etice. Ca ajutor în această situație pot servi (ce-i drept într-o măsură limitată) standardele menționate mai sus și unele recomandări referitor la implementarea soluțiilor etice în management.

1. La apariția unui conflict între normele etice din diferite nivele, el se recomandă să fie soluționat după principiul priorității. Așa conflict e posibil când are loc amplasarea filialelor unei companii în țări și regiuni cu diferite culturi. Cu toate că hipernorme și macronorme trebuie să domine, e necesar să fie luate în considerație și micronorme.

Astfel, dacă o companie din vest creează o întreprindere într-o țară în curs de dezvoltare, se utilizează regulile tehnicii securității primite în occident, ce interzic discriminarea în timpul angajării și utilizarea muncii copiilor. Se consideră, că aceste hipernorme vor corespunde intereselor țării date, cât și partenerilor săi. În același timp, remunerarea muncii trebuie să fie stabilită în dependență de standardele locale, ca să se respecte „principiul echității” în relațiile cu partenerii săi.

2. Etica businessului contemporan pune pe prim-plan acele norme care sunt clar formulate, deoarece în caz contrar ele sunt greu de utilizat la luarea deciziei manageriale.

Astfel, unele companii păstrează confidențialitatea corespondenței angajaților săi prin intermediul poștei electronice, motivând aceasta prin drepturile omului la taina corespondenței, alții o controlează, argumentând aceasta prin dreptul său la proprietatea computerelor și păstrarea informației de serviciu. O decizie etică reprezintă o expunere clară, fără ambiguitate al politicii companiei în ceea ce privește utilizarea computerelor de către angajați (indiferent de conținutul concret al acestei expuneri).

3. La elaborarea deciziei manageriale e necesar de precăutat și de evaluat aspectele economice, tehnice, sociale și etice. Dacă se iau în considerație toate sau majoritatea din ele, decizia poate fi considerată ca argumentată în mod științific. Aspectul moral îl au multe decizii, care lezează interesele altor oameni sau organizații, deoarece alegerea corectă nu întotdeauna ține de domeniul eticii.

Astfel, pentru reputația firmei e important de determinat, dacă vor influența asupra avantajului obținut de întreprindere de la restructurarea ei pierderile morale, care vor apărea în urma reducerii cadrelor, sau invers, compania mai mult va câștiga decît va pierde, în opinia investitorilor, sau poate reducerea cadrelor nu are alternative și nu poate fi evaluată moral.

4. Cu toate că pentru business motivarea economică a deciziilor joacă un rol primordial, aceasta nu presupune că etica cedează sau împiedică interesul economic sau de alt ordin. Unii manageri, deseori, atribuie eticii un sens de „antivenit” și o exclud din criteriile posibile la luarea deciziilor de conducere. Dar aceasta este o poziție greșită. La alegerea variantei optime e important, ca considerentele etice să majoreze influența factorilor economici, iar aceștia, la rîndul său, să sporească influența factorilor etici. Etica nu pretinde la rolul de „judecător”, ci este îndreptată spre luarea unor decizii, fundamentate din toate punctele de vedere.

Astfel, decizia de a finanța o activitate de caritate sau de a procura filtre noi de curățire nu se poate de argumentat prin considerente economice, dar numai prin abordarea etică. Realizarea băuturilor spirtoase adolescenților majorează venitul, dar nu este admisibilă din punct de vedere etic, juridic, social și totalitatea lor prevalează asupra argumentelor economice. Dacă din motive tehnice sau economice nu se poate de majorat calitatea produselor, cerințele etice față de ele nu se anulează, dar se reduc la un nivel minim admisibil (produs nedăunător, un număr mic de reclamații).

Importanța aspectului etic, sau măsura în care el trebuie să fie luat în considerație depinde, de un șir de factori prognozabili:

- Consecințele morale, atît pozitive, cît și negative;
- Consensul social – nivelul de acord sau dezacord moral din partea societății, consumatorilor sau colectivului organizației cu o decizie sau acțiune;
- Dauna sau folosul probabil, la primirea deciziei pentru grupurile cointeresate;

- Viteza apariției consecințelor;
- Mărimea distanței (psihologice, culturale) între persoanele care au participat la luarea deciziei și acei asupra cărora această decizie o să influențeze (dacă distanța e mică, atunci consecințele se vor manifesta repede, dacă e mare, consecințele vor ajunge mai târziu, într-o formă mai slabă sau nu se vor manifesta deloc);

Concentrarea urmărilor – procentul de persoane, asupra cărora se vor manifesta consecințele deciziei luate.[\[4\]](#)

În scopul soluționării dilemelor etice din unitățile economice și luării unor decizii manageriale, este util să se conducă de următorul model, care presupune parcurgerea anumitor etape:

I. Se culege informația pentru o fundamentare multilaterală a deciziei. Dacă sunt atinse interesele participanților de bază în afaceri, managerii prognozează nivelul de influență.

II. Se cumulează normele etice corespunzătoare de la diferite nivele. Dacă între ele apar careva conflicte, se utilizează regula priorităților: domină hipernormele, apoi macronormele și doar, la sfârșit, micronormele. Însă toate trebuie să fie expuse clar și pe înțelesul tuturor.

III. După excluderea variantelor inacceptabile se pregătesc două variante argumentate etic – varianta dorită și minim acceptabilă.

IV. Se determină, dacă e posibil de modificat varianta minim acceptabilă în cea dorită.

V. Când nu este clar fundamentată decizia din punct de vedere etic este necesar de condus de alte aspecte: economice, sociale, tehnologice.

Astfel, reducerea personalului în urma modernizării procesului de producție, dacă este dictată de necesitățile producției, e greu de evaluat din aspect moral. Câștigul sumar de la așa reducere (economic, tehnologic) este superior considerentelor morale în folosul păstrării locurilor de muncă.[\[5\]](#)

Utilizarea flexibilă al eticii afacerilor permite firmelor de vază din străinătate să folosească maximal potențialul factorului etic, fără a crea conflicte cu alte componente.

În scopul utilizării mai eficiente a eticii în luarea deciziilor manageriale sunt necesare cel puțin două condiții: atenția managerilor la aceste întrebări și cultura organizațională înaltă.

Prima este caracteristică pentru acele companii, unde conducătorii sunt lideri profesioniști, tot personalul se află pe poziția că „un business etic – un business bun”, strategia și tactica se subordonează satisfacerii cerințelor participanților în afaceri, s-a

format un mecanism flexibil de adaptare la mediul ambiant. În așa organizații se consideră, că etica susține cultura organizațională la un anumit nivel cerut și aceasta permite de a solidifica businessul.

Algoritm de rezolvare a dilemelor etice: analiza economică, analiza legală analiza etică.

În acest caz, situațiile conflictuale trebuie trecute succesiv prin trei filtre pentru a obține o decizie etică, decizie care să optimizeze raportul: performanța economică – performanța socială. De fapt, este vorba de trei tipuri de analiză:

- analiza economică;
- analiza legală;
- analiza etică.

Analiza economică abordează problema managerială din perspectiva teoriei microeconomice. Această analiză se bazează pe convingerea că managerii unei organizații trebuie întotdeauna să acționeze pentru maximizarea veniturilor și minimizarea cheltuielilor.

Analiza legală tratează dilemele etice prin prisma teoriei legalității, pornind de la ideea că, într-o societate democratică, fiecare lege reprezintă judecățile colective, morale făcute de membrii ei în legătură cu un litigiu determinat. Acest tip de analiză ajută la cunoașterea legalității unei situații dar, deoarece legea nu acoperă decât parțial sfera standardelor morale, analiza legală este insuficientă în soluționarea unei dileme etice.

Analiza etică este bazată pe procesele de gândire rațională. Optica este aceea că un manager va trebui să acționeze întotdeauna în concordanță cu anumite principii de comportament, care mai sunt denumite „standarde etice”.

Deciziile etice, ca soluții pentru rezolvarea dilemelor etice, prezintă o serie de particularități:

Majoritatea deciziilor etice au consecințe ample ce nu se limitează la un singur nivel managerial;

Consecințele deciziilor etice sunt, în general, nesigure și greu de estimat;

Cele mai multe decizii etice au implicații personale asupra vieții și carierei managerilor, mai ales în condițiile în care controlul managerial înregistrează rezultatele financiare ale activității și nu calitatea etică a deciziilor ce au condus la rezultatele respective;

Cele mai multe decizii etice au multiple variante, ele nu reprezintă o simplă alegere între „da” și „nu”.

Întrebare: Aplicați acest algoritm în rezolvarea unei dileme etice ce poate apărea în domeniul dstră de formare profesională.

Etica muncii și morala profesională

Datoria Profesională-Datoria Morală

Termenul măiestrie presupune îndemînare desăvîrșită într-o activitate, dibăcie deosebită în executarea unui lucru, iscusință. Competența este Aptitudine + Capacitate + Abilitate. E o rezultantă a cunoștințelor, aptitudinilor, capacităților, abilităților și trăsăturilor caracterial temperamentale care conduc la performanțe în diferitedomenii. În orice profesie sunt identificați maeștri. Măiestria profesională ne întemeiază pe o profundă o înțelegere a psihologiei colectivului, pepricepera de a aplica adecvat și în spirit creator procedeele de lucru și metodice, pe capacitatea de a analiza rezultatele aplicării lor și de a întrevedeaetapele desfășurării procesului de lucru, ca și eficiența acestui proces, ținînd seama de particularitățile de vîrstă și cele individualeale persoanelor cu care lucrează în acest sens, profesiilor le sunt necesare coduri etice. Pentru ca aceste coduri să dețină o autoritate morală, trebuie să prezinte consimțămîntexplicit al fiecărui membru. Acest consimțămînteste cerut la intrarea ontr-o profesie și, on lipsa lui, persoana nu esteacceptată sau, dacă oncalcă principiile-cadru, este exclusă. Există cazuri în care anumiți practicanți ai unei profesii pun un monopol absolut peregulile și codul acesteia, ajungîndu-se la ceea ce se poate numi „mafia prototipului unei profesii”. Profesioniștii unui domeniu care își exercitărolul în mod responsabil, cît mai aproape de aceste cerințe, dobîndesc un statut recunoscut. Aceasta este proba că ei dau dovadă de ceea ce este considerat drept profesionalism.

Profesionalismul este considerat o ideologie relevantă pentru ceicare lucrează în același domeniu. Prin exercitarea rolului de coagularea cerințelor comune ale unei profesii, se consolidează identitatea și crește stima față de sine a membrilor unui grup profesional.Problema centrală a relației dintre client și profesionist este cea aalocării responsabilității și autorității. La modul ideal, între cei doi se stabilește un contract. În acest contract, în principiu, alocarea se conduce de următoarele supoziții:

- 1) clientul are mai multă responsabilitate și autoritate;
- 2) cei doi contractanți sunt aproximativ egali;
- 3) responsabilitatea și autoritatea principală revin profesionistului.

Prima supoziție, clientul are mai multă responsabilitate și autoritate, derivă din ideea că profesionistul este angajat de client și acționează pentru acesta. Prin urmare, profesionistul este partizanul scopurilor clientului său (am angajat un avocat, medic, arhitect, profesor, deci acea persoană nu mai poate să fie neutră și detașată, ci atașată scopurilor mele în calitate de client). Profesiuniștii au obligația „cele de-a treia persoană”, care limitează normativ acțiunea clienților. O astfel de abordare se potrivește mai mult profesiilor în care clientul trebuie apărat (de exemplu, avocații), dar și în acest caz profesiuniștii trebuie să acționeze în limite legal permise și moral corecte. Profesiuniștii nu sunt simpli executanți ai ordinilor clienților, ei au expertiză, au autoritate epistemică, discernământ profesional. Cu anumite excepții (urgente medicale, de exemplu). Termenul datorie poate fi analizat fie la nivelul simțului comun, ca "datorie, în genere", fie la un nivel specializat, de natură economică, juridică, psihosocială, morală. [6]

Datorie este obligație asumată sau impusă față de cineva. Aceasta obligație poate avea caracter material (datorie în bani sau obiecte) sau spiritual (datorii morale, juridice, administrative etc). [6]

În sens restrâns, ca datorie morală, aceasta are dublă semnificație:

1. **Cantitativă**, ca ansamblul normelor morale pe care o persoană trebuie să le urmeze semnificația cantitativă nu este însă lipsită de una derivată, de ordin calitativ: ansamblul normelor morale este înțeles, ca datorie, prin unitatea și corelația părților-norme, ceea ce adaugă întregului un plus față de suma acestora, acel plus semnatificat de Kant prin sintagma "lege morală". Norma, în sens logic nu are, încă, demnitatea legii. În unitatea lor, normele capătă acel plus de demnitate care le face apte să genereze Legea.

2. **Calitativă**, ca latură deontologică a moralității; este expresia forței de influență a moralei asupra conduitei individului, acea forță care-l face pe individ să acorde "prioritate la ceea ce este corect din punct de vedere moral, față de ceea ce este bun" pentru sine. (J. Rawls)

S-ar părea că datoria morală nu are, așa cum a remarcat Kant, nimic de-a face cu scopurile străine moralității și nici măcar cu unele intermediar morale, de tipul celor exprimate de etica utilitaristă.

Studiul lui Michael Sandel [6] asupra teoriei lui Rawls scoate în evidență viziunea sa asupra eticii deontologice, prin câteva accente bine delimitate:

a. Principala teză a eticii deontologice este susținerea că "dreptatea este cea dintâi virtute a instituțiilor sociale".

b. Baza argumentației în etica deontologica o constituie "ideea generală că ceea ce este corect din punct de vedere moral este prioritar față de ceea ce este bun".

c. Teoriile deontologice proclamă prioritatea eului în raport cu scopurile pe care le promovează și capacitatea lui de a alege. Două sunt sensurile acestei priorități: primul indică un "trebuie" moral care impune respectul demnității persoanei, indiferent de rolul pe care-l îndeplinește al doilea indică, în sens epistemologic, posibilitatea ca eul să fie identificat în mod independent.

d. Un rol central în etica deontologă îl joacă conceptul voluntarist de "capacitate de acțiune".

Întrebare: Ce părere aveți despre afirmația lui Michael Sandel "ideea generală că ceea ce este corect din punct de vedere moral este prioritar față de ceea ce este bun"?

Datoria ca unitate dintre obligativitate și responsabilitate

În uzul cotidian al limbii există două moduri de a folosi termenul "datorie":

- Unul **imperativ**, indicând obligațiile persoanei: "Fă-ți datoria!"; Datoria ta este să. "Sunt dator și cu asta" etc. Aceasta este percepția exterioară a datoriei, ca venind de la o instanță care supraveghează, oarecum din afară, "ce trebuie să fac";

- Unul **apreciativ**, indicând starea de fapt a persoanei care are conștiința datoriei: "nu și-a făcut decât datoria", "este om al datoriei", "a căzut la datorie". Aceasta este percepția interioară a datoriei, ca produs al transformării obligațiilor impuse în obligații asumate deliberat, cum spune Kant, "în virtutea libertății și autonomiei voinței" sau, cum spune Nikolai Hartmann, "în virtutea libertății de a alege".

Este demnă de reținut aprecierea lui Traian Gînju, potrivit căreia "datoria morală, prin natura conținutului său, nu este compatibilă cu obligația, nu suportă rigorile constrîngerii, ale fatalității. Întotdeauna se exprimă și rămîne un act de libertate izvorînd din necesități interioare".

Cu toate acestea, considerăm că în înțelegerea datoriei ca responsabilitate, deci ca "simț al datoriei", trebuie luate în seamă toate cele trei determinații puse în evidență de Kant: exterioritatea Legii morale, libertatea (autonomia) voinței și condiția că aceasta să fie o voință bună.

Mihai Florea face o utilă prezentare a acestor determinatii în lucrarea "responsabilitatea acțiunii sociale", prezentîndu-le sub forma:

"necesitățile obiective ale vieții sociale, libertatea (de voință și acțiune) agentului și autoangajarea lui voită și bazată pe opțiune la realizarea unui obiectiv social (propus de el însuși sau de către alții, dar adoptat în mod liber și voit, pe bază de opțiune sau de interes propriu)" Dincolo de nuanțele vădit colectiviste, proprii ideologiei marxiste, identificarea și examinarea acestor determinări este benefică. Particularizate la responsabilitatea morală, cele trei determinații dau seama de modul specific de instituire a conștiinței datoriei. Este semnificativă observația autorului, în consonanță cu cea a lui Kant, ca factorul decisiv în constituirea simțului datoriei, deci a responsabilității este **autoangajarea** (voință bună, după Kant). Sub formă exterioară, autoangajarea este actul voinței în fața opiniei publice; sub formă interioară, este actul voinței în fața propriei conștiințe.

Aplicație: Imaginați-vă o situație la locul de muncă în care sunteți puși în fața unei dileme morale și dilemă profesională. Creați corespondentul în sala de curs și discutați exemplul. (ca o idee se poate de reformulat, când am citit subpunctul mi-am imaginat o atare situație.)

CONCLUZIE:

Comportamentul etic este un lucru absolut necesar pentru funcționarea în armonie al oricărei instituții, organizații, întreprinderi. El este cel ce domnește asupra structurii relațiilor membrilor instituției între ei cât și cu persoane din exterior, fiind influențat de o sumedenie de factori de la legislația în cauză care stabilește limitele acestor raporturi pînă la calitățile personale ale fiecărui individ care influențează nemijlocit cercul oamenilor cu care el interacționează. Totodată este foarte important de stabilit cauzele comportamentului imoral pentru că doar știind cauzele putem neutraliza incidental de la rădăcină evitînd repetarea sa în timp. Organizarea cuvenită a climei etice a organizației este domeniul de studiu al deontologiei, știință care "furnizează" coduri deontologice caracteristice fiecărei profesii. În dependență de nivelul organizațiilor la convorbiri pot fi aplicate diferite coduri etice care cu avansarea nivelului cuprind mai multe aspecte pentru a nu leza drepturile nimănui, a respecta tradițiile, a egala participanții din punct de vedere etic. Deseori apare conflictul între performanța economică și cea socială aceste conflicuri în cele mai frecvente cazuri sunt dileme etice greu rezolvabile care presupun o pregătire bună a celui ce le rezolvă pentru a alege din două "rele" răul mai mic cantitativ și a argumenta științific această decizie, necesită capacități psihologice adecvate. Toate aceste

aspecte sus-numite au scopul ca datoria profesională să fie desfășurată în perfectă armonie cu datoria morală.

Bibliografie

1. “Codul de etică și conduită profesională al Ministerului Muncii, Familiei, Protecției Sociale și Persoanelor Vîrstnice”-anexă la ordinul 109/29.01.2015

http://www.mmuncii.ro/j33/images/intranet/Rapoarte/2015_Codul_etica_conduita.pdf

2. STUDIU PRIVIND STANDARDELE ETICE PREVĂZUTE DE CODUL DEONTOLOGIC AL EXECUTORULUI JUDECĂTORESC al Ministerului Justiției al RM Chișinău 2015

http://www.justice.gov.md/public/files/file/reforma_sectorul_justitiei/proiecte/proiect_standardele_etice_02.06.pdf

3. Etica Profesională Viorelia LUNGU Suport de Curs Chișinău 2011

4. Christians C., Etica mass-media, Iași, Editura Polirom, 2001.

5. Cozma C., Elemente de etică și deontologie, Iași, Ed. Univ. „Al.I. Cuza”, 1997.

6. Baldrige L., Codul manierelor în afaceri, Business Tech International, București, 1997.

7. COMPORTAMENTUL ETIC ÎN AFACERI - UN AVANTAJ AL DEZVOLTĂRII ECONOMIEI ROMÎNEȘTI

<http://steconomiceuoradea.ro/anale/volume/2005/economie-si-administrarea-afacerilor-internationale/24.pdf>

8. CODUL DE ETICĂ ȘI DEONTOLOGIE PROFESIONALĂ AL UNIVERSITĂȚII ALEXANDRU IOAN CUZA DIN IAȘI

<http://www.uaic.ro/wp-content/uploads/2013/12/3CoduldeEtica.pdf>

Tema 3. Cultura organizațională

Cultură organizațională - definiție, particularități, premise
Modalități de manifestare a culturii organizaționale
Funcțiile culturii organizaționale
Tipologia culturii organizaționale
Modelul de dezvoltare a culturii organizaționale.
Responsabilitatea socială a organizației

Cultura unei organizații afectează modul în care se comportă colectivele și trebuie să fie luată în considerare ca un prim factor în orice activitate ca un fundament în cunoașterea mecanismelor de aplicare a cunoștințelor teoretice din domeniul Eticii profesionale și a abilităților practice din domeniul profesional. E importantă atât pentru angajator, cât și pentru angajat, indiferent că e la prima experiență la locul de muncă sau deja își antrenează noi ucenici. Fiecare specialist trebuie să înțeleagă corect conceptul de cultură organizațională, modul în care aceasta afectează organizațiile, climatul psihologic la locul de muncă și cum poate fi gestionată pentru performanțe.

Cultură organizațională - definiție, particularități, premise

O condiție a evoluției umane este apartenența individului la un grup social. Oamenii au necesitatea de a se organiza, pentru a activa în cadrul unor relații interdependente. Prin **organizare** înțelegem totalitatea de procese și acțiuni orientate spre formarea și perfecționarea legăturilor dintre părțile sistemului social. Mecanismul care asigură această organizare este *instituționalizarea, formalizarea și standardizarea* relațiilor interumane și a comportamentului indivizilor, fără de care societatea nu poate exista. Esența instituționalizării constă în instituirea anumitor legături, norme de activitate și în asigurarea respectării lor.

Organizațiile, îndeplinind anumite scopuri ale societății, sunt importante ca instituții sociale, deoarece reflectă o serie de nevoi și valori, acceptate din punct de vedere cultural. Nici un om nu se poate forma sau realiza ca individ și nici nu poate participa la viața grupurilor

sau a societății în afara organizațiilor cu profiluri diverse. *Organizația* este constituită dintr-un *grup social* care acționează conform unei anumite baze normative în vederea realizării unor *scopuri și obiective*.

Un alt element este *Cultura* unei organizații. Conform Dicționarului explicative al limbii române (2016) cuvântul *cultura* are următorul sens:

- ansamblul de cunoștințe ale unui individ;
- ansamblul activităților care fac obiectul normelor, modelelor sociale și istorice de comportament transmise prin educație, deținute de un anumit grup social;
- ansamblul normelor de conduit adoptate de către individ și manifestate în cadrul unui grup social.

Deci, cultura ca fenomen al conștiinței colective, acționează ca model de acțiune și intervine pentru a corecta modul individual de acțiune. Anume prin cultură se reglementează acțiunile indivizilor uniți în diferite grupuri sociale. Mecanismul nemijlocit care asigură această organizare este instituționalizarea relațiilor și a comportamentului indivizilor, datorită căreia acțiunile sunt programate și coordonate. În orice situație individul trebuie să presupună acțiunile altor indivizi, incluși în sfera acestor relații.

Orice organizație are o cultură proprie, care reflectă istoria ei, modul de abordare a problemelor, practicile de conducere ale activităților, stilul managerial, atitudinea față de risc, competiție, consumatori și, desigur, de salariați. Cultura organizațională poate fi definită doar plecând de la om, deoarece fondatorii și purtătorii culturii organizației sunt oamenii. Sistemul de simboluri, tradiții, ritualuri, valori și norme de comportament împărtășite de cea mai mare parte a personalului unei organizații, modul de gândire și de acțiune, care stă la baza activității organizaționale, modalitatea de integrare internă și de adaptare la mediul extern constituie **cultura organizațională**.

Încă de la apariția sa, acest concept de **cultură organizațională**¹, a cunoscut o evoluție interesantă:

- **abordarea organizației ca organism social**, evidențiind impactul culturii organizaționale asupra performanței organizației (Anthony Jay e

¹ Noțiunea de „organisational culture”, folosită în Marea Britanie, de „culture organisationnelle” și „culture d’entreprise”, în Franța și de „corporate culture” în S.U.A. sunt adesea utilizate ca noțiuni sinonime. Totodată, în cadrul unei organizații coexistă atât o cultură organizațională, cât și o cultură a organizației, care pot fi separate doar relativ. Termenii de „cultura organizației”, „cultura întreprinderii” sau „cultura firmei” au același înțeles. Noțiunea de „cultură organizațională” este mai complexă, fiind orientată atât spre studiul mediului intern al organizației, cât și al mediului ei extern.

pionier în domeniu prin lucrarea *Management and Machiavelli: An Inquiry into the Politics of Corporate Life*, New York, 1967);

- **abordarea firmei ca identitate culturală**, în Franța în anii 70 se potrivea perfect pentru a descrie nevoia de atunci a întreprinderilor de a mobiliza personalul întreprinderii și de a-l face să adere la identitatea unică a organizației.

- **școala managementului cultural**, în 1981 Harvard University introduce primul curs de Cultură Organizațională. Totodată, au apărut primele cărți dedicate culturii organizaționale cunoscute în plan mondial, precum "*In search of Excellence*" de Thomas J. Peters și Robert H. Waterman², cât și "*Corporate Culture*" de Terrence E. Deal și Allen A. Kennedy.

Astfel, deși caracterizează din totdeauna organizațiile, cultura organizațională a devenit subiect de dezbateră de numai 30 ani, datorită interesului față de elementele ce fac diferența între succesul și falimentul organizației. Astăzi, cultura organizațională este unul dintre conceptele de largă utilizare, beneficiind de o continuă dezvoltare. Chiar dacă specialiștii încearcă să explice și să demonstreze cu succes rolul culturii organizaționale în creșterea eficienței, performanței și competitivității organizației, termenul de *cultură organizațională* este dificil de definit și nu există o viziune unanimă, fiind utilizați și alți termeni asemnători (cultura corporativă, cultura afacerilor, cultura industrială, cultura managerială, cultura profesională), cât și climat organizațional.

Cultura organizației constă dintr-un set de reguli, norme și valori împărtășite de către angajați și are drept finalitate definirea profilului cultural specific organizației, se axează pe studiul organizației ca grup sau colectivitate, accentul punându-se pe cercetarea caracteristicilor interne ale întreprinderii.

² T.Peters și R.Waterman în lucrarea *In Search of Excellence (1982)* ilustrează corelația dintre cultura organizațională și caracteristicile modului de conducere și organizare a întreprinderilor care au obținut performanțe apreciabile. Ei consideră cultura organizațională ca fiind „rezultatul efortului managerilor de orientare a personalului în spiritul excelenței”. Modelul „7- S” (*structure, strategy, systems, skills, staff, style, shared values*) evidențiază șapte variabile organizaționale: structură, strategie, sistem, competențe, salariați, stil de conducere, valori comune. În centrul modelului se află valorile comune, care constituie elementul cel mai important. Acțiunile oamenilor sunt determinate de doi factori: necesitatea de adaptare și necesitatea de a păstra particularitățile lor individuale. Companiile care au obținut performanțe asigură satisfacerea acestor două necesități ale membrilor lor. Cele mai importante criterii ale performanței sunt calitatea și orientarea spre consumator, însă accentul principal se pune pe modernizarea și simplificarea organizațiilor, iar viitorul performant al întreprinderilor depinde de oameni. Astfel conducerea eficientă a oamenilor trebuie să se bazeze pe un control indirect, pe stimularea creativității.

Cultura corporativă este caracteristică companiilor mari, care desfășoară activități internaționale. *Cultura afacerilor* reprezintă fundamentul gândirii, sentimentelor și acțiunilor întreprinzătorilor, folosit cu referire la un sistem de consens, sau o înțelegere împărtășită de oamenii de afaceri. Termenul de *cultura industrială* evidențiază specificul ramurii industriale sau al unor subramuri: industrie ușoară, industrie grea etc. *Cultura managerială* adesea se referă la manageri, la sistemul de valori, la credințele, aspirațiile, așteptările și comportamentele managerilor, este orientată spre realizarea obiectivelor de care sunt responsabili managerii. *Cultura profesională* se referă la modul în care persoana este educată, pregătită și motivată pentru muncă.

Cultura organizațională rezidă în „ansamblul valorilor, credințelor, aspirațiilor, așteptărilor și comportamentelor conturate în decursul timpului în fiecare organizație, care predomină în cadrul său și-i condiționează direct și indirect funcționalitatea și performanțele”, iar *climatul organizațional* „exprimă starea de spirit a personalului, ce tinde să prevaleze într-o anumită perioadă, reflectare atât a culturii organizaționale, cât și a evoluțiilor recente ale organizației, în special economice și manageriale”. Din cele expuse mai sus rezultă că cultura organizațională și climatul organizațional reprezintă variabile care se influențează și se completează reciproc.

Cultura organizațională poate fi abordată sub aspecte diferite, însă vom evidenția următoarele:

- e un sistem de valori împărtășite de grup;
- ce scoate în evidență nivel de dezvoltare al organizației;
- fiind principala resursă strategică a companiei;
- este purtătoare de schimbări organizaționale, fiind decisivă pentru succesul sau eșecul organizației.

Și poate fi caracterizată prin următoarele:

- reprezintă un *adevărat mod de viață* pentru membrii organizației și devine evidentă doar când comparam cu alte organizații și atunci când este supusă schimbării.

- cultura tinde să devină *stabilă în timp* deoarece implică valori și credințe de bază.

Formarea integrității sociale, a unui sistem de valori, a misiunii organizației, planificarea strategică, orientarea spre un termen lung de activitate, reprezintă *părți constitutive* ale culturii organizaționale. În același timp, conținutul lor este diferit, adică în fiecare organizație valorile au specificul lor, misiunea, stilul de conducere și abilitățile personale ale membrilor organizației sunt diferite. Modul în care se

realizează activitatea antreprenorială în organizație imprimă acesteia un colorit individual, o personifică, adică fiecare organizație este individuală și irepetabilă după structura sa. Din acest punct de vedere cultura organizațională poate fi caracterizată ca fiind una *specifică*, drept un sistem de relații, acțiuni și interacțiuni, care se realizează în cadrul unei activități antreprenoriale concrete, totodată, însăși cultura organizațională este o noțiune mai *vastă* decât ceea ce constituie structura unei organizații.

Formarea *valorilor comune* sau a *principiilor activității organizaționale* are drept obiectiv principal crearea unei imagini a organizației în societate și educarea sentimentului de „noi” colectiv. Aceste principii se proclamă în cuvântările fondatorilor ori ale managerilor, în diferite documente informaționale, materiale de reclamă, denumiri de firmă etc., de exemplu, „calitate înainte de toate”, „prețuri competitive pentru o calitate ireproșabilă” ori „IBM înseamnă deservire”. Misiunea și imaginea organizației se pot referi la tehnologia înaltă, calitatea superioară, mândria de a fi în frunte pe piața economică, dorința de a se menține standardul etic al serviciilor, spiritul inovator, tendința spre inițiativă etc. Reunite în sistem, toate acestea determină un „*credo*” al organizației.

Modalități de manifestare a culturii organizaționale

Cultura organizațională reprezintă personalitatea organizației și cuprinde atât aspectul spiritual al vieții organizaționale, cât și material, fiind elemental de identificare a unei organizații. Ea reprezintă un sistem de simboluri, ritualuri, valori și norme de comportament, acceptate de membrii colectivului, care au aceeași opinie despre ceea ce reprezintă organizația, conștientizează care este rolul ei economic și social, ce poziție ocupă față de concurenții săi, care sunt angajamentele față de clienți, standardele de calitate a producției etc. În cadrul grupului se creează un climat psihologic deosebit, caracteristic anume pentru această organizație, ceea ce o personifică, o face să difere de altele.

Toate organizațiile au propria lor cultură organizațională. Identificarea și interpretarea modalităților de manifestare a culturii organizaționale presupune, în primul rând, o interferență personală (individuală) cu aspectele observabile ale culturii, cât și normele și valorile distinctive.

Modalitățile concrete prin care cultura organizațională își exteriorizează prezența și influențează organizația se manifestă prin

următoarele elemente: produsele artificiale fizice, simbolurile, istorioarele și miturile, ritualurile și ceremoniile, limbajul, statutul și rolul salariațului, cât și filosofia după care se ghidează politica organizațională în privința angajaților și clienților. Nici una din aceste componente, luate individual, nu reprezintă cultura organizației, doar abordate împreună, ele reflect și dau claritate conceptului de cultură organizațională.

Produsele artificiale fizice sunt componentele cele mai tangibile ale culturii organizației: mijloacele materiale, utilajele, obiectele de inventar, instalațiile, aparatele, mijloacele fixe, arhitectura, designul, mobilierul, vestimentația, figuri și obiecte care reprezintă anumite semnificații.

Simbolurile culturale servesc pentru exprimarea anumitor concepții și promovarea anumitor valori în cadrul întreprinderii. Ele pot oferi semnificații sau înțelesuri comune asupra unor elemente organizaționale de interes comun, sub diferite forme, cum ar fi un obiect, un eveniment, o formulă, semne distinctive de statut, stiluri vestimentare, recompense, activități, expresii verbale etc., care transmit un mesaj. Prin simboluri culturale se transmit sensuri ce relevă valorile, idealurile, credințele și așteptările acceptate de salariații organizației. Simbolurile sunt configurate în idei, sentimente, trăiri și imagini despre sine și despre fenomene din organizație și care se manifestă în viața cotidiană.

Miturile organizaționale pot fi: 1) *istorice*, care țin de fondatorii întreprinderii sau de evenimentele strategice, excepționale; 2) *raționaliste*, ce stabilesc relația cauză-efect a unei acțiuni trecute și oferă legitimitate unor acțiuni asemănătoare în viitor. În organizațiile cu o anumită tradiție istorioarele relatează despre o succesiune de evenimente desfășurate în organizație la un moment dat. Aceste istorioare au un sens simbolic prin abordarea sau soluționarea unor situații umane cu implicații majore pentru întreprindere, iar povestirea lor în mod repetat contribuie la întipărirea în memoria salariaților a așteptărilor care se degajă din cuprinsul acestora. Prin conținutul lor, miturile oferă modele de comportament pentru salariații întreprinderii.

Ritualurile - sunt elemente care exprimă valorile promovate în organizație. Ritualurile definesc anumite activități sistematice și programate după un anumit model. Acestea pot fi cotidiene - momente petrecute împreună de membrii organizației, forme de salut, modalități de manifestare a respectului - sau pot fi ritualuri excepționale, de primire a noilor membri în colectiv, de promovare sau pensionare. Multe companii folosesc ritualuri pentru a sărbători anumite realizări. Cele mai multe ritualuri se încheie cu ceremonii. Ceremonia reprezintă un montaj artistic de grup, al cărui mod de desfășurare s-a conturat în timp. Deși

considerate activități colective, care mențin coeziunea grupului, nu toți membrii unii organizații aderă la ele, considerându-le inutile.

Limbajul - prin limbaj oamenii își exprimă gândurile, sentimentele și dorințele. Este un sistem de comunicare alcătuit din cuvinte, fraze și expresii tipice, folosite de oameni pentru a se referi la ei, la alții, la evenimente sau la organizație în ansamblu.

Statutul și rolul salariatului - definesc poziția și prestigiul pe care salariatul le are în cadrul întreprinderii. Statutul are o triplă determinare: 1) *funcțională* - profesia și tipul de activitate fac departajarea între diferitele categorii de salariați; 2) *ierarhică* - postul ocupat de către salariat, sfera competențelor și a responsabilităților atribuite lui; 3) *personală* - definește cunoștințele, calitățile și abilitățile membrilor organizației în îndeplinirea sarcinilor de muncă și în relațiile cu cei din afara organizației. Potrivit acestor determinări, un salariat poate avea un statut superior sau unul inferior în raport cu altă persoană din cadrul întreprinderii. Statutul unei persoane determină rolul pe care aceasta îl joacă în cadrul întreprinderii.

Cultura organizațională reflectă istoria organizației, tradițiile și obiceiurile prin care se afirmă continuitatea valorilor, stabilirea și persistența unor valori. Ansamblul caracteristicilor organizației, ceea ce îi dă specificitate, stabilitate și coerență, reprezintă identitatea organizației.

Cultura și identitatea dau legitimitate grupului social constituit în organizație. O importanță deosebită pentru răspândirea principiilor fundamentale ale culturii organizației o are **studierea istoriei organizației** și promovarea acesteia. Apelând la istorie, la tradițiile și obiceiurile din trecut, se motivează activitatea personalului în prezent. Cunoașterea istoriei le permite angajaților să se adapteze la condițiile contemporane de funcționare a organizației, excursul în istorie” explică de ce se petrec lucrurile așa și nu altfel. Istoria creării și dezvoltării organizației dezvăluie împrejurările în care a fost fondată întreprinderea, date și evenimente mai importante, personalități care s-au remarcat în trecut. Un loc important se atribuie descrierii evoluției activității de producție, articolelor care s-au bucurat de mai mult succes etc.

Cultura organizațională nu are o istorie independentă de cultura societății din care face parte. Fiind caracterizată ca un sistem de conexiuni, acțiuni, interacțiuni și relații, realizate în cadrul organizației, specifice anume acesteia, în același timp, ea este un atom, o părțică a culturii național-statale. Fiecare societate își constituie propriul sistem de valori culturale. Schimbările din cultura mai cuprinzătoare a societății

influențează modelele culturale dominante din organizație, în sensul că solicită adaptări, modificări și ajustări.

Deci, cultura organizațională nu se formează în mod artificial sau întâmplător, ci drept rezultat al activității practice, din interacțiunea relațiilor dintre membrii organizației și ca un răspuns la problemele ce apar în mediul intern și în cel extern. Un rol major în formarea sau transformarea culturii organizaționale îl au conducătorii organizației, care acceptă anumite valori și le promovează în colectiv. Dacă la început valorile poartă un caracter declarativ, pe parcursul unei perioade de timp, mai mult sau mai puțin îndelungate, ele se pot transforma în valori, care posedă o anumită forță motivațională. Structurându-se, valorile creează imaginea integrală a organizației. Acest proces de asimilare și structurare în conștiința indivizilor a unor anumite reprezentări și valori este determinat de tendința acestora de a scăpa de incertitudine în viața cotidiană. Astfel, cultura organizațională cuprinde următoarele elemente:

Sistemul de valori constituie elementul esențial al culturii organizaționale. Sub acest aspect cultura organizațională este definită ca un sistem de valori-cheie, de concepții, modalități de înțelegere și norme stabilite pentru membrii unei firme. Sistemul de valori își pune amprenta asupra concepției organizației privind etica afacerilor, care se referă la comportamentul agenților economici, al angajaților, patronilor și managerilor³.

Regulile instituționale pot fi: *formale*, implementate prin reglementări oficiale, de natură organizatorică (regulamentul de ordine interioară, de organizare și funcționare, descrierile funcțiilor și posturilor), și *informale*, care, deși nu sunt consemnate în nici un document, au o mare influență asupra comportamentului în organizație. Regulile instituționale reglementează relațiile între indivizi și se aplică

³ Valorile își găsesc rațiunea în contextul individului sau al grupului, dar nu sunt simple împrumuturi. Ele se aseamănă cu atitudinile, fiind un element evident al personalității. Aceste atitudini își au originile în subconștientul membrilor organizației, pentru că au fost interiorizate mai înainte, apoi integrate în organizație. D.Pemartin și J.Legres au elaborat un set de valori profesionale cu șase trepte:

- *Salariul* - banii sunt considerați motiv esențial al conduitei.
- *Libertatea – autonomia* - independența, dorința de a nu fi supus unei ierarhii.
- *Prestigiul* - nevoia de a fi admirat; atributele puterii (uniformă, birou luxos, mașină etc.).
- *Stabilitatea* - pentru a o obține, individul acceptă o muncă care nu-l interesează, o ambianță negativă.
- *Organizarea* - pe prim plan sunt puse planificarea, ordinea, regulamentul.
- *Soluționarea problemelor* - din nevoia de a-și exprima potențialul intelectual, salariatul rezolvă problemele cu care se confruntă în modul cel mai eficace.

tuturor membrilor organizației în cadrul activității cotidiene. Acestea sunt reguli, care definesc apartenența la o organizație și corespund cerințelor obiective ale specificului organizației.

O componentă a culturii organizației îl reprezintă **sistemul de cunoștințe și abilități** pe care le folosesc indivizii pentru a-și rezolva problemele cu care se confruntă. Ea include atât teoriile, cât și practicile, regulile cotidiene și indicațiile pentru acțiune. Deși se bazează pe date și informații, cunoașterea este legată întotdeauna de persoană. Datele și informațiile reprezintă componentele de bază utilizate în procesul de acumulare a cunoștințelor. Modelele cognitive stau la baza acțiunilor indivizilor. Procesul de dobândire a cunoștințelor este un proces lent, care evoluează în timp și care are atât o dimensiune individuală, cât și una colectivă. Informația existentă într-o organizație este stocată în memoria, experiența, talentele, abilitățile individuale ale angajaților. Organizațiile moderne recunosc rolul cunoștințelor în obținerea succesului, de aceea tot mai mult se preocupă de depistarea și menținerea persoanelor talentate, competente. Succesul activității depinde de capacitatea de combinare a abilităților, competențelor și talentelor persoanelor deținătoare de cunoaștere.

Comportamentele etice, care reprezintă valori culturale dobândite prin tradiție și educație, au un rol important în constituirea profilului etic al organizației atât datorită efectului de demonstrare a atitudinii managerilor, cât și necesității de promovare a lor ca o cerință de bază a conviețuirii sociale. Contribuind la definirea evenimentelor și comportamentelor, valorile orientează, de asemenea și conduita, dirijează eforturile pentru a crea diferite tipuri de situații, înlesnind stabilirea unor anumite relații, acceptate sau evitate. Ele sunt imagini directe, scopuri pozitive și abstracte, pe care subiectul sau grupul tind să le atingă. Se va încerca apropierea de performanța personală, căreia diferiți indivizi îi dau accepții diferite. Comportarea socială a personalității este determinate de dialectica interacțiunii personalității cu societatea.

Cunoașterea culturii organizaționale este necesară și utilă, fiind cel mai important element, pe termen lung, al organizației, în special în momentele de adaptare, schimbare și transformare a organizației.

Funcțiile culturii organizaționale

Cultura organizațională, chiar dacă nu este vizibilă în mod direct, are implicații profunde asupra performanțelor organizației. Ea prezintă un model de orientare care influențează puternic activitatea zilnică. Tradiția culturală nu este învățată într-un mod conștient, ci este transmisă în

procesul de socializare a noilor membri ai organizației, fiind promovată de toți membrii organizației și are rădăcini adânci în istoria organizației.

O organizație se caracterizează printr-un sistem de valori care alcătuiesc **profilul cultural** al acesteia. Fiecare organizație este fondată pentru realizarea unui anumit scop, acțiunea umană fiind orientată spre un scop bine definit. Scopurile au prioritate în fața celorlalte componente ale organizației, întrucât doar prin raportare la ele se proiectează structura organizației. Ele sunt considerate fundamentul activităților de muncă, respectiv al responsabilităților asociate sarcinilor concrete de muncă.

Descrierea funcțională a culturii organizaționale completează definirea acesteia ca mod de gândire și de acțiune a unui grup uman. Funcțiile principale ale culturii organizaționale⁴ sunt:

Funcția cognitivă a culturii organizaționale concentrează în sine experiența socială a grupului. Cultura are capacitatea de a acumula cunoștințele despre modul de efectuare a activității, face posibilă cunoașterea caracteristicilor acesteia. Fără îndoială, informația și cunoașterea implică, în mod complementar, dimensiunea *educativă, de instruire*, ceea ce înseamnă că aspectele explicative sunt însoțite mereu de aspecte valorizante, evaluative. Pentru a-și realiza scopurile și obiectivele, organizația utilizează cunoștințele și abilitățile salariaților

Sistemul de valori formează individului anumite orientări valorice. Omul apreciază conform unor criterii valorice acțiunile, evenimentele, relațiile sociale sau interumane și optează corespunzător acestor criterii pentru ca viața lui să capete temeuri puternice. Păstrarea și transmiterea valorilor și tradițiilor organizației reprezintă **funcția axiologică** a culturii organizaționale, care, adeseori, este subapreciată sau neglijată. Cultura organizațională este principala depozitară a valorilor și tradițiilor specifice fiecărei organizații, ea fiind conturată în decursul timpului. Important este, mai ales, atunci când se schimbă generațiile în cadrul organizației, ca acestea să se mențină.

Valorile și normele de comportament, care caracterizează o anumită societate, pot intra în contradicție cu scopurile organizației, de aceea este necesară funcția **de menținere a unui model sociocultural moral pozitiv** pentru organizație și societate, prin intermediul păstrării și transmiterii valorilor și tradițiilor benefice atât organizației, cât și societății în general.

⁴ Analiza funcțiilor se realizează după Angela Zelenschi, în lucrarea *Cultura Organizațională și rolul ei în managementul modern*. Chișinău, 2004

Funcția de integrare a angajaților în cadrul organizației reflectă procesul prin care cultura organizațională sintetizează interesele tuturor indivizilor, creează sentimentul de identitate. Aceasta permite fiecărui salariat să conștientizeze scopurile organizației, să aibă o viziune clară despre ea, să se simtă o parte a unui sistem, percepend rolul și responsabilitatea lui față de organizație. Funcția principală a culturii organizaționale este de a forma tuturor membrilor colectivului sentimentul de identitate, de apartenență la organizație, imaginea de „noi” colectiv.

În afară de formarea opiniei comune, cultura organizațională asigură armonizarea intereselor individuale și colective. Fiecare membru al organizației conștientizează rolul său în sistem, ceea ce se așteaptă de la dânsul și cum ar putea el să răspundă la aceste așteptări în cel mai reușit mod. De asemenea, individul știe că va fi remunerat, dacă își va îndeplini conștiincios sarcinile. În sfârșit, fiecare știe că dacă încalcă regulile scrise sau nescrise ale întreprinderii va fi pedepsit și această amenințare vine nu numai din partea conducerii, ci și din partea colegilor. Sistemul de valori apare ca o condiție de menținere a echilibrului intern al grupului uman. Astfel, cea mai dinamică și complexă funcție a culturii organizaționale este ***funcția de direcționare a salariaților*** spre realizarea sarcinilor întreprinderii. „Menirea ei este de a contribui la declanșarea energiilor latente ale salariaților în vederea realizării anumitor acțiuni desfășurate în anumite condiții economice, astfel încât obiectivele cuprinse în strategiiile și politicile firmei să fie îndeplinite”.

Cultura organizațională îndeplinește ***funcția de reglementare*** și conține atât legi formale, cât și informale, care indică cum trebuie să se comporte omul în procesul muncii. Aceste legi determină modul de acțiune curent în organizație: succesiunea proceselor de efectuare a muncii, caracterul contractelor de muncă, forma schimbului de informație etc. Astfel, procesul muncii capătă un caracter sistematizat. De asemenea, conform ei sunt elaborate normele de comportament cu partenerii de afaceri, care presupune responsabilitate morală.

Funcțiile de integrare și de reglementare înlesnesc creșterea productivității muncii în organizație, deoarece sentimentul de identitate și perceperea valorilor sporesc perseverența în urmărirea scopurilor și în îndeplinirea sarcinilor. Datorită existenței normelor informale, care reglementează activitatea organizației, sunt înlăturate acțiunile necoordonate, se economisește timp și resurse în diferite situații economice.

Deoarece în urma activității economice cultura organizațională înlesnește ridicarea calității produselor și serviciilor propuse de organizație, calitatea muncii se transformă în calitatea producției, prin aceasta realizându-se **funcția de conducere a calității**.

Funcția de adaptare a organizației la mediul extern. Contextul economic, social, politic, științific, juridic etc. încorporează evoluții care pot afecta atât pozitiv, cât și negativ comunitatea angajaților din cadrul organizației. Există amenințări de ordin: *economic* - dacă nu te schimbi, riști să te elimini din afaceri, să pierzi poziția pe piață; *politic* - un grup mai puternic poate avea anumite avantaje; *tehnologic* - poți rămâne în urmă; *legal* - amenzi, privațiune de libertate; *moral* - poți fi considerat iresponsabil social.

Funcția de legitimare a activității organizaționale - este una dintre cele mai importante funcții ale culturii organizaționale din punctul de vedere al formării ei, deoarece explică modul de activitate în organizație și modul de comportament al salariaților din întreprindere. La nivelul organizațiilor o importanță majoră are nu numai cultura națională, iar în unele cazuri cultura instituțională poate fi mai puternică decât cultura națională, de aceea companiile, care funcționează în cadrul unei culturi naționale, nu sunt toate la fel de eficiente. De exemplu, compania Sony are rezultate mai bune decât Matsushita, deși ambele sunt japoneze (M. Bond).

Cultura organizațională îndeplinește și funcția de **asigurare a unui cadru adecvat pentru dezvoltarea organizațională**. Pentru organizațiile contemporane competitive este caracteristică dependența din ce în ce mai mare a performanțelor de capacitatea lor organizațională, a cărei esență rezidă în integrarea cunoștințelor specializate ale salariaților. În realizarea acestei integrări în mod firesc, cultura organizațională are o contribuție esențială. Cercetările demonstrează că pe termen lung cunoștințele membrilor organizației constituie sursa principală a avantajelor sale competitive. Cultura organizațională trebuie să favorizeze formarea și menținerea unor modele cognitive, capabile să determine rapiditatea feedback-ului, flexibile și rezistente la amenințările exogene și endogene.

Astfel, o cultură organizațională puternică, compatibilă cu sistemul organizatoric, devenind funcțională, asigură companiei un fundament durabil care permite înțelegerea problemelor organizatorice.

Tipologii ale culturii organizaționale

În orice domeniu de cercetare e nevoie de schematizări și clasificări. Operația de clasificare presupune folosirea unor criterii și conduce la instituirea unei ordini pe care o stabilește cercetătorul. Cultura organizațională este un fenomen complex și, pentru a fi distinsă, trebuie aplicată analiza tipologică a principalelor ei variații. Stabilirea unei tipologii a culturilor organizaționale permite să ne orientăm mai bine în fața diversității lor. Numeroși autori au încercat să elaboreze modele sau tipologii ale culturii organizaționale.

În funcție de *valorile* care stau la baza structurii organizației pot fi distinse patru tipuri de cultură organizațională: 1) **cultură de rol** - firma instituție acordă prioritate distribuirii de roluri precise și formale membrilor conducerii și personalului. O structură organizatorică formală, stabilită în mod riguros și controlată prin mijloace administrative, este considerată condiția principală a performanței organizației. 2) **cultură de realizare** - firma inovativă pune accent pe capacitatea personalului de a se angaja în muncă și de a-și valorifica spiritul de inițiativă. Structura organizatorică trebuie să fie astfel construită încât să permită inovarea și să asigure adaptarea firmei la noile exigențe ale mediului. 3) **cultură de dominație** - firma monolit dă prioritate relațiilor de putere atât în cadrul firmei, cât și în relațiile cu mediul de afaceri. Structura organizatorică are un caracter ierarhic, firma fiind controlată administrativ și operațional de elita organizației. 4) **cultură suport** - firma paternalistă, scopul principal al căreia este asigurarea în organizație a unui cadru adecvat de dezvoltare a relațiilor interumane și a sprijinului reciproc între membrii acesteia. Firma este o familie mare, iar subordonarea față de conducător are un caracter firesc.

După *sfera de înglobare* deosebim: cultura **dominantă**, împărtășită de majoritatea membrilor organizației, și culturi **ale departamentelor**. Membrii diferitelor departamente, deși împărtășesc cultura dominantă, pot fi caracterizați de alte opinii, specifice subunității lor. În funcție de caracterul lor, există culturi **pozitive**, care pun accent pe: participare, încredere, adaptarea la mediu, comunicare și flexibilitate, și culturi **negative**, care au astfel de trăsături ca: lipsa de încredere în individ, separarea conducătorului de executanți, lipsa de dialog, rigiditatea, concentrarea deciziei la nivelurile superioare. O cultură negativă duce treptat la falimentul firmei.

Mulți dintre cercetătorii culturii organizaționale pun un accent deosebit pe puterea unei culturi și performanțele organizației, existând

culturi *puternice* și culturi *slabe*. Existența unei culturi puternice nu înseamnă eficiență, deoarece o cultură puternică, dar incompatibilă cu strategia adoptată nu va conduce la obținerea unor rezultate bune. Deci nu intensitatea culturii, cât, mai ales, capacitatea ei de a se adapta la mediu o transformă într-un instrument al succesului.

În funcție de *structura organizației*, un grup de specialiști au delimitat trei tipuri de culturi:

1) *cultura birocratică* - ce se evidențiază prin faptul că nu are un stil deslușit bazându-se, înainte de toate, pe norme, proceduri stabilite. Această cultură are o ierarhie rigidă, centralizată. Este un tip decultură care există în fiecare țară și care aduce o mulțime de neplăceri; autorii propun un șir de recomandări de soluționare a lor;

2) *cultura administrativă*- pentru care este specific un stil adecvat de conducere și care este orientată spre producție. Este cultura organizațiilor care sunt sensibile la schimbări și se adaptează repede la ele;

3) *cultura tehnică* - este tipică pentru organizațiile din industrie, care se bazează pe „know - how”.

Un alt punct de vedere referitor la clasificarea culturii organizației au propus specialiștii americani T.Deal și A.Kenedy, care se referă la două criterii: *gradul de risc acceptat* și *rapiditatea feedback-ului* (viteza de reacție) din a căror combinație rezultă patru tipuri de culturi:

1) *cultura de tip „Macho”* (de tip dur) - existând șanse rapide de succes, dar și posibilitatea coborârii rapide. Această cultură este tipică lumii individualiștilor, care își asuma riscuri mari și obțin un feedback rapid, indiferent dacă acțiunile lor sunt corecte sau greșite. Pentru acest tip este caracteristică o competiție intensă și agresivă, unde se afirmă valorile individualismului. O astfel de organizație oferă satisfacții imediate personalului și mai puține organizației însăși;

2) *cultura de tip „mizează pe compania ta”* include investiții maxime și are o legătură inversă lentă. Ciclurile de luare a deciziilor sunt lungi, deciziile importante se iau uneori ani de-a rândul, atenția fiind îndreptată spre detalii. Caracteristicile acestui tip de cultură sunt rezistența și perspectiva de durată. Ea se modifică lent, nivelul riscului fiind înalt. În condițiile fluctuațiilor economice organizațiile sunt vulnerabile, ceea ce necesită din partea lor acțiuni planificate și sistematice. Angajații din aceste culturi respectă competența tehnică și pot aștepta cu răbdare rezultatele activității lor;

3) *cultura de tip „cultura bazată pe muncă și certitudine”* presupune lucrul în echipă include angajați implicați în feedback rapid, fără riscuri prea mari. Ei sunt stimulați pentru o activitate rapidă, dar cu

risc minimal. Succesul unor astfel de firme este activitatea intensă. Organizațiile respective sunt orientate, de obicei, spre client. Deviza lor principală este satisfacerea dorințelor consumatorului. Organizațiile care au acest tip de cultura sunt, de regulă, mari, produc bunuri și servicii de calitate și în cantități considerabile;

4) **cultura de tip „procedurile clar definite”** este specifică organizațiilor cu o structură ierarhică rigidă, bazată pe reguli și proceduri stricte, atenția fiind concentrată asupra perfecțiunii tehnice, nivelului de risc, detaliilor. Colaboratorii își îndreaptă energia asupra a ceea „cum fac ei lucrul” și nu asupra a ceea ce fac, atrag atenție deosebită înregistrărilor, documentelor, însemnărilor, desăvârșirii tehnice. Aceste organizații își asumă doar riscuri reduse și nu răspund imediat la schimbările survenite în mediul în care își desfășoară activitatea.

O altă tipologie, clasificată după *modul de afirmare a autorității*, conține patru modele de relații dintre manageri și subalterni: 1) *birocratic* - caracteristic organizației formale, cu o ierarhie rigidă. Fiecare membru al organizației îndeplinește o funcție concretă. Șefii iau decizii, subalternii le îndeplinesc. Se exercită un control permanent, răspunderea pentru greșeli o poartă executantul; 2) *paternalist* - „stăpânul” ia deciziile și controlează acțiunile subalternilor săi, care nu trebuie să cunoască amănunțele, să posede informație despre strategia întreprinderii. Însă responsabilitatea 72 pentru eșecuri o poartă întreg colectivul. Ierarhia fiind rigidă, relațiile dintre colaboratori au un caracter personal. Managerul încearcă să rezolve problemele subalternului apărute în afara serviciului; 3) *fraternalist* - în organizație nu există o ierarhie strictă. Deciziile se iau în mod colectiv. Eșecurile sunt ale tuturor. Șeful discută cu subalternii problemele apărute, independent de faptul dacă sunt personale, sau țin de organizarea procesului de muncă; 4) *parteneriat* - în organizație ierarhie, practic, nu există. Deciziile se iau, de asemenea, în mod colectiv, fiecare membru, în funcție de calificarea și competența sa înaintează propuneri. Managerul doar coordonează acțiunile lor. Responsabil pentru munca efectuată este executantul. Fiecare angajat are o funcție concretă, controlul permanent nu este practicat, iar relațiile între membrii grupului sunt depersonificate.

În cele ce urmează ne vom referi la tipologia propusă de **Ch.Handy** în lucrarea de referință *Understanding Organisations* (1976), care identifică patru tipuri de cultură a organizației. Autorul utilizează pentru studiul său zeei din religia Greciei antice pentru a sublinia faptul că gestiunea organizațiilor este un proces creativ, ce datorează mult culturii

și tradițiilor existente în organizație. Fiecare dintre aceste culturi ale organizației are o imagine.

Cultura de tip putere sau cultura lui Zeus. Această cultură este asociată cu o pânză de păianjen, cercurile ei reprezentând sursa de putere. Importanța lor se reduce o dată cu îndepărtarea de la centru. Diagonalele sunt influențele exercitate de sursa de putere centrală. Cultura respectivă este specifică organizațiilor antreprenoriale mici, unor firme comerciale, syndicate, organizații politice etc. Zeus își alege cu minuțiozitate personalul. Controlul este realizat de persoanele-cheie. Sistemul normativ al organizației este restrâns. Informațiile analitice, raporturile au mai puțină importanță. Se preferă comunicarea verbală în locul celei scrise. Managerul organizației culturii de tip putere, de obicei, nu-și planifica activitatea. Sistemul decizional rezultă din echilibrul de influențe și nu din proceduri logice. Deciziile sunt luate rapid, dar aceasta nu garantează calitatea. Fluctuația personalului este mare. Selectarea personalului și succesiunea sunt variabile criticabile. Rezultatele subalternilor au o importanță mai mare decât motivele, iar acțiunile lor au o pondere mai mare decât argumentele. Subalternii dispun de libertatea de acțiune și sunt responsabili. Ei au nevoie de un scop, de resurse și încredere. Această cultură se dezvoltă repede și se răspândește datorită unei forme neobișnuite de comunicare: compatibilității.

Organizația de acest tip reacționează repede la schimbările ce au loc în societate. Creșterea numărului personalului în organizație creează probleme, deoarece este foarte greu a coordona activitatea unui grup mare de oameni în baza unui controlul efectuat de o singură persoană. Problema peincipală constă în faptul că organizația depinde foarte mult de caracterul individului, care este „stăpânul” ei. „Zeus este zeul protector, el domnea cu ajutorul fulgerelor, când era înfuriat sau cu ajutorul ploii dătătoare de viață, când dorea să îmblânzească”. De el se temeau, pe el îl respectau și uneori îl iubeau. El reprezenta tradiția patriarhală, puterea irațională, adesea însă binevoitoare; el întruchipa în sine impulsivitatea și mila. Problema principală constă în faptul că aceste organizații depind foarte mult de caracterul individului care este „stăpânul” ei. Un Zeus incompetent va contamina rapid și treptat va distruge pânza sa de păianjen.

Cultura de tip rol sau cultura lui Apollo. Această cultură este reprezentată printr-un templu grec. Coloanele sunt funcțiile și diviziunile unei organizații fondate pe roluri. Coordonarea rolurilor se atribuie unui grup restrâns din conducerea superioară. Plafonul templului reprezintă directorul general și șefii diviziunilor. Cultura de tip rol este

caracteristică organizației formale, clasice, birocratice, fiind specifică întreprinderilor mari - întreprinderilor de stat, administrațiilor locale etc. Este vorba despre o cultură în care se pune accentul pe rolul ce trebuie să-l îndeplinească fiecare funcționar, pe funcția ce o îndeplinește. Autoritatea nu depinde de calitățile personale ale managerului, ci de poziția pe care o deține acesta în scara ierarhică. Activitatea organizației este divizată pe sectoare funcționale, adeseori specializate, fiind coordonată de un sistem de reguli și procedee, standarde de activitate, a căror îndeplinire trebuie să garanteze eficiența. Eficacitatea acestei culturi este dependentă de un mediu stabil, când viața este previzibilă. Organizațiile cu cultură de tip rol nu pot reacționa repede și semnificativ la schimbările ce au loc în societate.

Poziția ierarhică este sursa de putere în această cultură. Oamenii sunt selectați în funcție de îndeplinirea satisfăcătoare a rolului lor, regulile și procedurile reprezintă metode majore de influențare. Pentru individ, această cultură oferă securitate și o ocazie favorabilă de a dobândi o specializare profesională, însă nu este potrivită pentru persoanele ambițioase, orientate spre putere, care doresc să-și exercite controlul asupra propriei munci.

Cultura de tip sarcină sau cultura Athenei. Imaginea culturii este o plasă. Puterea se află la intersecția împletiturilor, se concentrează în nod. Organizația este o rețea de sarcini, fiecare unitate este autonomă, dar toate au o strategie comună. Într-o astfel de cultură, managementul este privit din perspectiva unui lanț de probleme ce implică găsirea unor soluții. Elementul central al ei îl reprezintă executarea sarcinii și asigurarea resurselor necesare pentru fiecare nivel al organizației. Îndeplinirea obiectivelor organizației depinde de fiecare membru al echipei. Contribuția, apartenența grupului se bazează pe talentul individului, creativitatea sa. „Tineretea, energia și creativitate, care sunt asociate cu Athena”, caracterizează această cultură. Sistemul de influențe are la bază puterea profesională. Această organizație, adesea de dimensiuni mici, este flexibilă și adaptivă, fiind eficientă în cazul schimbărilor permanente.

Această cultură este cea mai adecvată tendințelor curente ale schimbării și adaptării, libertății individuale și diferențelor sociale scăzute, având posibilitatea de a-și mobiliza repede resursele, însă în cazul în care numărul angajaților crește, acest tip de cultură se transformă în cultură de tip putere sau în cultură de tip rol.

Cultura de tip existentialist sau de tip persoană sau cultura lui Dionisos. Imaginea acestei culturi este un conglomerat de stele distincte

adunate într-un cerc. Ea ar rămâne aceeași chiar dacă una sau două stele ar dispărea, deoarece stelele nu sunt dependente unele de altele. În ideologia existențialistă reală este numai existența umană. Doar noi avem responsabilitatea propriului destin. Consecințele organizaționale ale gândirii existențialiste sunt importante. Spre deosebire de celelalte trei tipuri de culturi organizaționale, unde salariatul este subordonat organizației și contribuie la atingerea obiectivelor ei, în această cultură profesioniștii și scopurile lor individuale reprezintă esența organizației. Cultura de tip existențialist este excelentă dacă activele principale ale organizației sunt talentul și competența individului. Acesta poate să-și păstreze individualitatea și libertatea fără a avea sentimentul de apartenență cuiva, face parte dintr-o organizație doar pentru a beneficia de prezența colegilor, de susținerea lor și de puterea de negociere pe care o aduce asociația. Organizațiile de acest tip nu sunt multe și la sigur că vor lipsi în lumea afacerilor și în industrie, unde întreprinderile, prin statutul lor, au obiective care depășesc durata de viață a funcționarilor lor. Atunci când nu poți conduce decât prin consimțământ, când fiecare individ are un drept de veto, orice efort de coordonare a acțiunilor indivizilor constituie obiectul unor negocieri fără sfârșit. În acest tip de cultură a organizației managementul este privit ca o însumare de îndatoriri administrative, ce implică abilități de negociere, necesare pentru realizarea coordonării. Această cultură este caracteristică pentru catedrele de profesori de la instituțiile de învățământ superior, barourile de avocați etc.

Orice organizație poate fi descrisă prin raportare la aceste caracteristici ale tipurilor decultură organizațională. Eficiența conducerii depinde de măsura în care managerul adoptă un comportament adecvat culturii organizației. O organizație include în sine elemente din toate aceste tipuri ideale de cultură organizațională, cea ce exprimă diversitatea de caractere ale grupurilor și ale indivizilor, contribuind împreună la complexitatea vieții organizației.

Modelul de dezvoltare al culturii organizaționale Responsabilitatea socială a organizațiilor

În știința modernă tot mai mult se pune accentul pe constituirea unei culturi organizaționale axate pe integritatea socială, stimularea performanței, competenței, inițiativei și spiritului novator, Progresul tehnologic și al sistemelor informaționale reprezintă forțe în deplin avânt, ceea ce presupune că trebuie să se concentreze mai ales pe dezvoltarea

capacităților intelectuale ale oamenilor. O schimbare majoră determinată de aplicarea tehnologiei informaționale vizează deplasarea accentului dinspre persoană spre *grupul de muncă*.

În ultimul timp se acordă o atenție tot mai mare problemelor privind **responsabilitatea socială** a întreprinderilor. Conceptul de responsabilitate socială a apărut o dată cu trecerea de la modelul pur economic, unde accentul principal se punea pe producție, exploatarea resurselor, pe interesele individuale, la cel socioeconomic, unde pe primul plan se înaintează calitatea vieții, conservarea resurselor, interesele societății, și se formează o nouă viziune asupra organizației ca un sistem deschis. O condiție necesară pentru succesul organizației, confruntate cu cerințele funcționării într-un mediu din ce în ce mai complex și mai competitiv, este reprezentată atât de îmbunătățirea managementului relațiilor atât cu proprii angajați, cât și cu investitorii, furnizorii, clienții, creditorii, cu întreaga comunitate. Responsabilitatea socială este o noțiune prin care se desemnează obligațiile întreprinderii față de grupurile cuprinse în societate. Ea trebuie să fie voluntară, nu impusă de lege. Numai dacă organizația se va implica în rezolvarea problemelor sociale, se poate construi o societate axată pe principii democratice.

La nivel organizațional, schimbarea se referă, în primul rând, la strategia întreprinderii, stilul de conducere, structura organizației, sisteme, la schimbările privind personalul, competențele, abilitățile și valorile împărtășite, sursa de putere și liderismul.

Cultura organizațională este caracteristică pentru orice organizație, însă acolo unde valorile nu sunt conștientizate și susținute activ cu ajutorul mecanismelor și procedurilor de management, ea, de regulă, nu se formează. Considerată ca fiind un sistem social complex cu un caracter unic, întreprinderea este abordată ca un model cultural specific, cu un sistem de valori proprii. Dacă cultura îi oferă întreprinderii o susținere temeinică, ce poate accelera dezvoltarea ei, asigură creșterea productivității și dinamismul, atunci ea este de perspectivă și merită toată atenția. După cum s-a remarcat, o problemă cardinală este cea a trecerii de la munca din obligație, bazată pe conformitatea modului de lucru și a rezultatelor acesteia cu standardele, la munca din vocație, care presupune originalitate, decizia de tiparele comode.

Întreprinderile întâmpină dificultăți economice și din cauza că acordă o atenție redusă dezvoltării culturii organizaționale, care le-ar permite să conceapă și să conducă activitățile de producție într-un nou mod. Pentru a realiza o producție superioară, organizațiile performante utilizează o gamă mult mai largă de concepte și metode. Întreprinderile cu o cultură

puternică pun accentul pe resursele umane și acordă o atenție deosebită politicilor de personal. Este necesar ca managerul să fie preocupat de problema fundamentării și implementării unei culturi care să reflecte misiunea organizației, iar procesul de formare a culturii organizaționale să devină sistematizat și organizat. Pentru a forma o cultură organizațională puternică, care ar favoriza sporirea eficacității procesului de muncă, este necesar a analiza elementele și sursele culturii.

Componentele culturii organizaționale sunt următoarele: *misiunea organizației*, *principiile și valorile* formulate explicit, care au drept obiectiv principal crearea unei imagini pozitive a organizației în societate, și formarea integrității sociale în cadrul grupului; *artefactele*, stratul exterior al culturii reprezentat de simbolurile și produsele care se concretizează în lucruri observabile și care au un sens și o semnificație pentru membrii grupului; *sistemul de valori* la care aderă membrii organizației și pe care le propun ca referință în relațiile cu lumea din jur; *regulile instituționale*, formale și informale, care definesc apartenența la o organizație și modurile de conducere și reglementare a relațiilor; *abilitățile și atitudinile managerilor*, stilul managerial aplicat; *abilitățile și atitudinile angajaților*, competențele specifice ce se așteaptă a fi aplicate de membrii organizației în îndeplinirea sarcinilor de muncă și în relațiile cu cei din afara organizației; *ideologia*, politici și principii, care ghidează acțiunile membrilor organizației în raporturile cu clienții sau beneficiarii produselor.

Mediul extern în care activează organizația include forțele care o afectează din exterior: mediile sociocultural, demografic, tehnologic, economic, juridico-politic, internațional și clienții, concurenții, furnizorii etc. Prin intermediul factorilor socioculturali și demografici sunt stabilite, acceptate sau respinse credințele, valorile, normele, simbolistica, perspectivele individuale, concepțiile de bază ale culturii organizației. Tehnologiile folosite au, de asemenea, implicații asupra culturii organizaționale care reflectă procedurile de realizare a produselor și serviciilor.

Un factor important care influențează schimbarea culturii organizației este faza ciclului de viață, parcursă de întreprindere. La prima etapă - de formare - organizația se află în stadiul de statornicire, se constituie ciclul de viață al producției. Fondatorii au, de obicei, o influență esențială asupra dezvoltării culturii organizaționale. Ei formulează misiunea organizației și obiectivele ce țin de viitor. La această etapă se impun valorile, normele de comportament, stilul de activitate, ceea ce ulterior îi determină succesul sau insuccesul. Valorile

organizației pot fi divizate în raționale, care, de regulă, sunt declarate, și iraționale, care se manifestă în acțiuni vizibile, dar nu se reduc la acestea. Cultura organizațională este determinată nu de valorile declarate, ci de cele împărtășite de membrii grupului. Anume valorile apriorice unesc structurile organizaționale într-o integritate. Cultura organizației se formează în urma interacțiunii ideilor și principiilor fondatorului cu cele ale membrilor colectivului.

După apariția organizației, urmează etapele de creștere și de încetinire a creșterii, când cultura se susține datorită existenței în organizație a tradițiilor și obiceiurilor, care formează abilitățile personalului. În procesul de recrutare și de selectare a personalului, de evaluare a performanțelor lui, sistemul de recompensare, motivarea, pregătirea profesională, cariera au drept scop susținerea celor care împărtășesc valorile existente în organizație.

La etapa de creștere, se dezvoltă procesele inovatoare, se stabilește misiunea organizației, structura ei fiind încă neformală. Membrii ei dau dovadă de abnegație și acordă mult timp problemelor de serviciu. Pe parcursul evoluției organizației se manifestă unele personalități, care conștientizează oportunitatea anumitor schimbări culturale, efectuând modificările necesare. La această etapă apar eroii, se elaborează simboluri. Etapa de încetinire a creșterii se caracterizează prin formalizarea conducerii: structura organizației se stabilizează, se introduc legi, reguli, se definesc procedurile de muncă. Crește rolul managerilor superiori, procesul de luare a deciziilor devine mai calculat și mai conservativ. Criteriul de selectare a personalului și procesul de socializare devin o parte a tehnologiei organizaționale.

Acum este necesar să fie pus accentul pe inovare și să se atragă atenție la schimbările care survin în mediul exterior. Anume la această etapă poate fi elaborată o nouă filosofie a organizației, în scopul consolidării acesteia pe piață.

La etapa maturității organizația majorează cantitatea producției și lărgeste sfera de acordare a serviciilor. Structura organizației devine mai complexă, mecanismul de luare a deciziilor este decentralizat. Viitorul întreprinderii depinde de valorile organizaționale care se impun. Dacă personalul organizației valorifică inovația, creativitatea, pe de o parte, și colaborarea, devotamentul față de organizație, pe de altă parte, atunci firma poate avea succes în următoarea etapă, iar dacă nu, atunci este sortită la decădere și dispariție.

Formarea culturii organizaționale, ca proces complex și de durată, necesită precizarea obiectivelor ce trebuie realizate, a metodelor și

tehnicilor ce urmează a fi utilizate și crearea unei atmosfere colective favorabile realizării acesteia. Metodologia de formare a culturii organizaționale presupune două etape importante: în primul rând, este necesar a selecta anumite valori, care se pot referi la misiunea și imaginea organizației, autoritatea inerentă unei funcții sau unei persoane, modul în care sunt tratați oamenii, criteriile de selectare pentru un anumit post, disciplina muncii, stilul de conducere, procesele de luare a deciziilor, modul de comunicare, contactele sociale, modul de soluționare a conflictelor, identificarea cu organizația, adică în ce măsură angajații aderă la obiectivele și politicile organizației, loialitate și integritate, spiritul de echipă etc., în al doilea rând, aceste valori trebuie să fie acceptate de către membrii organizației, deoarece cultura își are rădăcinile în adâncul conștiinței individului. Fiind ancorată profund în conștiință, cultura organizațională dă sens vieții individuale, contribuie la eficacitatea sistemului, ceea ce face din ea o resursă valoroasă.

Bibliografie:

- Burduș E., Căprărescu Gh. Fundamentele managementului organizației. București: Ed. Economică, 1999.
- Cismaru, D.-M. Comunicarea internă în organizații. București: Editura Tritonic, 2008.
- Chirică Sofia. Psihologie organizațională. Modele de diagnoză și intervenție. Cluj-Napoca, 1996.
- Dumitru Iacob. Managementul organizațiilor. Comunicare organizațională. București, 2011.
- Johns Gary. Comportament organizațional. București: Ed. Economică, 1999.
- Niculescu Ovidiu, Verboncu Ion. Management. București: Ed. Economică, 1997.
- Preda Marian. Comportament organizațional. Teorii, exerciții și studii de caz. Iași: Polirom, 2006.
- Roșca C., Vărzaru M. Resurse umane. Management și gestiune București: Ed. Economică, 2005.
- Tănase Ion-Filip. Cultura organizațională în administrația publică. București: Ed. Ministerului Internelor și Reformei administrative, 2008.
- Vlăsceanu Mihaela. Organizația – proiectare și schimbare. București: Editura Cuminicare.ro, 2005.
- Vlăsceanu Mihaela. Organizații și comportament organizațional. Iași: Polirom, 2003.
- Zelenschi Angela. Cultura Organizațională și rolul ei în managementul modern. Chișinău, 2004

Tema 4. Etica conducerii

Tipurile de conducători. Funcțiile și obligațiunile conducătorului

Calitățile conducătorilor: personale, profesionale, organizatorice

Stiluri de conducere

Etica relațiilor între conducător și subalterni. Subalternii și obligațiunile lor

Tipurile de conducători. Funcțiile și obligațiunile conducătorului

Împreună cu colectivul de muncă în cadrul organizației se evidențiază și personalitatea celui care are misiunea de a conduce, organiza, reprezenta în mediu intern și extern toată organizația, este vorba despre *conducător*. În literatura de specialitate putem găsi un șir de concepte prin care se evidențiază acest subiect al conducerii: conducător, lider (formal), manager, elită.

La momentul actual se impun cerințe ridicate față de gradul de pregătire profesională, nivelul moral a conducătorilor, specializați într-un domeniu sau altul. Orice conducător indiferent de domeniul de activitate ale organizației, trebuie să posede abilități de a lucra, interacționa cu personalul, întotdeauna să ia în considerare factorul uman în luarea deciziilor de ordin administrativ, să posede competențe profesionale, să posede o conștiință morală.

Etica conducerii analizează, fundamentează calitățile morale ale conducătorului, indiferent de mecanismele mentale (stereotipurile de conducere, deprinderi profesionale, necesități, sentimente). Etica conducerii clarifică: valoarea morală a deciziilor care se iau în procesul conducerii; implicarea anumitor motive subiective în stabilirea acțiunilor și interacțiunilor cu caracter moral din cadrul colectivului de muncă; influența normelor morale în determinarea stilului de conducere etc.

În linii generale am putea defini *etica conducerii* ca fiind - un sistem de norme și principii morale care determină comportamentul conducătorului în conducerea și organizarea activității colectivului de muncă și a organizației în întregime.

Determinarea conceptuală

Este evident faptul că, este imposibil de a realiza funcțiile de conducere în lipsa unei organizări calitative. Prin conducere vom subînțelege – influența exercitată asupra indivizilor, care generează un comportament și activitate conștientă și activă, în corespundere cu interesele conducătorului. Actul de conducere, presupune un proces, de influență socială ce implică organizarea întregii activități a grupului de muncă, exercitată de conducător în baza puterii legale.

Conducătorul premeditat influențează asupra subalternilor pentru a structura activitatea și relația lor în grup. Astfel, conducătorul este un atribut esențial și necesar în apariția și funcționarea unei organizații care acționează legal (este purtătorul drepturilor și obligațiilor legale) în procesul gestionării activității organizației. Conducătorul, reprezintă grupul în ambianța externă. El stabilește obiective de grup pe baza intereselor subiective și obiective. Pe lângă caracterul legal exercitat de conducător, el trebuie să-și asigure pe baza calităților personale și susținerea necondiționată a colectivului de muncă. Astfel conducătorul devine posesorul caracterului *legal* cât și a factorului *legitim* exprimat prin susținerea, primirea, acceptarea de către colectivul de muncă a personalității conducătorului.

Tipurile de conducători

Un rol special în evidențierea caracterului de manifestare actului de conducere, ține de determinarea tipurilor de conducători. Prin *tip* vom subînțelege: individ (*exemplar, obiect, fenomen*) care întrunește anumite trăsături reprezentative, esențiale pentru un grup întreg de indivizi (*de exemplare, de obiecte, fenomene, etc.*); om care iese din comun prin comportamentul său original; persoană de o mare originalitate; personaj care întrunește trăsăturile comune, caracteristice tuturor indivizilor din categoria pe care o reprezintă.

Nu putem evidenția un tip unic de conducător. Diversitatea tipurilor este condiționată de diferențieri de ordin: situațional; valoric; complexul de capacități, competențe și abilități pe care le posedă conducătorul; nivelul de cunoștințe; temperamentul și caracterul său; concepția sa despre lume; maturitatea morală; experiența personală, etc. În linii generale literatura de specialitate evidențiază următoarele tipuri de conducători:

Conducătorul carismatic: se distinge printr-un talent nativ deosebit, printr-o mare capacitate de a lua decizii. El totalmente este deplasat în

relațiile cu oamenii, este respectat, atât la nivele superioare, cât și inferioare. Se bucura de un înalt prestigiu și de o mare autoritate (*acest tip este solicitat în toate cazurile, mai ales în situații deosebite, datorită competenței, capacității de a reuni oamenii și de a-i determina să se implice în acțiuni dificile*). Liderul charismatic este neconvențional, articulează puternic viziunea sa și motivația de a conduce. Baza sa de putere este puterea personală (bazată pe experiență, respect și admirație). Fiind elitist, antreprenorial și exemplar el transformă personalul pentru a accepta schimbările radicale în orice situație.

Conducătorul constructor: se caracterizează prin echilibru între calitățile native (înnăscute) și cele formative (superioritate având cele formative). Este meticolos și pedant în tot ceea ce întreprinde, fiind preocupat de fundamentarea deciziei fără fisuri. El evită riscurile și preferă stabilitatea față de schimbări (*este preferat în condiții de normalitate, de stabilitate, și de dezvoltare a organizației*).

Conducătorul distrugător: este înclinat spre distrugerea structurilor existente. Este preferat în condițiile înlăturării structurii învechite, care nu mai corespund condițiilor noi apărute în viața social-economică. Este privit ca un reformator.

Conducătorul inovator: este acel conducător, care posedă abilități și înclinații deosebite către inovație. Introduce noul, se orientează spre schimbări care se datorează cerințelor reale ale vieții socio-economice. Este conducătorul care simte spiritul viitorului prin prezent (*este în corespundere cu progresul tehnico-științific, fiind ghidat de spiritul invenție și inovație*).

Conducătorul populist: la el domină prioritatea rezolvării pretențiilor salariale. El tergiversează disponibilizările de personal, este preocupat pentru personal creând relații cordiale.

Conducătorul incompetent: se manifestă prin - absența unei strategii viabile; lipsa de inițiativă, de curaj în asumarea unor riscuri; nesiguranța în activitatea organizatorică, în plus este ușor coruptibil. Deficitul esențial îl constituie lipsa unei practici de conducere, cea ce cauzează fisuri în procesul luării deciziilor.

Conducătorul profesionist: este calm, optimist, ponderat și prudent. Percepția sa este axată pe viitorul imediat, pe achiziția de rezultate concrete. Nu se lasă sedus de aspectele privind sarcinile imediat următoare. Nu permite abordarea unor proiecte care nu sunt bine structurate și bine argumentate. O asemenea atitudine reprezintă o buna garanție pentru organizație, cu atât mai mult cu cât reușește să antreneze subalternii în realizarea obiectivelor pe termen scurt sau mediu pe care și

le asumă. Consideră că obiectivele pot fi realizate prin tehnica pașilor medii, astfel încât nu expune organizația unor eșecuri imediat previzibile. Are capacitatea de a da încredere salariaților și de a le asigura nevoia de securitate.

Conducătorul reconciliator: se manifestă printr-o strategie de supraviețuire de pe o zi pe alta. Posedă abilități de soluționare a conflictelor. Rezolvă dezacordurilor și menține moralul subalternilor. Este o persoană care se bucură de încredere.

Conducătorul funcțional: răspunde pentru organizarea și supravegherea activităților specifice unui anumit domeniu specializat.

Conducătorul general: este responsabil pentru toată activitatea organizației. Statutul acestora diferă de la director de divizie la președinte. Este de precizat faptul că o firmă de dimensiuni mari, poate avea mai mulți directori generali.

Conducătorul de proiect: are responsabilitatea coordonării activității personalului din departament, care lucrează la realizarea unui anumit proiect.

Conducătorul autoritar: el determină întreaga activitate a organizației. Hotărăște de unul singur, adică centralizează deciziile. Își exercită influența prin constrângere, și realizează corecția abaterilor prin sancțiuni. Limitează libertatea de gândire și acțiune a subalternilor.

Conducătorul democratic: colaborează cu membrii colectivului săi în luarea deciziilor, în alegerea tehnicilor de lucru și de evaluare a performanțelor. Are o mare încredere în subordonați, stimulează formularea de sugestii și propuneri de către subordonați. Încurajează comunicarea pe verticală și pe orizontală între lucrători, compartimente, subdiviziuni și niveluri ierarhice. Se bazează pe autoritatea personală.

Conducătorul laissez-faire (liberal, permisiv): își asumă doar rolul de consultant în diverse momente. Ponderea libertății de decizie și acțiune revenind echipei. Conducătorul permisiv se caracterizează prin lipsa totală de participare la activitatea organizației, iar rezultatele pot fi dezordinea și anarhia.

Conducătorul transparent: este convins că auto-conducerea, este operantă doar atunci când toți membrii colectivului au acces la informațiile necesare privind vânzările, salariile, planurile strategice ale organizației.

Conducătorul renescentist: manifestă convingerea că un bun organizator poate conduce orice afacere, mergând de la o firmă de asigurări până la o firmă industrială. Urmărește să-și asigure o gamă largă de competențe, asimilând cunoștințe referitoare la diferite funcțiuni

ale departamentelor de desfacere, marketing, producție, și finanțe. Poate fi considerat un manager în sensul pur al cuvântului.

Conducătorul radical: consideră că una dintre principalele calități de care trebuie să dea dovadă un lider este capacitatea de a “crea afaceri” în ritmul extrem de rapid impus de dinamismul piețelor.

Conducătorul uman: apreciază că, într-o lume aflată în permanentă transformare, conducătorul trebuie să echilibreze cerințele profesionale cu celelalte aspecte ale vieții personale.

Conducătorul birocrat: este preocupat de randament. Respectă ordinele, regulamentele, normele, considerându-le dogme ale organizației. Nu influențează aplicarea deciziilor, nu are încredere în proiectele pe termen lung. Este un tip de conducere eficient dar dificil.

Conducătorul manipulator: singur stabilește regulile și reglementările de etichetă oficială. De multe ori pretențiile sale sunt instabile și în afara logicii. În ciuda faptului că un astfel de conducător nu prevede legalizarea propriilor reguli, toată echipa trebuie să le întuiască și să le respecte. În relațiile cu subalternii tinde să încurajeze relațiile interpersonale și să stimuleze interacțiunea lor.

Conducătorul patriarh: pentru el, o importanță specială, o au relațiile interpersonale și mai apoi relațiile profesionale. Este specific pentru conducerea unui colectiv mic, unde toți membrii au o atitudine de respect și simpatie pentru conducător. Are nevoie de atenție și onoruri speciale: felicitări, cadouri și măgulire.

Conducătorul artist: acesta trece cu ușurință de la stări de exaltare la stări depresive, de la stări de bucurie, în caz de reușită, la stări de mâhnire, în caz de eșec. De regulă, este optimist, dar, neavând simțul detaliilor, nu poate anticipa efectele unor proiecte pe care dorește să le pună în practică, astfel încât rezultatele finale nu au șanse sigure de succes. Nu se străduiește să conjuge eforturile subalternilor. Fiind ambițios și onest, reușește să învețe atât din succese, cât și din greșeli.

Conducătorul situațional: are o flexibilitate maximă, își adaptează comportamentul la combinația de factori care influențează situația curentă. Acest stil reprezintă de fapt mai mult un proces de adaptare a stilurilor anterior menționate la situațiile noi ivite. Putem vorbi în cazul dat de un stil liber de conducere.

Din cele menționate evidențiem următoarele concluzii: tipul de conducere reprezintă personalitatea conducătorului; tipurile de conducători variază în funcție de criteriile specifice care stau la baza delimitărilor lor; nu putem afirma că există un tip de conducere extraordinar sau ideal. Pot fi acceptate combinarea diferitor tipuri de

conducători care tind să rezolve rezolve o problemă specială sau să corespundă unei situații specifice.

Funcțiile și obligațiunile conducătorului

Un rol important în înțelegerea esenței, specificului valorii conducătorului în cadrul organizației îl constituie determinarea funcțiilor sale. Sunt evidențiate următoarele funcții ale conducătorului:

Funcția de planificare. *Planificare* - activitate administrativă care prevede întocmirea unui plan, programe, sau prevede actul de a organiza, a conduce pe bază de plan; a organiza o activitate, întocmind planul după care să se desfășoare fazele ei. Conținutul de planificare, ca funcție a conducerii presupune determinarea în mod rezonabil a principalelor direcții strategice, a proporțiilor de dezvoltare a productivității organizației. În sarcinile planificării ale conducătorului intră: asigurarea dezvoltării organizației ca un tot întreg; orientarea timpurie și recunoașterea problemelor de dezvoltare; coordonarea activităților de departamente cu cele ale angajaților organizației; crearea unei baze obiective pentru un control eficient; stimularea activității de muncă a salariaților; informarea subalternilor. Drept rezultat a procesului de planificare este planul. Planul prevede cine, ce sarcină, în ce perioadă de timp și ce resurse trebuie să utilizeze în procesul soluționării sarcinii și atingerii obiectivelor organizației. Planificarea, poate fi *strategică* (pe o perioadă mai mare de 5 ani), *de durată medie* (1-5 ani), *operativă sau de rutină* (curentă și până la un an).

Funcția de organizare. *Organizare* - activitatea de conducere, prin care sistema de conducere se adaptează pentru a îndeplini sarcinile stabilite în etapa de planificare; a face ca un grup social, o instituție etc. să funcționeze sau să acționeze organic; a stabili și a coordona mijloacele tehnice, economice, administrative, astfel încât să permită executarea în condiții optime a unui proces. Conținutul organizării ca funcție a conducerii este de a stabili relații permanente și temporare între toate unitățile companiei, în plus determinarea procedurii și condițiilor de funcționare a întreprinderii. Organizarea ca funcție a conducerii se realizează prin: conducerea administrativ-operativă (este departamentul central al conducerii organizației) și conducerea operativă.

Funcția de regulare. *Regulare* – activitate administrativă care vizează eliminarea devierilor, abaterilor de la regimul prestabilit a modului de funcționare a organizației. Regularea ca funcție a conducerii presupune redistribuirea resursele materiale, sociale, tehnice și financiare, de către conducerea operativă în cadrul procesului de

producție. Regularea presupune procesul de elaborare și punere în aplicare a acțiunilor de corectare a activității organizației sau/și realizarea deciziilor organizațional-tehnologice, economice și tehnice care asigură îndeplinirea în timp util și necondiționat a planului strategic. Sarcina regulării constă în intervenția întreprinsă de către conducător în vederea atingerii scopurilor și a misiunii organizației.

Funcția de coordonare. *Coordonare* – actul de a pune de acord părțile unui întreg. Coordonarea ca funcție a conducerii presupune asigurarea coerenței diferitelor unități de producție și departamentelor funcționale ale companiei în procesul îndeplinirii obiectivelor, sarcinilor planificate. Coordonarea ca funcție de conducere este luarea măsurilor în timp util pentru a asigura procesul de producție (ea elimină blocajele care stau în calea îndeplinirii planului).

Funcția de motivație. *Motivație* – este un proces care determină comportamentul subalternilor în atingerea obiectivelor și scopurilor definite pe baza unui stimul. Motivația ca funcție a conducerii presupune utilizarea de către conducător a totalității motivelor sau mobilurilor (conștiente sau nu) care determină subalternul să efectueze o anumită acțiune sau să tindă spre anumite scopuri. Ea poate fi materială, spirituală, etc. Motivația mai presupune scăderea la subalterni a insatisfacției față de procesul de muncă și a diferitelor situații legate de acesta.

Funcția de conducere. *Conducere* - activitate ce presupune, asigurarea bunei desfășurări a proceselor de producție și organizare. Conținutul actului de conducere presupune faptul că conducătorul influențează subalternii, astfel încât decizia lui este acceptată și pusă în aplicare. În realizarea acestui scop, conducătorul are nevoie de putere - adică capacitatea de a influența comportamentul altora. Actul de conducere se realizează prin deciziile care sunt luate de către conducător.

Funcția de control. *Controlul* - verificare, analiză permanentă sau periodică a unei activități pentru a urmări mersul ei și pentru a lua măsuri de îmbunătățire. Ca funcție a conducerii controlul presupune sistemul de monitorizare, observare și verificare a funcționării și implementării corespunzătoare a deciziilor de conducere. Controlul ca activitate administrativă evidențiază starea îndeplinirii deciziilor conducătorului de către subalterni într-un moment exact în vederea determinării abaterilor de la obiective, regulamente, standarde, etc. Controlul constituie o funcție complexă, ce include funcția de evidență, evaluare, analiză.

Funcția de analiza. *Analiza* - activitate ce asigură identificarea cauzelor abaterilor de la starea dorită de dezvoltare a sistemului,

incluzând determinarea măsurilor de a remedia deficiențele identificate. Conținutul analizei ca funcție de conducere, este de a studia performanța sistemului, eficiența utilizării resurselor sociale, materiale și financiare.

Funcția de expert. Conducătorul, de multe ori este o persoană, căreia i se adresează ca unui specialist calificat în domeniu, sau pur și simplu pentru sfaturi practice legate de procesul de muncă.

Funcția reprezentativă. Conducătorul, în vederea statutului ocupat în organizație se poziționează ca fiind o persoană care reprezintă organizația în plan extern (partenerii de afaceri, instituții civice și de stat, etc.). În acest fel, el este identificat cu toți membrii grupului, este purtătorul inteligenței și a valorile colective. El asigură comunicarea bidirecțională: mediu-organizație, organizație - mediu.

Funcția emoțional - regulativă. Conducătorul, este un regulator al relațiilor interpersonale din cadrul grupului de muncă, unde trebuie să asigure climatul moral și psihologic adecvat în colectivul de muncă.

Funcția de stabilire a normelor și valorilor. Conducătorul, este în mare măsură creatorul și sursa normelor de grup, cât și etalonul comportamentului interpersonal. În aceste sens conducătorul se prezintă ca un educator sau un model al comportamentului uman pentru subaltern.

Funcția simbolică. Colectivele de muncă cu un grad ridicat de coeziune tind spre diferențiere de alte colective de muncă din ambianță. Aceste grupuri produc diverse distincții în vestimentație, comportament, comunicare, etc. De multe ori, lideri, fiind nucleul unor astfel de grupuri, însuși îndeplinește funcția de simbol.

Funcția de comunicare. Comunicarea în cadrul organizației presupune transmiterea de informații pe orizontal (subaltern-subaltern) și pe vertical (subaltern-conducător). Comunicarea este privită ca un mecanism indispensabil în funcționarea optimă a organizației. Comunicarea în cadrul organizației vizează schimbul de mesaje, informații în vederea realizării misiunii, obiectivelor individuale și de grup în cadrul organizației. În cadrul organizației se stabilesc comunicări: interne, formale, informale, ascendente și descendente, orizontale, verticale, externe, etc.

Funcția de previziune. Constă în ansamblul proceselor de muncă prin intermediul cărora se stabilesc obiectivele organizației, resursele și mijloacele necesare realizării acestor obiective. Previziunea se realizează prin intermediul diagnozei, prognozei, planificării și programării activităților din cadrul organizației.

Funcțiile sus menționate au o importanță și valoare identică față de diverse grupe profesionale. Îndeplinirea lor conștiințioasă va asigura viabilitatea, progresul și dezvoltarea organizației; va permite evitarea conflictelor ce pot apărea pe parcursul funcționării organizației.

Atenție: Determinați cauzele cu caracter intern și extern care pot împiedica îndeplinirea atribuțiilor funcționale de către conducător.

Calitățile conducătorilor: personale, profesionale și organizatorice

Pentru a îndeplini funcțiile conducerii, conducătorul în linii generale, trebuie să corespundă anumitor cerințe, standarte, percepții ce vin din parte subalternilor și să dețină anumite performanțe, întâlnite în literatura de specialitate sub diferite denumiri: competențe, abilități, calități, cunoștințe, talente, aptitudini, deprinderi, însușiri, comportamente, etc.

A deveni un bun conducător este rezultatul unui proces de transformare personală. Dimensiunile activității de conducere privesc, în primul rând, fiecare om. În activitatea de conducere, un rol important îl are comportarea conducătorilor față de oameni (comportamentul unui conducător este rezultatul influenței a doua grupe de factori: interni și externi). Există conducători cu o bună pregătire profesională, dar care nu știu să se comporte cu oamenii, manifestând lipsa de tact, de politețe, de calm, de respect față de subalterni. Alți conducători, deși poate mai puțin valoroși din punct de vedere profesional, dar prin tact, înțelegere și politețe față de oameni, obțin rezultate mai bune, iar colaboratorii și subalternii îi sprijină, susțin în activitatea de conducere. Alți conducători, probabil valoroși din punct de vedere a calităților personale sau valoroși prin competențe profesionale, dar care pot avea curențe în procesul de a conduce, căci nu este de ajuns să posezi caracteristici personale sau cunoștințe profesionale trebuie să poți să le utilizezi eficient și oportun în cadrul organizației.

La momentul de față se atestă o gamă largă de *variabile* în baza cărora sunt clasificate calitățile și abilitățile necesare unui conducător, printre acestea se numără: Calități intelectuale (cognitive); Abilități antreprenoriale; Abilități strategice; Abilități organizaționale; Abilități socio-emoționale; Abilități umane, interpersonale; Trăsături etice; Abilități tehnice; Calități psihofiziologice.

Sunt propuse următoarele variabile în determinarea calităților unui conducător: *personale, profesionale și organizatorice*.

1. Calități personale

Calitățile unui bun conducător nu se definesc întotdeauna prin inteligență, carismă sau aspect fizic. Oamenii au nevoie de o persoană pe care să o urmeze de buna-voie, iar acest lucru nu ține neapărat de performanțe în domeniu profesional, ci de modul în care liderul relaționează și se comportă cu cei din jur. Natura acestor calități ar fi de dorit să fie nu verosimile, ci real atribuite personalității conducătorului. Iată unele din calitățile pe care trebuie să le posedă un conducător, astfel încât să obțină respectul și devotamentul angajaților săi:

Inteligența – reprezintă o cerință necesară oricărei profesii, dar indispensabilă conducătorilor, deoarece ea presupune garanția alegerii, din mulțimea alternativelor posibile, a variantei optime pentru rezolvarea problemelor complexe ce apar în producție.

Memoria – este aptitudinea de a păstra și a reproduce diferite noțiuni sau fapte. Memoria mecanică se referă la redarea unor elemente fără a le pătrunde sensul, iar cea logică presupune și înțelegerea fenomenelor. Conducătorii trebuie să posedă mai ales o memorie logică.

Spiritul de observație – este indispensabil unui conducător, constă în capacitatea de a sesiza esența fenomenelor.

Capacitatea de concentrare – reprezintă posibilitatea de orientare selectivă a cunoștințelor dintr-o anumită sferă de activitate spre rezolvarea unor probleme specifice. În condițiile unităților de producere unde se desfășoară simultan foarte multe procese, conducătorii trebuie să se concentreze și să sesizeze uneori semnale foarte slabe, dar cu repercusiuni negative și grave asupra întregii activități.

Viziunea de perspectivă – este o calitate absolut necesară mai ales conducătorilor de la nivelurile ierarhice superioare, deoarece cunoscând problemele noi care apar în orientarea politică, în domeniul de specialitate și în știința conducerii, trebuie să-și formeze o imagine clară și corectă în ceea ce privește dezvoltarea unității economice și a propriei persoane. Un lider cu o anumită viziune are o imagine clară a rezultatului, dar și un plan al modului în care poate atinge succesul. Nu este însă suficient să ai o viziune, dacă nu știi să îți împarți aspirațiile cu angajații și mai ales, dacă nu știi să îi motivezi pe aceștia astfel încât toți să posedă același țel. De asemenea, modul în care îți expui viziunea trebuie să fie accesibil pentru oricine, pentru că toate acțiunile vor avea ca scop atingerea acestei viziuni.

Flexibilitatea gândirii – este absolut necesară conducătorului creator, pentru evitarea activității de rutină, în vederea aplicării principiilor și metodelor științifice.

Vârsta – fără a fi o calitate sau un factor restrictiv profilului psihosocio-profesional al conducătorului, determină robustețe psihică și rezistență fizică. În munca de conducere s-a constatat că la vârsta de 35-45 de ani, conducătorii posedă maximum de resurse fizice, psihice și experiența suficientă. În acest interval de vârstă se realizează echilibrul optim între energie, entuziasm și prudență.

Experiența conducătorului – contribuie la integrarea capacității de conducere, deoarece arta conducerii se desprinde în condiții concrete, nu poate fi învățată numai din cărți.

Aprecierea meritelor - un lider va ști întotdeauna să împartă lauri succesului cu angajații și membrii echipei sale, însă în același timp, își va asuma responsabilitatea proprie pentru eșecuri. Acest lucru îi va face pe angajați să se apropie mai mult unii de ceilalți, să se simtă apreciați și în consecință, să lucreze mai bine în echipa din care fac parte.

Corectitudine - unul dintre cele mai importante calități ale unui lider. Corectitudinea înseamnă rezolvarea situațiilor într-un mod just, ascultând toate argumentele înainte de a emite o concluzie. Mulți angajați se simt nedreptățiți și de aceea încep să își piardă încrederea în lider și să îi molipsească și pe ceilalți membri ai echipei cu atitudinea lor. Un lider corect evită să tragă concluzii bazate pe supoziții sau jumătăți de adevăr. Atunci când oamenii sunt tratați corect, îl răsplătesc pe lider cu loialitate, devotament și atitudine constructivă.

Integritatea lăuntrică – conducătorul este un om cu o virtute lăuntrică deosebită, care ar trebui să posedă o idee clară despre cine este ca persoană. Cu cât se va situa mai sus în plan ierarhic, cu atât va fi mai supus încercărilor, pe care le va putea depăși numai prin conștientizarea responsabilității, sincerității, adevărului, dreptății, adică printr-o integritate lăuntrică deplină. Integritatea lăuntrică probabil este un atribut, o singură calitate care validează valorile, determină Ego și Super-ego. Este acel pilon al caracterului uman care și diferențiază liderul de ceilalți oameni. Integritatea lăuntrică ține de ceea ce ești tu atunci când te confrunți cu sinele, eul propriu. Un conducător trebuie să câștige încrederea celor din jur, iar o persoană care prezintă consecvența în valorile morale, modul în care se comportă și în care tratează personalul și problemele de serviciu trece drept un om integru și de încredere în fața angajaților.

Sensibilitatea sufletească - presupune capacitatea conducătorului să-i vadă pe oameni cu ochii sufletului. Oamenii trebuie să fie priviți *cu sufletul (adică, presupune felul în care conducătorul se comportă și îi vede pe ceilalți)*. Felul în care sunt văzuți, modul în care sunt percepuți

determină succesul sau eșecul conducătorului. Este evident că actul de conducere implică în primul rând legătura cu ceilalți, unde conducătorul trebuie să se implice cu sufletul, deoarece asigură o mai bună comunicare cu ceilalți.

Un bun conducător este un bun psiholog - conducătorul trebuie să posede forța de pătrundere psihologică. Puterea de pătrundere psihologică este esențială pentru el. Un conducător eficient trebuie să-i influențeze pe oameni. Calea de a-i influența este să înțeleagă tainele din adâncul sufletului lor, modul lor de gândire, să le înțeleagă concepțiile, nevoile emoționale, sensul pe care ei îl dau vieții, să le înțeleagă aspirațiile, să le înțeleagă sensibilitățile și preferințele.

Puterea de persuasiune - ca să influențeze oamenii cel care conduce trebuie să fie capabil să intre în gândurile lor, să sesizeze ce se petrece în interiorul lor, să le ofere o nouă înțelegere a lucrurilor. Iar găsirea unui punct de vedere comun este prima verigă care facilitează apropierea de ei. Eficiența unui conducător este influențată de capacitatea lui de a le impune celorlalți punctul său de vedere într-un mod atât de eficient încât ei să fie convinși de justetea celor expuse. Un bun conducător trebuie să dețină acea putere de persuasiune cu ajutorul căreia să stabilească un punct de vedere comun cu oamenii pe care-i conduce și să-i convingă pe aceștia că ei sunt de fapt baza schimbărilor prezente pentru un viitor mai bun.

Măreția sufletească - ca să te bucuri de prestigiul și recunoștința oamenilor nu-i de-ajuns să fii bun, trebuie să fii mare. Un om cu un suflet mare nu poate rămâne indiferent la suferințele altora. Măreția unui conducător nu constă în fericirea personală, ci în fericirea pe care o împarte cu ceilalți. Un conducător trebuie să se implice cu tot sufletul în realizarea nevoilor și așteptărilor subalternilor.

Devotamentul absolut - datoria unui conducător este să fie mereu alături de oameni, în mijlocul lor, să-i sprijini și să-i ajute în momentele dificile. Oamenii trebuie să vadă în el salvarea. El nu trebuie să fie doar călăuză în toate dându-le ordine și instrucțiuni, dar trebuie să posede și un suflet bun, să-i asigure cu prietenia sa pentru ca ei să-i fie mereu recunoscători (trebuie să-i trateze cu bunăvoința și înțelegere, să aibă grijă de ei ca de proprii săi copii, ca de propria sa familie). Un lider inspiră devotamentul angajaților prin propriul exemplu și face orice îi stă în putință pentru a obține rezultatele dorite.

Intuiția și viziunea pătrunzătoare - reprezintă sistemul care ghidează conducătorul, nelăsându-l să se abată de la drumul cel mai bun. Ele acordă posibilitatea de a conduce, de atingea scopurilor.

Spontaneitatea - a fi spontan înseamnă să iei rapid cele mai bune decizii în avantajul tău și să acționezi rapid pentru a-ți asigura reușita. Conducătorul trebuie să-și sporească capacitatea sa de decizie. Această trăsătură presupune rapiditatea cu care se acționează adecvat atunci situația o impune, fără să târâgâneze lucrurile, fără să mai piardă nici o secundă. Lipsa de spontaneitate poate fi cauza eșecului. Un conducător care pierde prea mult timp cu manevre pregătitoare, în loc să fie spontan, poate să piardă o bătălie și ca final susținerea celor din jur.

Creativitatea - presupune deschiderea la un nou mod de a gândi și în esență la un nou fel de a vedea lucrurile. Un lucru cert este că un conducător trebuie să-și dezvolte creativitatea sa, adică un mod de gândire foarte diferit de al celorlalți. Este nevoie de efort și de imaginație pentru a depăși toate barierele care pot împiedica un conducător să-și atingă scopurile propuse. În acest sens un conducător trebuie: să combine idei noi cu cele vechi, să facă conexiuni între lucruri diferite, să creeze legături între aspectele opuse, incompatibile ale lucrurilor, să fie atent la detaliile mărunte, să ia în calcul orice variantă de ieșire dintr-un impas și să analizeze tacit ideile respinse sau aparent fără însemnătate.

Deschidere pentru lucruri noi - un conducător trebuie să aibă abilitatea și deschiderea de a asculta idei noi, chiar dacă în mod normal aceea nu ar fi tocmai opțiunea pe care ar alege-o. Un lider apreciat este capabil să accepte o idee mai bună decât a sa, chiar dacă aceea îl scoate din zona sa de confort. De aceea, o astfel de atitudine îi aduce liderului respectul și încrederea angajaților și îi menține pe aceștia alerti, activi, știind că vor găsi apreciere pentru munca bine făcută.

Inspirația - oferă dovada că sistemul de valori și convingeri ale conducătorului funcționează corect. Acesta trebuie să fie dezirabile, imperative, solicitate de către personal. Conducătorul trebuie să demonstreze că este un om care este însuflețit de idealuri înalte, care încearcă să-și depășească limitele și să se ridice la înălțimea pretențiilor sale. El trebuie să posede intuiție, să fie plin de inspirație, să fie ingenios, inventiv, creativ, ca să poată rezolva problemele cu care se confruntă și să depășească momentele de cumpănă ale vieții. Un om inspirat este un om câștigat, pentru că își face alegerea singur și urmează de bunăvoie. Inspirația este magica sclipire care pătrunde în sufletul subalternilor și le atrage simpatia. Inspirația îl ajută pe conducător să iasă din cele mai dificile situații.

Responsabilitatea - un conducător trebuie să țină cont permanent de potențialul său în funcție de natura atribuțiilor, responsabilităților pe care le are. Un conducător trebuie să-și asume integral responsabilitatea

pentru orice decizie pe care o ia, pentru orice acțiune pe care o întreprinde, pentru modul în care își face datoria, pentru rezultatele pe care le obține, pentru orice probleme și pentru orice greșeli.

Credința - conducătorul trebuie să se depășească pe sine însuși dacă dorește să facă saltul la un nivel superior. Oamenii de rând își cunosc limitele și slăbiciunile sale, sunt deprimăți și dezamăgiți, gata să facă un pas înapoi la orice greutate (nu mai au putere fizică, tărie morală suficientă, le este frică). Conducătorul în schimb are un vector - înainte, tot înainte și numai înainte, nici un pas înapoi. Credința aprinde în sufletul omului o flacără puternică, o dorință intensă și hotărâtă de victorie, de care au dat dovadă marii conducători.

Curajul - nu poate exista un lider temător, fără încredere că poate reuși în ceea ce își propune. E adevărat că fiecare persoana își are temerile, însă un lider trebuie să găsească tăria, curajul și încrederea să facă orice își pune în gând.

Încrederea - încrederea presupune credibilitate, și este strâns legată de construirea relațiilor. Cel mai important indicator în stabilirea relațiilor îl constituie încrederea. Un lucru extrem de important în procesul conducerii este abilitatea conducătorului de a înțelege valorile oamenilor și de a le întări încrederea în ele. Identificarea unor lucruri, scopuri, idealuri comune, inclusiv realizarea unei bune comunicări între conducător și subalterni se prezintă ca fiind prima condiție care trebuie îndeplinită pentru stabilirea relațiilor de prietenie și colaborare. A fi demn de încredere și corect în relațiile cu ceilalți reprezintă cele mai importante caracteristici ale credibilității. Oamenii au încredere numai în cineva care investește în dezvoltarea lor. Încrederea în sine îi permite conducătorului să îndepărteze hotarul posibilităților sale și să dobândească noi experiențe.

Perseverența și voința fermă de a învinge - conducătorul prin aceste calități demonstrează faptul că rămâne fidel convingerilor și ideilor sale. Reușita le este garantată numai oamenilor perseverenți. În fața unor provocări numai un om deosebit de perseverent se poate impune. Conducătorul trebuie să fie perseverent și hotărât în deciziile și acțiunile sale, astfel va reuși să atingă orice scop. Voința fermă de a învinge, caracterizează un conducător, ca cel care reușește întotdeauna, cu multă abilitate și fermitate, să depășească toate primejdiile, piedicile și necazurile. Oamenii cu o voință și o tenacitate ieșită din comun sunt capabili să transforme în realitate ceea ce pentru subalterni este doar o iluzie. *Modestie* - un conducător modest va recunoaște că nu este mai bun sau mai rău decât ceilalți membri ai unei echipe. Un conducător modest

nu va începe să se laude pe sine, ci va încerca să îi impulsioneze pe ceilalți. De asemenea, oamenii apreciază un om care nu face abuz de funcția în care se afla și de asemenea, care nu preia o atitudine superioară față de ceilalți, tocmai pentru că se află în acea poziție.

Simțul umorului - simțul umorului se poate dovedi vital pentru eliminarea tensiunii și înlăturarea plictiselii, dar și pentru detensionarea anumitor ostilități între membrii unei echipe. De asemenea, umorul acordă posibilitatea de control asupra mediului în care se lucrează, ajutând la relaționarea într-un mod mai personal cu angajații.

Independența - un lucru esențial este că conducătorul trebuie să posede viziunea sa asupra problemelor emergente. Nu contează cât de bine sunt pregătiți adjuncții și consilierii, indiferent de calitatea sfaturilor primite, în ultima instanță ultima decizie îi aparține lui. Evident că această calitate necesită un anumit control, o anumită limită, dincolo de care se manifestă în tiranie sau voluntarism, care subminează eficiența activităților sale de gestiune și creează o atmosferă tensionată în organizație.

Echilibrul emoțional și stabilitatea față de stres - conducătorul trebuie să controleze trăirile sale emoționale. Cu toți cei care îl înconjoară, el este obligat să construiască relații echitabile. Este dovedit faptul că, în cele mai multe cazuri, dezechilibru emoțional reduce încrederea unei persoane (a conducătorului) în abilitățile sale, și astfel, în activitatea sa de conducere. În situații dificile conducătorul trebuie să servească drept etalon pentru subalterni. În plus conducătorul trebuie să țină cont de efectul contaminării psihologice, atunci când stabilitatea față de stres cu caracter intelectual, volitiv și emoțional poate fi transmis de la el subalternului.

Buna sănătate - sănătatea se consideră o calitate indispensabilă pentru un conducător. Prin sănătate vom înțelege – activitatea corectă și normală a organismului, bunăstarea lui fizică și psihică. Un om sănătos este cel care cel puțin poate adecvat să soluționeze probleme profesionale, familiale și personale.

Este evident că deficitul de timp, excesul de informație și necesitatea ei de prelucrare, presiunea care vine din mediul extern și subalterni, necesitatea de a merge la riscuri, soluționarea concomitentă a unor sarcini în ansamblu, etc., duc la erodarea sănătății *fizice, psihice și spirituale* a conducătorului. *Sănătatea fizică* deseori este legată de vârsta persoanei și presupune funcționalitatea stabilă a organismului care include criteriul morfologic, funcțional și biochimic. **Sănătatea psihică** a conducătorului este legată de procesul de: *adaptare* (atitudinea conștientă

față de funcțiile organismului său, capacitatea de a regula procesele psihice, procesul de adaptare la condițiile geo-sociale, etc.); *socializare* (perceperea celorlalți, recunoașterea existenței normelor sociale, adaptarea omului la habitusul social), *individualizare* (conștientizarea propriei unicității și individualității). *Sănătatea spirituală* (presupune perceperea vieții ca o valoare, atitudinea umană față de sine și cei din jur și unitatea lumii interne).

Atenție: Determinați care sunt factorii care pot să contribuie la înrăutățirea stării de sănătate a unui conducător contemporan (tempoul ascendent de dezvoltare a RTȘ, ritmul înalt de viață, supra sarcină cu caracter informațional și emoțional, factorul ecologic, etc).

Competența comunicativă - presupune capacitatea de a construi rapid și eficient contact cu subalternii, cu mediul extern organizației. Abilitatea comunicațională permite conducătorului să se simtă încrezut în sine în raport cu ceilalți. Unii cercetători afirmă că conducătorul risipește $\frac{3}{4}$ din timpul său pentru procesul comunicațional. Se consideră pe bună dreptate, că bariera principală care împiedică creșterea în carieră sau avansarea ierarhică a conducătorului este comunicarea și interacțiunea ineficientă în relațiile cu subalternii, colegii, partenerii de afaceri (deoarece o decizie și acțiune eficientă presupune o informare calitativă).

Abilitatea de a prezenta și apăra interesele grupului în instanțele externe - conducătorul trebuie să își asume responsabilitatea pentru activitățile de grup. Conducătorul este un fenomen social, care se poziționează ca reprezentantul colectivului de muncă. El trebuie să posede spiritul sensibilității față de interesele, necesitățile altor oameni. Evident că conducătorul care tinde să devină și lider trebuie să fie orientat spre oameni, cu oameni și pentru oameni, căci cea mai valoroasă resursă este omul.

În plus, pe lângă acele calități personale menționate sus, se pot evidenția următoarele calități: rezistent la efort intelectual și stres, energic și perseverent, hotărât, vizionar, altruist, loial, cult, optimist, deschis și entuziast, să fie un bun ascultător, intuiție, punctualitate; amabilitate. Conducătorul trebuie să caute întotdeauna moduri de a face lucrurile să funcționeze în favoarea sa și a celorlalți, trebuie să acționeze prompt și eficient, arătându-le celor din jur că este un om al viitorului, adică un om competent și inteligent.

2. Calități profesionale

Cealaltă grupă de calități necesare unui conducător sunt cele profesionale. Aceste calități presupun competențe – adică sistema de cunoștințe și abilități cu caracter special, acumulate pe cale practică. Competența merge dincolo de cuvinte, ea trebuie demonstrată. Un conducător trebuie să fie într-un continuu proces de învățare, dezvoltare profesională. Competența profesională reprezintă capacitatea de a aplica, a transfera și a combina cunoștințe și deprinderi în situații și medii de muncă. În plus competența profesională este capacitatea unei persoane de a interpreta un fenomen, de a soluționa o problemă, de a lua o decizie sau de a îndeplini o sarcină, rezultantă a cunoștințelor, deprinderilor, priceperilor, aptitudinilor profesionale de care dispune. Pregătirea profesională este realizată prin studiile de specialitate, pe baza cărora sunt însușite cunoștințele teoretice și experiența practică a diferitelor domenii de activitate.

În scopul unei conduceri competente conducătorului îi este necesar să cunoască toate condițiile procesului de producție, să posede o competență profesională corespunzătoare, chiar dacă el poate fi ajutat în munca sa de un colectiv de specialiști foarte buni și colaboratori care furnizează și analizează informațiile necesare procesului de producție.

Este evident faptul că competențele profesionale sunt în strânsă legătură cu domeniul de activitate și specificul de muncă. Printre abilitățile și competențele profesionale pe care trebuie să le posede un conducător (inginer) în linii generale pot fi menționate următoarele:

- să fie competent prin diapazonul și profunzimea cunoștințelor cu caracter aplicativ în cea în ce este implicat. În plus un conducător inginer nu se oprește de învățat niciodată, el are grijă să rămână tot timpul la curent cu ultimele tenduri și inovații din domeniul sau de activitate. Schimbările tehnologice la momentul de față în majoritatea sferelor ingineresti au loc rapid și inginerii de succes au grijă să țină pasul cu noile idei, metode și tehnologii din domeniu;

- să fie competent să utilizeze *softuri* necesare din domeniul activității profesionale. Conducătorul inginer trebuie să înțeleagă limbaje de operare și programe de calculator sau alte sisteme care sunt utilizate în mod obișnuit în timpul unui proiect de inginerie;

- **competențe analitice și de cercetare sunt necesare în orice profesie.** Conducătorului inginer îi este recomandabil: să știe să evalueze o situație, să colecteze și să analizeze informații, să abordeze mai multe perspective;

- abilitatea de a optimiza un proces, o situație, de a gândi strategic, sunt abilități proprii profesioniștilor care evoluează rapid în cariera;

- un conducător trebuie să-și asume riscul, orice afacere presupune risc și acesta trebuie acceptat. Conducătorul trebuie să știe să învețe din greșeli;

- dorința de autodepășire este motorul care întreține performanța. Ceea ce îl face pe un conducător să fie excepțional este dorința de se autodepăși, de a fi întotdeauna mai bun. Niciodată un conducător nu va reuși să-și mențină poziția în grup, autoritatea profesională dacă nu muncește enorm, dacă nu urmărește zi de zi să se perfecționeze și să se autodepășească. Cel ce nu se implică în realizarea obiectivelor carierei sale, în dezvoltarea sa personală și profesională, cel ce nu se străduie să fie mai creativ, inovator, mai productiv, mai eficient în ceea ce face, va fi tentat să renunțe și să fie depășit. Cel ce vrea să obțină rezultate extraordinare nu poate să se mențină la un nivel al performanței scăzute. Conducătorul trebuie să posede dorința și să servească drept un model pentru toți ceilalți, trebuie să fie cât mai bun în tot ceea ce face, în practicile pe care le utilizează, în regulile pe care le stabilește, în deciziile și alegerile pe care le ia și le face;

- Competențele și aptitudinile profesionale cu caracter tehnic se referă la capacitatea de a mânui echipamente și mașini, altele decât calculatoarele sau la cele dintr-un domeniu specializat (industrie manufacturieră, sănătate, domeniul bancar etc.) în acest sens competențele și aptitudinile tehnice pot fi: o bună cunoaștere a proceselor de control al calității etc.;

- conducătorul inginer prezintă o atenție la detalii: el le acordă o atenție meticuloasă. Cea mai mică greșeală poate duce la colapsul unei întregi structuri, astfel încât fiecare detaliu trebuie să fie prevăzut, revizuit în detaliu pentru finalizarea cu succes a unui proiect;

- abilitatea de a utiliza și traduce limbajul tehnic complex într-unul pe înțelesul tuturor, de asemenea, să comunice eficient verbal cu clienții și alți ingineri cu care lucrează împreună la un proiect;

- are abilitatea de a gândi logic: el este capabil să proiecteze și să înțeleagă modul de funcționare al unui sistem, astfel încât să anticipeze posibilele probleme care pot apărea pe parcurs;

- este creativ și ingenios: prin creativitatea sa conducătorul inginer poate gândi asupra noilor modalități inovatorii pentru a dezvolta noi sisteme și de a face ca lucrurile deja existente să aibă un randament mult mai bun;

- un conducător inginer, posedă competența de adaptare și capacitatea de soluționare a problemelor în timp record. Un inginer este frecvent chemat doar pentru a rezolva probleme apărute în procesul tehnologic, iar acesta trebuie să își dea seama care este sursa problemei ingineresti și care este cea mai potrivită soluție pentru remedierea ei;
- un conducător din domeniul ingineresc trebuie să posedă competențe de proiectare, coordonare și conducerea proiectelor și lucrărilor ingineresti;
- conducătorul trebuie să posedă abilități de consultanță, verificare și expertiză tehnică în domeniul ingineresc.

3. Calități organizaționale

A treia grupă de calități necesare unui conducător sunt cele organizaționale. Aceste calități reflectă în mod special cultura de organizare a conducătorului. Conducătorul trebuie să cunoască, să posede și să învețe tehnologia activității de conducere. Conducătorii trebuie să posedă cunoștințele oferite care sunt furnizate de știința managerială. Aceasta presupune învățarea, prin mijloace organizate de formare și perfecționare sau prin auto-perfecționare, a teoriei științei managementului și a modului de aplicare a acestei teorii.

Organizarea este un atribut al conducerii, iar capacitatea, abilitatea organizatorică a conducătorului se dezvoltă și se consolidează în activitatea practică. Conducătorul trebuie să cunoască și să găsească cele mai eficiente modalități de repartizare și combinare a resurselor materiale și umane pentru realizarea misiunii și obiectivelor organizației. Această abilitatea poate fi însușită și ea reflectă rolurile, competențe, capacitățile, cunoștințele, deprinderile, abilitățile necesare pentru a aplica un management de calitate la nivelul unității, organizației. În acest sens sunt evidențiate următoarele competențe:

Orientarea spre viitor și determinarea perspectivei - ca un conducător să poată ghida un grup, el trebuie singur să știe încotro să meargă. Astfel, el trebuie să vadă perspectiva activității grupului și să-l orienteze spre realizarea sarcinilor, obiectivelor și misiunii organizației;

Intuiția situațională și flexibilitatea comportamentului - conducătorul de obicei este membrul unui proces complex în care acționează un șir de forțe care de multe ori scapă sub incidența și controlul său. Astfel, perceperea momentului, a sensibilității situației acordă posibilitatea de a se orienta efectiv în situația creată și de a lua decizia corectă;

Capacitatea de a crea o echipă - o calitate importantă a conducătorului, este abilitatea de a atrage pe alții (realizată prin programe

creative, idei, idealuri) cea ce prevede în ultima instanță crearea unei echipe de susținători. Formarea obiectivelor, valorilor organizației precum și controlul adeziunii subalternilor față de acestea, constituie o funcție a conducătorului. Conducătorul colectivului de muncă trebuie să faciliteze contribuția membrilor echipei la luarea deciziilor, ca să se asigure de susținerea, adeziunea și loialitatea subalternilor;

Abilitatea de a organiza grupul în vederea realizării sarcinilor propuse - aceasta abilitate este una fundamentală pentru conducător, deoarece include în sine capacitatea de a repartiza funcții între membrii colectivului de muncă, inclusiv posibilitatea de a-i motiva, inspira în vederea realizării sarcinii;

Conducătorul trebuie să posede o gândire strategică asupra organizației ca întreg – în procesul luării deciziilor conducătorul trebuie să privească înainte ca să vadă și apoi să determine strategia de dezvoltare a organizației. Această strategie este completată armonios ulterior de tactica necesară. Obiectivul fiind încrederea și orientare către calitate totală;

Conducătorul organizației trebuie să-și asume riscurile în elaborarea deciziilor tactice, strategice și de rutină;

Conducătorul organizației trebuie să posedă tehnica managerială - exprimată prin: selectarea, repartizarea și utilizarea cadrelor. În acest sens el trebuie să perceapă natura fiecărui subaltern și să poată să-l influențeze ca acesta să-și motiveze activitatea sa prin ridicarea randamentului de activitate;

O competență organizatorică vitală pentru conducător este: elaborarea normelor, normativelor și regulamentelor organizației. Elaborarea planurilor personale, a activității subdiviziunilor, planurilor operative, planului – grafic de petrecere a evenimentelor în cadrul organizației;

Alte competențe și aptitudini organizatorice ale conducătorilor se referă la capacitatea de a coordona, administra și controla: colectivul de muncă, proiecte și bugete în timpul activităților profesionale, problema de instructaj, etc..

Toate aceste calități, cunoștințe, aptitudini și trăsături definesc profilul psiho-socio-profesional al conducătorului. Ca cerințe, ele pot fi exprimate în trei grade de necesitate: absolut necesare, necesare, de dorit. După cum am văzut aceste calități își păstrează specificul său, altele se intersectează, unele pot fi dobândite în procesul instruirii, altele sunt native.

Stiluri de conducere

Un interes special acordat sferei conducerii este problema stilurilor de conducere. Stilului de conducere i-au fost consacrate o multitudine de cercetări teoretico-metodologice menite să-i evidențieze rolul, utilitatea și importanța, atât asupra climatului psihologic, socio-afectiv, relațional din cadrul organizațiilor cât și asupra productivității muncii. Prin *stil de conducere* vom subînțelege o sistemă stabilă de modalități, mijloace, metode și forme de influențe a conducătorului, care evidențiază specificul, individualitatea comportamentului conducătorului. Stilul de conducere are un rol deosebit într-o organizație, cel puțin din următoarele considerente: influențează relațiile interpersonale; are posibilitatea extinderii prin imitare de la niveluri ierarhice; influențează climatul organizațional; determină metodele de conducere ce vor fi folosite. Stilul, este felul propriu de a se *exprima* al unei persoane, o metoda sau o maniera de lucru, modul său general de a fi. Stilul de conducere însumează toate particularitățile, caracteristice conducătorului reflectate prin intermediul comportamentului.

În literatura de specialitate, se atestă un număr mare de tipologii ale stilurilor de conducere. Abordările de clasificare acordate de către autori este variată și nu există o unitate de păreri în această problemă. La baza clasificării lor stau numeroase puncte de vedere și criterii. Prezentăm următoarele stiluri de conducere, evidențiate în funcție de criteriile de grupare.

I. Clasificarea stilului de conducere în funcție de autoritatea conducătorului.

Cea mai cunoscută și reprezentativă tipologie a stilului de conducere aparține lui Kurt Lewin și colaboratorilor săi, R. Lippitt și R.K.White (1939). Cercetările sale cuprind perioada sfârșitul anilor 30 începutul anilor 40 a sec. XX. Domeniul de analiză fiind *fenomenele socio-psihologice a vieții de grup*. Un loc special în acest domeniu îl ocupa problema *locului, rolului și importanței conducătorului în diverse procese de grup*. Drept obiect de studiu pentru cercetare, serveau copii cuprinși între vârsta de 11-12 ani, care în relațiile cu cei maturi erau puși în diferite situații experimentale. Reșind din rezultatele primite în urma experimentului, K. Lewin a determinat 3 stiluri de conducere: **autoritar** (în anumite lucrări apare cu variantele autoritar-exploatator, autoritar-binevoitor, autoritar-restrictiv sau

directiv); **democrat** (numit și participativ); **liberal** (numit și permisiv, anarhic, neutral, laissez-faire).

- stilul autoritar se caracterizează prin: determinarea scopurilor și luarea deciziilor sunt îndeplinite de către conducător; deciziile sunt laconice, fără multe explicații; decizia este adusă la cunoștință prin ordin, ca o cerință categorică; activitatea subalternilor este reglementată la un nivel înalt; procesul de comunicare între conducător-subalterni este realizată într-o formă laconică cu un ton distanțat și imparțial, ține distanța; în regularea comportamentului și activității subalternilor se pune accent pe pedeapsă; atitudinea conducătorului față de inițiativa subalternilor este lipsită de atenție și încredere; climatul, atmosfera morală în organizație este tensionată și încordată; controlul este total, mobilitatea subalternilor este ridicată; poziția conducătorului este în afara grupei; scade procesul de auto-regulare a grupului, subalternii așteaptă decizii, nu se implică, nu se creează o gândire colectivă, apare apatia. Planificarea activității organizației este realizată în detaliu; în situație de criză acest stil determină o ordine și structurare; asigură realizarea unui volum mare de lucru, prin inhibarea lenei.

- stilul democratic se caracterizează prin: determinarea scopurilor și luarea deciziilor sunt îndeplinite de către conducător, dar nu înainte de a se consulta cu subalternii; deciziile sunt explicate în detaliu; decizia este adusă la cunoștință prin propunere, rugămintă, recomandare; activitatea subalternilor este reglementată de către normele formale; procesul de comunicare între conducător-subalterni este realizată într-o formă deschisă, bidirecțională; în regularea comportamentului și activității subalternilor se pune accent pe stimularea, motivarea activității lor, este introdus spiritul concurențial; atitudinea conducătorului față de inițiativa subalternilor este susținută dacă este în interesul atingerii scopului; climatul, atmosfera de ordin moral în cadrul colectivului de muncă este favorabilă; controlul se înscrie în limita funcționalității conducătorului; mobilitatea subalternilor este scăzută; conducătorul se poziționează în colectiv; grupul se auto-regulează, subalternii se implică în activitatea organizației; este stimulată dorința subalternului la autocunoaștere; acest stil este eficient într-o organizație cu o structură slab dezvoltată. Planificarea activității organizației este realizată în grup și la momentul necesar; în situație de criză acest stil determină o panică, posibil frustrare; responsabilitatea o poartă tot colectivul de muncă; subalternul e capabil să se auto-dirijeze, tinde spre responsabilitate, dispune de sentimentul de raționalitate și vrea să muncească.

•stilul liberal se caracterizează prin: luarea deciziilor este realizată în mare măsură de către subalterni și *impuse* conducătorului; conducătorul de jure este *înstrăinat* de la actul conducerii acordând libertatea deplină subalternilor; aici conducătorul se limitează la asigurarea direcțiilor și orientărilor generale ale organizației; conducătorul se poziționează mai degrabă ca un membru a grupului; lasă angajaților o mare libertate de acțiune; se pune accentul pe conducerea spontană; decizia este adusă la cunoștință prin rugăminte, sfat; activitatea subalternilor este slab reglementată de către normele formale, subalternul are o libertate mare în acțiune; conducătorul poate să nu intre în comunicare, dacă nu este inițiativa subalternului; se abține asupra regulării comportamentului și activității subalternilor; atitudinea conducătorului față de inițiativa subalternilor este una de supraapreciere a rolului subalternului în organizație; climatul, atmosfera de ordin moral în cadrul colectivului de muncă este unul instabil; controlul din partea conducătorului lipsește; grupul se auto-regulează, subalternii se implică în activitatea organizației; eficacitatea acestui stil crește când subalternii sunt înalt calificați.

Este evident că clasificarea stilurilor de conducere după Kurt Lewin este una clasică, dar este relativ strictă și precisă în delimitarea sa. În realitate însă unui conducător nu i se poate atribui un stil exact (acesta depinde de un șir de factori), astfel unii autori propun variante cu variabile mixte. În plus un stil concret nu poate să cuprindă toate caracteristicile pozitive, el neapărat va cuprinde și ceva negativ și invers.

II. Clasificarea stilului de conducere în funcție de atitudinea față de responsabilități.

În cadrul acestei clasificări putem distinge următoarele tipuri de stil:

stilul repulsiv – conducătorul se manifestă cu o anumită repulsie față de sarcinile ce îi revin, evită responsabilitățile; preferă spontaneitatea și flexibilitatea în luarea deciziilor, în detrimentul unei fundamentări corespunzătoare a activității; are complexe de inferioritate și încredere redusă în forțele proprii, astfel ia decizii puțin eficiente.

stilul dominant – aici conducătorul este o persoană dinamică, activă, exigentă, agitată care totuși poate influența apariția unui climat negativ, favorabil conflictelor. În cazul unui eșec va căuta un vinovat, în asemenea situații subalternii mai sensibili își pierd confortul psihologic, apar sentimente de insecuritate. Astfel, oamenii își pierd treptat inițiativa personală, apare formalismul și supunerea în muncă, care duc la scăderea

performanțelor. Conducătorul refuză alte puncte de vedere; acționează cu fermitate și perseverență în sensul atingerii scopurilor fixate.

stilul indiferent – se caracterizează prin lipsa de interes față de orice intervenție în organizarea și conducerea colectivului; nu oferă sprijin moral și afectiv subalternilor, dar nici nu le controlează rezultatele.

III. Clasificarea stilului de conducere în funcție de starea psihică, de tonusul general al conducătorului:

stilul conducătorului încordat - caracterizat prin precauție, îngrijorare excesivă, el ea măsuri de siguranță, supraapreciază situațiile cu care se confruntă și subapreciază propriile posibilități de răspuns la aceste situații. Acest tip de conducător va crea neliniște, agitație și teama în grupul de munca, ducând la epuizarea treptată a acestuia.

stilul de conducere relaxat - se caracterizează printr-o insuficientă mobilizare în scopul valorificării pregătirii sale profesionale și în practica conducerii instituției.

IV. Clasificarea stilului de conducere în funcție de direcția de orientare a activității de conducere:

stilul de conducere orientat spre sarcină - descrie un tip de comportament centrat în mod exclusiv pe îndeplinirea riguroasă a misiunilor încredințate. Se axează pe executarea sarcinilor și atribuțiilor funcționale ținând cont de termenele și de standardele calitative stabilite, ignorând factorul uman, cărui îi acorda mai puțină încredere și mai puține posibilități de exprimare.

stilul de conducere orientat spre problematica umana - îl caracterizează pe acel lider centrat pe relațiile interpersonale, interesat de stabilirea și ameliorarea acestora, respectă ideile și părerile angajaților și valorizează armonia grupului.

stilul de conducere echilibrat – este orientat în mod echitabil atât pe îndeplinirea sarcinilor de lucru, cât și pe problematica umană. Acest conducător va ști să-și stimuleze și să-și motiveze angajații, le va acorda încredere, le va respecta drepturile și opiniile, va veghea îndeplinirea obiectivelor grupului sau instituției pe care o conduce.

În final concluzionăm următoarele idei: nu vom putea evidenția un stil de conducere pur și universal, unul bun sau rău, deoarece eficacitatea conducerii depinde de flexibilitatea conducătorului de a utiliza componentele pozitive ale stilului și de a neutraliza efectele negative pe care le posedă. Este evident faptul că cel mai bun stil abordat de un conducător este cel care se potrivește situației.

Etica relațiilor între conducător și subalterni. Subalternii și obligațiunile lor

La momentul de față se constată importanța și rolul crescut a culturii conducerii, culturii relațiilor oamenilor în procesul activității în cadrul serviciului. Astfel, o atenție specifică este acordată interacțiunilor între conducător și subaltern. De obicei conducătorul este figura principală în cadrul organizației. A fi un bun conducător înseamnă a avea relații bune cu subalternii.

Sistemul de regulare a comportamentului subalternului în colectivul de muncă, este unul complicat. Fiecare conducător, utilizează un mecanism specific de regulare a comportamentului subalternilor, adică utilizează multitudinea de mijloace și metode cu ajutorul cărora va orienta, coordona comportamentul subalternilor. Liderul în procesul de conducere trebuie să țină cont de tot sistemul de regulatori în cadrul organizației. Aici putem menționa: deciziile conducătorului; legislația în domeniului muncii; normele etice; tradițiile; opinia publică; convingerile proprii; valori individuale și colective, etc. Un rol special și specific în regularea comportamentului subalternilor îl ocupă normele etice. Normele etice ca regulatori ai comportamentului, creează atmosfera care va acorda organizației posibilitatea de a atinge misiunea sa.

Prin norme ale comportamentului etic a conducătorului față de subalterni vom subînțelege – totalitatea regulilor bazate pe cunoștințe și competențe etice, care determină atitudinea conducătorului față de subaltern sau mediului ambiant. În această ordine de idei menționăm, că conducătorul trebuie să servească drept model al comportamentului etic, atât în activitatea profesională cât și cea socială. El, trebuie să dea dovadă și să se comporte în organizație după cele mai înalte standarde etice. Nu trebuie să uităm că conducătorii sunt responsabili pentru perspectiva de dezvoltare a organizației. În acest sens ei trebuie să informeze subalternii despre intențiile sale. Conducătorul va crea o atmosferă favorabilă dezvoltării personalității subalternului și a creativității sale, va crea o orientare pozitivă la subaltern în vederea realizării sarcinilor sale.

În determinarea comportamentului conducătorului față de subordonați, se depistează un șir de principii, care stau la baza relațiilor între ei. În comportamentul față de subalterni, conducătorul trebuie să fie principial, să nu favorizeze pe unii în defavoarea altora, să respecte strict legile, să nu încalce reglementările cu privire la promovarea și încadrarea în muncă, la retribuirea personalului. Conducătorul trebuie să țină cont de faptul că subalternul este inclus în sistemul relațiilor de acțiune și

interacțiune socială, adică el este reprezentantul și exponentul acestor relații. În plus subalternul fiind în aceste relații se află în diferite stări emoționale, intelectuale, fizice, motivaționale, etc. Astfel, aprecierea de către conducător a activității subalternului (prin crearea unor stereotipuri, clivaje) nu trebuie să fie definitivă și categorică, deoarece orice om este într-un stadiu al dezvoltării, transformării, schimbându-și caracteristicile și modul de a fi în dependență de factorii interni și externi.

Succesul dezvoltării organizație în mare măsură depinde de acel set de norme și principii etice de care se va ține cont în stabilirea relațiilor între conducător și subaltern. Raportul dintre conducător și subaltern afectează întreaga organizație și determină în mare măsură climatul moral și psihologic, deoarece în lipsa normelor morale în colectiv se creează o atmosferă încordată, incertă. Pot fi menționate următoarele principii și norme morale care se referă la **comportamentul etic al conducătorului**:

- Se străduie să transforme organizația într-o echipă unită, cu standarde morale înalte. Atașează pozitiv angajații față de misiunea și obiectivele organizației. Subalternul se va simți confortabil, din punct de vedere moral și psihologic doar atunci când se va identifica cu colectivul de muncă.
- În procesul depistării unor probleme și dificultăți legate de lipsa de onestitate la subaltern, trebuie să se afle cauzele acesteia.
- În cazul în care un angajat nu a îndeplinit ordinul, el trebuie să știe că conducătorul este la curent. Mai mult decât atât, în cazul în care conducătorul nu a avertizat subalternul despre cunoașterea acestui caz, el pur și simplu nu și-a îndeplinit funcția sa.
- Nota efectuată de conducător față de subordonat trebuie să corespundă standardelor etice. Este necesar să se adune toate informațiile cu privire la caz. Se va alege forma corectă de comunicare. Inițial se cere explicații, motivele neefectuării sarcinii de către angajat. Conducătorul va ține cont de necesitatea de a respecta demnitatea și sentimentele umane ale subalternilor.
- Conducătorul va critica acțiunile și faptele subalternului și nu identitatea sa.
- Conducătorul va critica acțiunile și faptele subalternului tete-a-tete, dar lauda o va acorda în public.
- Conducătorul va utiliza metoda „sandwich“ - ascunderea criticii între două complimente. Se va încheia conversația pe o notă prietenoasă.
- Conducătorul nu va acorda subalternului sfaturi legate de viața sa personală.

- Conducătorul va trata toți angajații ca fiind membri egali. Nu va crea favoriți.
- Conducătorul nu le va acorda angajaților posibilitatea să observe că el nu controlează situația.
- Conducătorul va respecta principiul justiției distributive: cu cât este mai mare aportul sau contribuția subalternului, cu atât este mai mare recompensa.
- Conducătorul va încuraja colectivul chiar și atunci când succesul a fost realizat în principal de către el.
- Conducătorul va întări încrederea și simțul demnității în subaltern. Un lucru bine făcut merită nu numai o recompensă materială, ci și una morală. Subalternul va fi lăudat de fiecare dată.
- Conducătorul va avea încredere în angajați și va recunoaște propriile greșeli.
- Conducătorul va proteja angajații și le va fi loial.
- Conducătorul va stima subalternii săi.
- Conducătorul va recunoaște individualitatea subalternilor.
- Conducătorul va respecta confidențialitatea informației.
- Conducătorul nu va bârfi, nu va înșela, nu va utiliza forța.
- Conducătorul va fi alături de subalterni. Va asculta observațiile, fie ele pozitive sau negative.
- Conducătorul va genera și va promova în rândul subalternilor o stare de entuziasm, siguranță de sine și mândrie.
- Conducătorul nu va face predici, ci va da exemplu personal.

Regulile de comportament de care se ghidează conducătorul sunt în dependență de calitățile sale morale, dar și de comportamentul și moralitatea subalternilor. Latura morală a comportamentului subalternilor este caracterizată prin conceptul de *etica subalternului*. Cercetările în domeniu evidențiază următoarele calități pe care trebuie să le posede subalternul: disciplina, diligența, responsabilitatea, onestitatea, conștiinciozitatea, sociabilitatea, spiritul colectivist, independența, inițiativa, sinceritatea, încrederea, respectul pentru superiori și colegi, sânguința, respectul de sine, etc. Subalternul eficient se străduie să stabilească cu conducătorul relații pe baza încrederii și respectului reciproc. Ca rezultat fiecare parte întărește poziția și influența pozitivă în organizație. Putem evidenția următoarele **principii ale comportamentului etic a subalternului în organizație**:

- Nu sunt situații în cadrul întreprinderii prin care subalternul ar avea drept moral să ascunde de la conducător orșicare informație cu caracter organizațional.

- Subalternul se va strădui să creeze o atmosferă benefică dezvoltării organizației. Atmosfera creată trebuie să contribuie la tendința subiecților (conducător - subaltern) să îndeplinească misiunea organizației.
- Subalternul nu va încerca să dirijeze, comande, să impună opinia proprie conducătorului. În discuții cu conducătorul nu va utiliza un ton categoric. Va fi amabil și predispus spre deschidere, relaționare.
- Subalternul va fi devotat și de încredere.
- Subalternul va contribui cu toată facultatea sa spre dezvoltarea organizației. Această dăruire de sine față de organizație va fi răsplătită cu: crearea unor principii morale de comportament; cunoașterea și perfecționarea sinelui; creșterea nivelului de profesionalism; creșterea nivelului autorității personale în colectiv și în final evident remunerarea salarială.
- Subalternul va înainta în situații în care conducătorul se retrage. Conducătorul are nevoie de devotamentul subalternilor.
- Subalternul nu va idealiza personalitatea conducătorului și nu va ascunde opinia proprie, care poate fi contrară celei exprimate de către lider.

Atenție: Determinați cauzele cu caracter intern și extern care pot împiedica determinarea unui comportament moral la subaltern.

Bibliografie

- Mielu Zlate, Leadership si management, Ed. Polirom, Iasi 2004;
 Mihaela Vlasceanu, Psihologia organizatiilor si conducerii, Ed. Polirom, Iasi 2005;
 Gary Johns, Comportament organizational, (cap. Leadership) Ed. Ec, Buc. 1998;
 Mihai Milca, Psihologia conducerii – curs universitar -, Școala Națională de Studii politice și Administrative, Buc. 2010.
 Babonea Adina – Psihosociologia conducerii, Editura Fundația România de Măine, București, 2011
 Gary Johns, Comportament administrativ. Studiu asupra proceselor de luare a deciziilor in structurie administrative, Ed. Stiinta, Chisinau, 2004
 Игебаева Ф.А. Стиль управления – главная характеристика деятельности менеджера //Наука сегодня: теоретические аспекты и практика применения: сб. статей. Международной научно-практической конференции в 9 частях. Часть 8. – Тамбов: Изд-во ТРОО «Бизнес-Наука-Общество», 2011. – 344с.
 Маусов Н.И. Менеджмент персонала – ключевое звено внутрифирменного // Проблемы теории и практики управления. М.: Аспект Пресс.- 2000.
 Семенов А.К., Маслова Е.Л. Психология и этика менеджмента и бизнеса. – М. Аспект Пресс, 2010.
<http://conferinta.academiacomerciala.ro/CD2014/articole/5/LIDER%20SAU%20MANAGER.pdf>; <http://neculaifantanmaru.com/calitatile-unui-lider.html>
<http://www.feani.org/site/index.php>

Tema 5. Managementul conflictului și arta negocierii

Conflictologia, conflictul definiție teorii ale conflictului.

Componentele conflictului.

Clasificarea conflictului. Tipuri de conflict.

Managementul conflictului.

Conflictologia, conflictul definiție teorii ale conflictului.

1. Conflictologia este una dintre cele mai tinere ramuri ale obiectului științific, dezvoltându-se pe joncțiunea mai multor științe în primul rând – sociologie și psihologie. Ea se distinge ca o direcție individuală în sociologie la sfârșitul anilor 50 ai sec. XX-lea, unde a și primit denumirea de „sociologia conflictului. **Conflictologia** este acel *sistem de științe despre legitate în mecanismele apariției și dezbateră conflictelor, dar și despre principiile și tehnologiile de dirijare ale acestora*. Noțiunea de conflict poate fi abordată din perspectivă filosofică, politică, sociologică, economică, psihologică, a științei mediului, geografică; semnificația sa esențială în toate cazurile se referă la “o situație în care există o opoziție asupra unor anumite probleme”. În mod specific, conflictele există când două părți aflate în interdependență sunt aparent incompatibile din cauza percepției diferite a scopurilor, a valorilor, a resurselor sau a nevoilor. Uzual, conflictele sunt deseori asociate în mod automat *cu certurile, cu conflictele de interese, cu uzitarea puterii în toate formele ei sau cu uzul de violență*. Cercetătoarea Ulrike C. Wasmuth a atras atenția asupra faptului că este important să considerăm conflictele ca pe niște simple fapte sociale, și să nu le confundăm cu formele sale mai avansate; conflictele nu trebuie să fie limitate prin prisma unor evaluări concrete și nu trebuie confundate cu cauzele lor.

Dicționarul explicativ al limbii române definește conflictul ca pe o neînțelegere, ciocnire de interese, dezacord, antagonism, ceartă, diferend, discuție (violentă) (DEX, 2009). **Conflictul** este un fenomen psihosocial tridimensional, care implică o componentă cognitivă (gândirea, percepția situației conflictuale), o componentă afectivă (emoțiile și sentimentele) și o componentă comportamentală (acțiunea, inclusiv comunicarea).

Faptul că situațiile conflictuale reprezintă o caracteristică a societății este evidențiat și de diversitatea termenilor utilizați în limbajul curent: neînțelegere, dispută, ciocnire de interese, dezacord, antagonism, ceartă, diferend, contradicție de interese, idei ori sentimente, ciocnire materială ori morală, situație controversată, stare de dușmănie, divergență, litigiu, controversă, contestare, situație încordată. Termenul de conflict a fost definit într-o mare diversitate de moduri: L. A. Coser a avansat o definiție care a făcut carieră: „Conflictul este o luptă între valori și revendicări de statusuri, putere și resurse în care scopurile oponentilor sunt de a neutraliza, leza sau elimina rivalii” iar John Burton definește noțiunea ca fiind: "O relație în care fiecare parte percepe scopurile, valorile, interesele și conduita celuilalt ca antitetice ale lui".

Conflictul pe scurt îl putem defini ca o stare de **neliniște de tensiune** interioară ce se află în interiorul persoanei dar și ca o manifestare exterioară determinată de incompatibilitatea dorințelor, intereselor, valorilor sau reprezentărilor noastre despre noi sau despre lumea înconjurătoare, este în ultimă instanță o interacțiune socială între doi sau mai mulți indivizi.

În **abordarea clasică** Conflictul reprezintă o *opозиție deschisă, o luptă* între indivizi, grupuri, clase sociale, partide, comunități, state cu interese economice, politice, religioase, etnice, rasiale etc. divergente sau incompatibile, *cu efecte distructive asupra interacțiunii sociale* (Zamfir, E, 2004). Mai nou însă (**abordarea modernă**) (Conflictele și comunicarea, 1998): *Conflictele există atunci când două părți (persoane sau organizații) aflate în interdependență sunt aparent incompatibile din cauza percepției diferite a scopurilor, valorilor, a resurselor sau a nevoilor.* Conflictele constituie o componentă naturală, inevitabilă a vieții sociale a fiecăruia dintre noi. *Cei mai mulți oameni consideră conflictele ca fiind ciocniri distructive, ireconciliabile, în urma cărora unii câștigă în defavoarea altora. Cercetarea științifică însă a dus la dezvoltarea unor modele și strategii de abordare eficiente și constructivă a conflictelor.*

1.1. Ce este tipic pentru conflicte?

a). Comunicarea. Comunicarea nu este deschisă și sinceră. Informațiile sunt insuficiente sau înșelătoare. Secretele sunt din ce în ce mai multe, iar atitudinea nesinceră este tot mai prezentă. Amenințările și presiunile iau locul discuțiilor libere.

b). Percepția. Divergențele de interese, opinii și convingeri valorice ies la iveală. Lucrurile care le despart, părțile sunt văzute mai clar decât cele care le leagă. Gesturile de conciliere sunt interpretate ca fiind

tentative de disimulare, intențiile acestuia sunt judecate ca fiind dușmănoase și rău-intenționate, iar propriul comportament nu este văzut decât printr-o singură perspectivă, deformată.

c). Atitudinea. Încrederea scade, neîncrederea crește. Se dezvoltă dușmăanii ascunse dar și deschise. Scade disponibilitatea de a acorda ajutor. Crește disponibilitatea de a se folosi și de a-l înjosi pe celălalt.

d). Raportarea la sarcini. Sarcinile nu mai sunt recunoscute de părți ca fiind o responsabilitate comună, acestea pentru a fi eficiente, necesită o împărțire a muncii, în care fiecare, după puteri, contribuie pentru îndeplinirea scopului comun. Fiecare încearcă să facă totul de unul singur: nici una dintre părți nu mai trebuie astfel să se bazeze pe celălalt, raportul de codependență nu mai există; se evită astfel pericolul de a fi exploatat. Conflictele sunt deseori percepute ca o luptă care trebuie câștigată. Ele dezvoltă adesea o dinamică internă care îngreunează, dacă nu chiar exclude, o reglementare pașnică, constructivă și non-violentă. Adevărata problemă a conflictelor este pericolul permanent ca acestea să **escaladeze**: pe parcursul acestora se pune din ce în ce mai mult preț pe diferitele strategii de dobândire a puterii și pe uzul violenței. Conflictul devine astfel din ce în ce mai greu de controlat, până când scapă de sub control, trece pragul violenței, cauzând distrugere și suferință. Conviețuirea este astfel îngreunată, dacă nu chiar imposibilă pe termen lung.

Escaladarea conflictelor

Escaladarea conflictelor este periculoasă, pentru că:

- * conflictele pot scăpa de sub control;
- * din ce în ce mai puține variante de acțiune stau la dispoziție;
- * violența este folosită din ce în ce mai mult;
- * în prim-plan nu mai stau soluțiile comune, ci victoria sau înfrângerea adversarului;
- * are loc o personificare a conflictului;
- * emoțiile devin mai importante decât rațiunea;
- * distrugerea devine scopul principal al acțiunii.

Friedrich Glasl a formulat nouă etape ale escaladării conflictelor.

Obiectivul central din cadrul aplanării constructive a conflictelor este de a confrunța escaladarea conflictelor cu etapele de de-escaladare, de a găsi răspunsuri și alternative pentru fiecare etapă, de a reduce dimensiunile violențelor sau de a le elimina cu totul și de a ținti cooperarea și soluțiile prin negociere.

1.2. Cele nouă etape ale escaladării conflictelor (Friedrich Glasl).

1. Înăsprire: Punctele de vedere se calcifică și se izbesc unele de celelalte. Conștientizarea tensiunilor viitoare duce la înrâncenare. Cu toate acestea, mai există încă convingerea că tensiunile pot fi rezolvate la masa discuțiilor. Nu s-au format încă părți sau tabere rigide.

2. Dezbateri: Are loc o polarizare a gândurilor, sentimentelor și voinței. Apare gândirea pe criterii "alb-negru" și atitudinea de "superioritate-inferioritate".

3. Acțiuni: Credința că "nu mai ajută nici un fel de discuții" crește în importanță, urmărindu-se o strategie a faptelor deja făcute. Empatia cu "celălalt" se pierde, crește pericolul interpretărilor greșite.

4. Coaliții/Images: "Bursa zvonurilor" este în fierbere, se construiesc stereotipuri și clișee. Părțile se manevrează reciproc în roluri negative și se combat. Are loc campania de strângere a susținătorilor.

5. Pierderea bunului renume: Se ajunge la atacuri publice și directe (interzise), care vizează pierderea bunului renume de către adversar.

6. Strategii de amenințare: Amenințările reciproce iau amploare. Se dau ultimatumuri, ceea ce amplifică procesul de escaladare a conflictului.

7. Distrugeri limitate: Adversarul nu mai este văzut ca entitate umană. Se face apel la unele acțiuni de distrugere limitată, ca răspuns "potrivit". Inversarea valorilor: stricăciunile relativ mici sunt considerate deja a fi câștiguri.

8. Disipare: Distrugerea sistemului inamic constituie scopul principal.

9. Împreună în prăpastie: Se ajunge la o confruntare totală, fără cale de întoarcere. Distrugerea adversarului cu prețul autodistrugerii este și ea luată în considerare.

1.3. Teorii ale Conflictului

Există o polaritate semnificativă în rîndul abordărilor teoretice: pe de o parte există abordarea clasică iar pe de pe de altă parte o abordare comportamentistă.

Cele mai interesante teorii ale conflictului sunt:

Teoriile etologice. Biologii și psihologii behavioriști au folosit comportarea animalelor sau studii de etologie pentru a descrie comportamentul uman și deci apariția conflictului. Oamenii ignoră adesea faptul că noi suntem parte a regnului animal. Atât comportamentul uman, cât și cel animal sunt fenomene complexe care implică factori ca "teritorialitatea, dominanța, sexualitatea și supraviețuirea".

Teoriile instinctuale sau înnăscute ale agresiunii. În primele

cercetări asupra fenomenului a fost postulată adesea ideea că există un instinct înnăscut sau biologic care ar predispuce oamenii spre agresiune. Cercetări ulterioare au arătat în fapt că nu există nicio bază științifică pentru a considera ființa umană drept animal cu agresivitate înnăscută, inevitabil înclinată spre război datorită naturii biologice. Mai degrabă, au spus ei, războiul este un rezultat al socializării și condiționării, un fenomen al organizării umane, planificării, procesării informațiilor care acționează asupra potențialităților emoționale și motivaționale.

Teoria frustrare-agresiune

Presupunerea de bază a teoriei frustrare-agresiune este aceea că orice agresiune, fie ea interpersonală sau internațională, își are cauzele profunde în frustrarea unuia sau mai multor actori datorită neatingerii scopului. Conflictul poate apare din neîndeplinirea obiectivelor personale sau de grup și din frustrarea rezultată. Întrucât cererea nevoilor de bază depășește întotdeauna posibilitățile de a fi satisfăcute, orice conflict uman poate fi explicat de eșecul de a obține ceea ce îi este necesar omului.

Teoria învățării sociale. Teoria aceasta se bazează pe ipoteza că agresiunea nu este înnăscută sau instinctuală, ci învățată prin procesul de socializare. Individul dobândește atribute agresive deoarece ele se învață acasă, la școală și prin interacțiunea sa cu mediul uman. Interacțiunea în societate ajută la dirijarea și focalizarea agresiunii stocate asupra dușmanilor.

Alte teorii mai sunt: Teoria identității sociale (Social Identity Theory - SIT), Teoria deciziei și teoria jocului (Thomas C. Schelling), Teoria sistemelor inamice (EST), Teoria trebuințelor umane (HNT) și Teoria rezolvării conflictului a lui John Burton (CRT).

Aplicație: *În cadrul grupului de studiu luați fiecare câte o teorie și aduceți argumente pro și contra?*

Componentele conflictului

1. Structura conflictului. Vom utiliza aici două modele: primul este propus de **Johan Galtung** respectiv **Bernard Mayer**. Cel mai influent model al conflictului a fost propus de J. Galtung în 1969. El a vizualizat conflictul ca pe un triunghi, cu contradicția (C), atitudinea (A) și comportamentul (B) în unghiuri. Galtung vede conflictul ca pe un proces dinamic în care cele trei componente se modifică permanent și se influențează reciproc.

A. Atitudinea cuprinde elemente afective (emoțiile), elemente cognitive (convingerile) și elemente conative (voința). Ea presupune percepții corecte și percepții eronate despre celălalt și despre sine; atât pozitive, cât și negative. Atitudinile sunt deseori influențate de emoții precum teama, furia, amărăciunea și ura.

B. Comportamentul poate include cooperarea sau coerciția, concilierea sau ostilitatea - ca extreme. Comportamentul violent în conflict este caracterizat de amenințări, coerciție și atacuri distructive.

C. Contradicția semnifică situația conflictuală, care include incompatibilitatea scopurilor, reală sau percepută. Tot triadică este și structura propusă de Bernard Mayer în anul 2000. El definește conflictul ca pe un „un fenomen psihosocial tridimensional, care implică o componentă cognitivă (gândirea, percepția situației conflictuale), o componentă afectivă (emoțiile și sentimentele) și o componentă comportamentală (acțiunea, inclusiv comunicarea).

Componenta 1: Percepția conflictului reprezintă modul în care îl înțelegem și cum îl evaluăm pe acesta. În afară de litigiul propriu-zis (obiectul, motivul conflictului), persoana percepe, sesizează, observă semnele conflictului în trei localizări:

- **la sine** („Sunt indispus și nu știu de ce”, „Am țipat la X și nu știu de ce”, sunt întrebări care duc la identificarea conflictului- „Nu pot termina lucrarea până la examen pentru că X nu m-a ajutat.”);

- **la celălalt**, unde luăm act de expresia, exteriorizarea de către partener a stării de conflict (X e nervos/ nemulțumit/ dezorientat);

- **în relația interpersonală** („X nu mi-a răspuns la salut”, „X îmi critică orice cuvânt”).

Percepția nu este întotdeauna rezonabilă sau realistă. Spre deosebire de *conflictul real*, *conflictul imaginar* nu debutează numai când valorile sau nevoile sunt realmente și obiectiv incompatibile sau când conflictul este exteriorizat în acțiune, ci și când una sau mai multe părți percep existența lui, care cred în mod eronat că se află în fața unui conflict. Multe conflicte se dezvoltă din presupunerea despre ce ar putea să se întâmple, dacă sau când una din părți va face ceva. În mare măsură, ostilitatea interpersonală este provocată de conflictele imaginate.

Componenta 2: Afectivitatea în conflict (emoțiile și sentimentele).

Emoțiile sunt inerente conflictului. Ele pot fi *cauză* și sunt de regulă combustibilul desfășurării conflictului, îl potențiază și îl susțin, după cum pot la fel funcționa ca un *mecanism de stingere* a acestuia. Emoțiile pot fi un *simptom sau un indicator al conflictului* pe care-l trăim noi

înșine sau partenerul. Conflictul implică o reacție emoțională la o situație, la o interacțiune sau o persoană, o reacție care semnaleză un dezacord. Când apar emoții precum teama, tristețea, furia, amărăciunea, neajutorarea sau un amalgam din acestea, simțim că avem un conflict, care ajunge să se exteriorizeze printr-un conflict real. Emoțiile reprezintă forța motrică, sursa energetică în desfășurarea unui conflict. Descărcarea emoțională se realizează prin confesare față de un ascultător activ, o dezbateră publică, recunoaștere și acceptare, confirmare a legitimității, un proces în instanța judecătorească sau prin alte mijloace de exprimare și eliberare a sentimentelor și energiilor asociate cu conflictul.

Componenta 3: Acțiunea Comportamentul în conflict poate avea două roluri: *exprimarea conflictului*, a emoțiilor implicate și *satisfacerea nevoilor*. Acțiunile pot îmbrăca o largă diversitate de manifestare, pornind de la simpla încercare de a face ceva în dezavantajul altuia până la exercitarea puterii, violență, distrugere sau, dimpotrivă, la caracterul conciliant, constructiv și prietenos. Acțiunea poate avea un caracter constructiv /cooperant, ori dimpotrivă, distructiv /competitiv.

2.2. Factori declanșatori și cauzele conflictului.

Cele mai multe conflicte au la bază motive mixte, în care părțile implicate au atât interese de cooperare cât și de competitivitate, interesele de cooperare și competiție la părțile aflate în conflict și modul în care acestea variază, pe parcursul conflictului sunt principalii factori determinanți ai acestuia; în funcție de aceștia se va decide în mare măsură dacă rezultatele conflictului vor fi constructive sau distructive.

2.3. Cauzele conflictelor în organizații.

În organizații în schimb avem următoarele cauze ale conflictelor:

1. **Comunicarea defectuoasă;** se datorează informațiilor insuficiente sau trunchiate; în ambele cazuri cauza se află în stilul de management al organizației (comunicarea unidirecțională).

Întrebare: *Dacă comunicarea este defectuoasă cum o putem remedia?* Arumentați răspunsul.

2. **Sistemul de valori;** acesta vizează aspectele etice, probitatea morală și corectitudinea; când nu se ia în calcul aceste sisteme de valori se ajunge la un dialog al surzilor – cine nu e cu noi e împotriva noastră.

3. **Existența unor scopuri diferite;** grupurile tind să devină specializate și diferențiate ca scop, obiective și personal, ignorând scopul organizației în sine.

4. **Stilurile manageriale și ambiguitățile organizației;** dacă stilul de conducere nu este adaptat realității socio-culturale a personalului,

atunci acesta va genera nemulțumiri și stări de tensiune, putând să ia forma unor conflicte.

5. Ambiguitățile decizionale se pot manifesta inegal în muncă și în recompensare, rezultând un dezechilibru – interrelaționarea organizației ce poate facilita conflictul.

6. Dependența de resurse cu volum limitat; pretențiile grupului dintr-o organizație nu pot fi satisfăcute în totalitate, rezultând surse de nemulțumiri. Dacă aceasta persistă în timp, conflictul poate să apară în orice moment.

7. Nemulțumirea față de statutul profesional; este legată de nivelul de aspirație al fiecărei persoane.

8. Diferențe mari între tipurile de personalitate ce alcătuiesc grupurile.

2.4. Consecințele Conflictelor

Dacă *conflictul este negat*, reprimat, camuflat, sau soluționat pe modelul câștigător-învins, acesta poate avea o serie de **efecte negative**.

Există așadar o serie de consecințe negative printre care:

- produc emoții și sentimente negative: furie, anxietate, teamă, suferință și agresiune; resentimente, tristețe, stres; singurătate;
- confuzie afectivă și cognitivă;
- îmbolnăviri psihice și organice;
- pot distruge coeziunea și identitatea grupului;
- risipă de timp;
- privarea de libertate, etc.
- scade implicarea în activitate;
- diminuează sentimentul de încredere în sine;
- polarizează pozițiile și duce la formarea de coaliții;
- dileme morale;
- dificultăți în luarea deciziilor.

Conflictul nu presupune în mod obligatoriu aspecte negative: tensiune, ceartă. El presupune și o serie de **efecte pozitive**:

- crește motivația pentru schimbare/ri (personale, organizaționale, sociale), previn stagnarea;
- îmbunătățește identificarea problemelor și a soluțiilor;
- crește coeziunea unui grup după soluționarea comună a conflictelor;
- crește capacitatea de adaptare la realitate;
- oferă o oportunitate de cunoaștere și dezvoltare personală;

- dezvoltă creativitatea și stimulează rezolvarea creativă a problemelor
- consolidează încrederea în sine și stima de sine;
- crește calitatea deciziilor;
- eficientizează activitatea;
- încurajează intercunoașterea, etc.
- contribuie la autoevaluarea și testarea abilităților

2.5. Sursele Conflictului

În conturarea sursei conflictului, se pot lua în considerare următoarele patru perspective de analiză (I. O. Pânișoară, 2004):

- condițiile anterioare (astfel, sărăcia resurselor pentru realizarea unor anumite sarcini poate produce conflicte în cadrul unei echipe);
- stările afective (stresul, tensiunea, ostilitatea, anxietatea);
- stările și stilurile cognitive ale indivizilor;
- existența "comportamentului conflictual" (anumite caracteristici accentuate conflictuale la un comportament agresiv, de exemplu, centrat pe ego-ul propriu, dar care poate fi și o sumă a mai multor variabile, cum ar fi partenerul, tipul de relație, situația).

A. Stoica- Constantin (2004) propune 11 surse ale conflictului:

- **diferențele** și incompatibilitățile între persoane (trăsături de personalitate, opinii, atitudini, valori, nevoi, gusturi și preferințe).
- **nevoile** și interesele umane (trebuițe de fiziologice vitale, de integrare socială- apartenență și dragoste, trebuițe de apreciere și stimă, de cunoaștere, estetice, de actualizare-autorealizare și valorificare a propriului potențial, tendința spre ridicare socială, tendința normativă de supunere la normele și regulile sociale);
- **comunicare** precară, necorespunzătoare sau lipsa comunicării;
- **lezarea** stimei de sine prin contestare, minimalizare sau critica din partea unei alte persoane, constrângerea sau persuadarea unei persoane să acționeze contrar conștiinței sale;
- **conflictul** de valori;
- **conflictul** de norme;
- **comportamente** neadecvate (negative-antisociale, pozitive dar atipice-nepotrivite contextului social, neadecvate situației)
- **agresivitatea**
- **absența** competențelor sociale, cum ar fi dispoziția și capacitatea de a acorda gratificații (recompense) și sprijin (ajutor) (e.g. empatia, cooperarea, atenția acordată celorlalți);

- **structura** sau cadrul extern în care se desfășoară o interacțiune (e.g. constrângerile temporale, proximitatea persoanelor implicate într-o dispută).

- alte cauze (e.g. status, putere, prestigiu).

Ghidul pentru formatori și cadre didactice - *Managementul conflictului* (M.E.C., 2001) propune șase surse fundamentale ale conflictelor:

- nevoile fundamentale. Pentru a supraviețui oamenii au nevoie de aer, apă și hrană. Când acești factori vitali sunt insuficienți apar conflictele.

- valorile diferite. Oamenii fac parte din culturi diferite și împărtășesc valori diferite, la care se raportează. Din această cauză pot izbucni conflicte sângeroase.

- percepții diferite. Situațiile conflictuale pot apărea când oamenii văd diferit un lucru, sau gândesc diferit despre el.

- interesele diferite, care determină preocupări diferite și care duc astfel la conflicte în familie, între colegi sau prieteni deoarece fiecare consideră importantă o altă activitate

- resursele limitate ca banii și cantitatea de bunuri;

- nevoile psihologice iubirea, libertatea, fericirea, respectul de sine și corectitudinea sunt nevoile psihologice de care depinde liniștea interioară a fiecărui om. Când aceste nevoi sunt alterate, apar diferite tensiuni interioare care pot provoca conflicte și cu alți actori sociali. După cum se observă, sursele conflictelor pot fi ca număr, nelimitate. Din aceleași surse însă, izvorăște o mare varietate de conflicte: cu noi înșine, în familie, cu prietenii, cu vecinii, la locul de muncă, în cadrul comunităților sau între comunități.

Clasificarea conflictelor. Tipuri de conflicte

1. După criteriul numărului de subiecți implicați avem următoarele tipuri de conflicte:

a) conflictul individual intern; b) conflicte dintre indivizii din același grup; c) conflicte individ și grupuri; d) conflicte inter-grupuri; e) conflicte între organizații.

a) Conflictul individual intern sau *Conflictul intra-personal* apare la nivelul personalității. Sursele de conflict pot include idei, gânduri, emoții, valori, predispoziții sau obiective personale care intră în conflict unele cu altele. Efectele cele mai vizibile ale acestui tip de conflict sunt:

• afectarea satisfacției în muncă

- îndepărtarea subiectului de problemele organizației
- dezechilibre de relaționare, emoționale (frustrări)

b) Conflictele dintre indivizii din același grup *Conflictul interpersonal* apare între șefi și subordonați, colegi de muncă etc., și caracterizează toate acele situațiile când o persoană șicanează o alta în atingerea obiectivului propus. Sunt generate de regulă, de diferențele de personalitate ale membrilor unui grup. Aplanarea acestui tip de conflict vizează în principal, consilierea psihologică, iar atunci când aceasta nu este posibilă, există cel puțin două soluții:

- intermedierea dintre specialist și grup prin-un lider informal și,
- dizolvarea grupului în alte noi grupuri.

c) Conflictul dintre indivizi și grup este o reflectare a modului în care un individ recepționează starea de presiune pe care grupul propriu sau alte grupuri o exercită asupra sa. Efectul cel mai distructiv al acestui tip de conflict este tendința de autodistrugere a grupului profesional.

d) Conflictele inter-grupuri este cel mai întâlnit tip de conflicte din dinamica organizației și au la bază percepția reală sau imaginară a unei inechități, inegalități între statuturile grupurilor implicate.

e) Conflictele dintre organizații în general, acestea se manifestă sub forma competiției. Nucleul conflictului este produsul respectivei organizații.

Mai putem întâlni și alte clasificări ale conflictului:

a). După poziția ocupată de actorii implicați în conflict putem să identificăm *conflicte simetrice* și *conflicte asimetrice*.

b). După gradul de intensitate *conflictele* se deosebesc după mai multe niveluri *disconfort, incidente, neînțelegere, tensiune și criză*. Despre disconfort putem spune că este cea mai ușoară formă a conflictului. Persoana are acel sentiment că ceva nu este în ordine. Tensiunea este similară disconfortului, dar mult mai intensă iar criza este manifestarea cea mai evidentă a conflictului: are loc violența verbală sau fizică.

c). În dependență de forma conflictului se diferențiază *conflicte latente* și *conflicte manifeste* (concretizate în conflicte de muncă).

d). Din punct de vedere al duratei și evoluției avem *conflicte spontane, acute și cronice*. Tot în baza acestui criteriu mai pot fi deosebite *conflicte pe termen scurt* și *conflicte pe termen lung*.

e). În funcție de efectele sau rezultatele pe care le au în organizații se disting *conflicte funcționale* și *conflicte disfuncționale*.

f). După criteriul naturii conflictelor se evidențiază: a) conflictul de substanță; b) conflicte afective; c) conflicte de manipulare (pseudoconflicte) etc.

3.2. Semne de avertizare ale conflictului:

- **Criza**, în caz de criză normele obișnuite de comportament încetează de a mai fi favorabile, oamenii devin capabili de a cădea în extreme, uneori doar în imaginație, alteori și în realitate;

- **Confuzia** e generată de faptul că o anumită stare de încordare emoțională a unuia dintre participanți, poate conduce la denaturarea percepției.

- **Incidentele** luate ca un fleac uneori poate conduce la o iritare, enervare temporară, incidentele se consumă de obicei rapid;

- **Încordarea** este o stare ce denaturează perceperea faptelor și acțiunilor altei persoane, încordarea devine o sursă de neliniște continuă, care adesea poate genera un conflict;

- **Disconfortul** o senzație neclară de frică și neliniște, ce nu poate fi exprimată în cuvinte.

Participanții la situațiile de conflict recurg la diverse forme ale **comportamentului de apărare**:

- **Agresivitatea** se manifestă în cadrul conflictelor pe „verticală”, ea poate fi orientată spre alte persoane și spre interiorul persoanei ce o manifestă (adesea poate fi sub formă de autoînjosire, de autocondamnare);

- **Protecția** (atribuirea propriilor neajunsuri altor persoane, întregii lumi, este o metodă de degajare a surplusului de tensiune interioare);

- **Fantezia** (ce este imposibil de a realiza în realitate, se realizează în vis, în fantezie);

- **Regresia** (modificarea scopurilor, coborârea nivelului cerințelor, motivele comportamentului rămânând aceleași);

- **Înlocuirea scopului** (încordarea psihică e orientată spre alte sfere de activitate);

- **Evitarea situației neplăcute** (persoana evită instinctiv o situație în care a suferit cândva înfrângere sau care l-a dezamăgit).

Aplicație: *Creați în grupul de lucru un tabel cu semne de avertizare ale conflictului. Ce semne credeți că apar primele? Argumentați-vă poziția.*

Managementul conflictului

Managementul conflictului se referă tocmai la gestionarea

corespunzătoare a dezacordurilor, neînțelegerilor, situațiilor conflictuale, astfel încât să se valorifice potențialul lor pozitiv. Managementul conflictului este strategia de a face față tuturor conflictelor, deci și a celor fără rezolvare, de a identifica și beneficia de efectele lor pozitive. În consecință, managementul conflictului presupune educarea în spiritul păcii, al cooperării prin dezvoltarea atitudinilor corespu­nzătoare față de ceilalți și față de conflict, deoarece "conflictul poate să fie pozitiv sau negativ, constructiv sau distructiv, în funcție de ceea ce facem noi din el" (H. Cornelius, S. Faire, 1996). **Managementul conflictului** are două accepțiuni majore: a) termen generic pentru toate acțiunile de *gestionare* a conflictului (prevenție /prevenire, rezolvare, tratare a consecințelor), dar și b) strategii de *control*, sau *reglare* a conflictelor de durată și refractare la soluțiile pozitive, accepțiune care s-a impus puternic. De reținut că prin managementul conflictului nu se ajunge la rezolvare, ci doar la o atenuare a formelor violente ale unui proces în desfășurare, care ar putea să nu aibă niciodată o soluție. Cu alte cuvinte ca rezultat al managementului părțile continuă să se confrunte, dar adoptă tactici mai puțin extreme, ceea ce înseamnă că se obține o "reducere a polarizării".

Temă de reflecție: *Ce competențe considerați că sunt necesare tânărului inginer pentru a manageria eficient o situație conflictuală?*

Termenii de *management al conflictului* și *soluționarea conflictului* se folosesc în mod eronat ca sinonimi (M. Bocoș și colab., 2008). Soluționarea conflictelor are o sferă mai restrânsă care descrie doar demersul pentru atingerea formulei care dezamorsează un conflict. Managementul conflictului însă are o accepțiune mai largă: deși nu toate conflictele au o soluție, o rezolvare, ele au toate un potențial pozitiv.

1. Strategii de prevenire și reducere al Conflictului

1a. Strategii de preveire a conflictului I. O. Pânișoară (2004)

Strategiile de prevenire a conflictului pot conține:

- focalizarea pe obiective, cu încercarea evitării conflictelor pe obiective: studenților sau angajaților din microgrupuri le este mai ușor dacă văd întreg tabloul acțiunii și muncesc împreună pentru a-l realiza;
- producerea unor sarcini stabile, bine structurate și acceptate de întregul grup;
- facilitarea comunicărilor;
- evitarea situațiilor câștig-pierdere;

-utilizarea de către cadru didactic, managerul unei întreprinderi, liderii echipelor a unor elemente aparținând strategiilor de moderare a activității. Dacă este bine condus, conflictul poate conduce la sporirea comunicării de grup, la explorarea mai profundă a problematicei respective și la optimizarea întregii performanțe.

1b. Strategii de reducere a conflictului.

Câteodată conflictul aduce cu sine elemente negative care trebuie înlăturate din experiența de comunicare partenerilor pentru nu a umbri relaționarea dintre ei. Strategiile pentru reducerea conflictului apar ca fiind utile atunci când un conflict a fost escaladat, tinzând să aibă mai degrabă un efect negativ decât unul pozitiv în interiorul grupului. Astfel, se pot propune două tipuri de abordări:

✓ focalizarea pe schimbarea atitudinilor sau

✓ centralizarea demersului pe schimbarea comportamentelor, practic acest lucru se poate realiza prin:

a) utilizarea integratorilor (apelul la persoane cu influență în grup poate reduce intensitatea unor conflicte);

b) rotirea persoanelor de la un grup la altul, rotirea responsabilităților în grup;

c) în cazul conflictelor intergrupuri, identificarea unor obiective supraordonate (proapse de o persoană cu autoritate-moderator, șef) care să oblige grupurile să lucreze împreună.

Spre exemplu, K. Levin în I. O. Pânișoară (2004) menționează că oamenii fac față unor obiective conflictuale prin două tendințe aparent contradictorii: de abordare (desemnând ansamblul lucrurilor care ne plac) și de evitare (însumând lucrurile care nu ne plac). Din această perspectivă se disting trei tipuri de comportamente (combinând cele două tendințe):

- **evitare-evitare**, în care persoana trebuie să aleagă între două sau mai multe activități, toate cu rezultate negative. Expresia *din două rele îl aleg pe cel mai mic* vine din acest tip de comportament.

- **evitare-abordare**, unde trebuie făcută opțiunea pentru ceva care implică atât rezultate pozitive cât și rezultate negative;

- **abordare-abordare**, în care persoana trebuie să aleagă între două sau mai multe activități ale căror rezultate sunt pozitive. Într-adevăr, faptul că trebuie să alegem între mai multe lucruri pe care le dorim conferă dificultate și trimite această alegere spre un conflict interior.

În cadrul unui grup, ne vom găsi deopotrivă în fața situației de a lăuda sau a critica pe cineva; modul prin care facem acest lucru reprezintă un factor important pentru reducerea, respectiv escaladarea

unui conflict. Cu privire la critică, aceasta poate presupune contexte care pot duce foarte ușor la escaladarea conflictului (persoana respectivă se află într-o poziție de inferioritate față de cel care o critică, lucru care poate să genereze reacții la critică și de frustrare. De aceea sunt utile elementele de identificare a modalităților de utilizare a criticii în mod pozitiv, care să nu alimenteze conflictul:

- locul: critica nu trebuie făcută de față cu alții;
- timpul corect: presupune să nu treacă prea mult timp de la comportamentul incriminant pentru ca situația să posedă actualitate;
- termenii personali relevă faptul că începutul discuției cu persoana care urmează să fie criticată este important;
- utilitatea presupune faptul că se va ține cont dacă se repetă sau nu comportamentul;
- relația presupune că atunci când cealaltă persoană răspunde violent argumentelor noastre, înseamnă că a intrat în defensivă. De aceea este important ca tot ceea ce este criticat să fie argumentat, iar persoana criticată să înțeleagă și să accepte critica;
- comportamentul relevă faptul că trebuie criticat comportamentul și nu persoana care are acel comportament, în integralitatea ei. De altfel, trebuie spus că folosirea criticii trebuie să fie în strânsă relație cu folosirea elementelor laudative. În ce măsură lauda confidențială (între cel care laudă și cel laudat), publică (cu unul sau mai mulți martori), sau simbolizatoare (când cel laudat este ridicat la rangul de model comportamental) este eficientă sau ineficientă în cadrul unei companii, spre exemplu, este ilustrat selectiv în tabelul de mai jos (I. O. Pânișoară, 2004):

Lauda eficientă	Lauda ineficientă
Este oferită neîntâmplător, sistematic.	Este oferită la întâmplare și este nesistematică.
Specifică particularitățile capacităților	Este limitată la o reacție pozitivă globală.
Arată spontaneitate, varietate și alte aspecte care o fac credibilă.	Arată o amabilitate uniformă, care sugerează răspunsuri condiționate făcute cu un minim de atenție.

Recompensele sunt realizate în urma unor criterii de performanță.	Recompensează simpla participare, fără considerarea proceselor de performanță și a rezultatelor.
Oferă informații despre competența și valoarea angajaților.	Nu oferă astfel de informații sau le înlocuiește pe acestea cu informații despre status, despre poziția ocupată în ierarhia clasei.
Este oferită pentru recunoașterea eforturilor notabile în sarcini dificile.	Este oferită fără legătură cu efortul depus de către angajați.

În dinamica desfășurării conflictului există o serie de faze.

1. Faza presupunerii, are legătură cu apariția condițiilor, în cadrul cărora pot apărea ciocniri de interese.

2. Faza de apariție a conflictului, aici ciocnirea intereselor diferitelor grupări sau persoane, apare atunci când satisfacerea intereselor unei părți poate fi realizată doar pe seama știrbirii intereselor celorlalte.

3. Faza de maturizare a conflictului, ciocnirea intereselor devine inevitabilă; în cadrul acestei faze se formulează clar obiectivul psihologic al conflictului. În cadrul acestei faze se materializează acea stare de pregătire de luptă ce până la acest moment hiberna și provoca persoanei un disconfort a cărui sursă mocnea undeva în ascunzișurile sufletului. Ca o scânteie neconștientizată această stare a încordării psihologice ne ridică la „atac” sau ne îndeamnă la o „retragere” de la sursa retrăirilor disconfortante.

4. Faza de conștientizare a conflictului, părțile implicate în conflict încep a conștientiza, nu doar a intui ciocnirile de interese.

Strategii de rezolvare a conflictului

În ceea ce privește strategiile de rezolvare a conflictului. Acestea pot să dezvolte o arie extrem de largă de condiții practice, de la strategii eficiente, la strategii eficiente de rezolvare a conflictului. Steers (1988) în I. O. Pănișoară (2004) sugerează câteva asemenea strategii folosite în rezolvarea conflictelor, subliniind mai ales ceea ce nu trebuie făcut:

- ✓ nonacțiunea presupune opțiunea uneia dintre părți de a nu face nimic pentru a rezolva acțiunea, ignorând-o;
- ✓ traiectoriile administrative se obiectivizează prin puținele acțiuni în direcția rezolvării problemei, de tipul *o am în studiu*;

✓ tendința de a observa riscurile procedurilor de rezolvare a conflictului este o opțiune de răspuns care oferă o falsă imagine că persoanele respective sunt deschise spre rezolvarea problemei când de fapt nu sunt;

✓ secretizarea conflictului este o altă manieră ineficientă de rezolvare a conflictului, conform strategiei *ceea ce nu se știe, nu rănește*;

✓ culpabilizarea persoanei presupune că acela care reclamă nerezabilitatea unui fapt în grup, este o persoană problemă. Se încearcă astfel discreditarea respectivului membru al echipei, izolarea și stigmatizarea sa, considerând că astfel, problema va fi rezolvată.

Helena Corneliu și Shoshana Faire (1996) și Evert Van de Vliert (1997) propune următoarele etape de rezolvare a conflictului:

Victorie-victorie (fiecare învinge) / Cooperare și Colaborare / Rezolvarea problemei. Se consideră în mod eronat că dacă există un câștigător în mod necesar trebuie să existe și un învins. Avantajele abordării „victorie-victorie” sunt acelea că descoperă soluții mai bune: relațiile se îmbunătățesc și se consolidează, ambele persoane. Abordarea „victorie-victorie” ne poziționează în poziții de apropiere și nu de adversari. Stilul de cooperare implică o comunicare deschisă și totală.

Compromisul este demersul spre un rezultat reciproc acceptat, în care fiecare parte face anumite concesii. Este prezent oriunde, în toate relațiile sociale și în mare parte din comportamentul social. Scopul este de a găsi o soluție rapidă, reciprocă, avantajoasă sau satisfăcătoare parțial ambele părți. În funcție de cele două componente ale negocierii, există două tipuri de compromis: asertiv sau revendicativ și comercial.

a). Negocierea revendicativă (Claim-negotiation). Este o negociere a criteriilor pe baza cărora vor fi repartizate rezultatele.

b). Negocierea comercială [târguială] este o metodă de a obține compromisul prin realizarea unui schimb de beneficii sau costuri pe care le posedă părțile (bani pentru bunuri, absolvirea de datorii în schimbul sprijinului politic, ostateci în schimbul eliberării unor deținuți).

Victorie-înfrângere (fiecare învinge) / Lupta.

Acest stil este adesea rezultatul unei tendințe inconștiente de a vă proteja de durerea eșecului, „victorie-înfrângere” este o confruntare de forțe, în care una din părți ajunge deasupra. Întrucât există multe forme de putere, și formele de luptă sunt diverse.

a) Lupta indirectă. Este un tip de luptă în care fiecare manevrează regulile și agenda în propriul său avantaj. Sunt evitate contactele față-în-față în vreme ce fiecare obstrucționează planul celuilalt, se vorbește pe la spate sau se formează alianțe ascunse cu terțe părți. Au fost distinse trei

tipuri de luptă indirectă sub ideea de rezistență pasivă sau ascunderea informației: *negativismul* - persoana manifestă dezacord sau suferință, *noncompliance* - de la simpla lipsa de cooperare la sabotarea și *stânca* - refuzul de a comenta sau de a accepta o acțiune sau afirmație.

b) Lupta/fairplay. Este acea situație în care combatanții respectă regulile care stabilesc comportamentul corect și incorect (o competiție sportivă). Unii autori au sugerat următoarele criterii: onestitatea, deschiderea, egalitatea și reciprocitatea. Scopul trebuie să fie relațiile reciproce mai bune.

Reprimarea. Refuzul de a lua act de existența unui conflict este comportamentul la care recurgem când avem nevoie de pace cu orice preț. Reprimarea este judicioasă, totuși atunci când o confruntare pe tema unui dezacord fără importanță amenință prea mult o relație sau când oamenii nu sunt pregătiți să audă ceea ce ai tu de spus. A reprima un conflict puternic înseamnă a nu vorbi despre aspectele sale importante.

Abandonul/Acomodarea/Retragerea. Individul își neglijează propriile interese pentru a le satisface pe ale celuilalt. Persoana este de acord cu toate propunerile, pretențiile, învinuirile, tinde să-l susțină pe altul să nu-i atingă sentimentele. Unul renunță în favoarea celuilalt.

Evitarea conflictului presupune ignorarea acestuia în speranța că va dispărea de la sine. Conflictul însă nu dispărea, ci rămâne în stare latentă. El poate reizbucni cu o intensitate mult mai mare dacă situația care a generat conflictul este deosebit de importantă pentru organizație.

Competiția sau Confruntarea. Urmărirea propriilor scopuri, neținând cont de nevoile celuilalt, dominare, folosirea diferitor metode pentru tensionarea oponentului (inclusiv psihologici). Persoana care alege această strategie percepe situația ca victorie sau înfrângere, ocupă o poziție ferm fixată.

Aplanarea. Aplanarea conflictului se întâlnește atunci când una dintre părți este dispusă să satisfacă interesele celeilalte părți să-și atingă scopurile, în dauna propriilor sale interese, fie pentru a obține un credit din partea celorlalți, fie pentru ca armonia și stabilitatea este vitală în organizație.

Forțarea este utilizată în deosebi în cazul în care conducătorul dorește, cu orice preț, obținerea rezultatelor, fără a avea considerație față de așteptările, nevoile și sentimentele celorlalți.

Confruntarea este o abordare a conflictului care ia în considerare atât nevoia de rezultate, cât și relațiile cu subordonații. Aceasta constituie, probabil, singura cale de rezolvare definitivă a conflictului în mediul organizațional și este utilizată în cazul în care se acceptă

diferențele legitime dintre părți, cheia soluționării conflictului fiind recunoașterea onestă a diferențelor.

4.3.1. Das Institut für Friedenspädagogik Tübingen e.V." a formulat **10 reguli pentru soluționarea constructivă al conflictelor** acestea fiind:

1. Renunțarea la uzul de forță. Când un conflict amenință să escaladeze sau a escaladat deja, părțile trebuie să renunțe la actele ce amenință integritatea corporală sau la amenințarea adversarului.

2. Schimbarea de perspectivă Atribuirea unilaterală a vinei împiedică o prelucrare constructivă a conflictelor. În momentul în care conflictul este recunoscut ca fiind o problemă comună, se deschid și noi perspective.

3. Disponibilitatea de a discuta

Lipsa contactelor cu cealaltă parte conflictuală duce la închiderea căilor de aplanare a conflictului. Discuțiile pot face posibilă o primă definire a obiectului conflictului. Ocazie importantă: Pericolul unor neînțelegeri scade.

4. Capacitatea de dialogare

Prin dialog, adversarii învață să se înțeleagă unul pe celălalt ca partener de conflict. De abia atunci crește și disponibilitatea de a găsi o soluție comună.

5. Mediere Chiar și atunci când nu se poate ajunge la un dialog, situația nu este încă pierdută. Un ajutor nesperat poate veni de la o "parte terță" care să medieze.

6. Încredere Aplanarea unui conflict presupune încredere. De aceea, orice acțiune unilaterală trebuie să înceteze, propriile demersuri trebuind să fie transparente.

7. Fairplay Pentru aplanarea conflictelor trebuie să existe reguli comune. Aceste reguli vor viza toate aspectele cooperării. Este nevoie de încredere. Încrederea crește atunci când partenerii de conflict acționează în spirit de fair-play.

8. Empatie Dialogul sau medierea sunt proceduri prin intermediul cărora se descoperă atitudinile, nevoile și interesele partenerului. Descoperindu-le, toate acestea vor fi luate în seamă în propriile acțiuni. Mai mult, va crește și disponibilitatea de preluare a răspunderii pentru propria parte din conflict.

9. Aspecte comune Aspectele comune și nu doar cele diferite vor fi recunoscute din ce în ce mai mult de partenerii de conflict. Va avea loc o apropiere față de convingerile și valorile celuilalt.

10. Echilibrarea intereselor și concilierea Se dezvoltă o nouă relație între părțile implicate în conflict. În cazul ideal se va găsi o soluție, care va satisface, măcar parțial, interesele ambelor părți și concilierea va fi astfel posibilă.

Întrebare: *Ce metodă de stingere a conflictului folosiți d-voastră? Care sunt avantajele și dezavantajele metodei aplicate?*

4.3.1. Mituri despre conflict: Cele mai frecvente convingeri eronate sau mituri despre conflicte sunt:

- conflictul se rezolvă de la sine, cu trecerea timpului;
- confruntarea cu o problemă sau într-o dispută este întotdeauna neplăcută;
- conflictul este întotdeauna negativ și distructiv;
- conflictul nu se rezolvă decât prin compromis, cineva trebuie să piardă;
- a avea un conflict înseamnă un semn de slăbiciune sau vulnerabilitate
- conflictul este simptomul unei relații bolnave;
- relațiile fără conflict sunt cele mai solide.

Tactici folosite în conflict. Generalități.

Câteodată, într-un conflict, cei cu care interacționăm folosesc anumite tactici care ne pot manipula să ne dăm acordul în favoarea celui ce folosește astfel de modalități. Există un avantaj extrem de cuprinzător de tactici folosite în conflict, dar folosirea lor depinde de o multitudine de variabile, ca: stilul, compoziția personală, desfășurarea acțiunii, influențele de putere, obiectivele urmărite, valoarea recompenselor ce urmează rezolvării conflictului. Niciuna dintre aceste tactici nu este în sine rea sau buna, fiecare se potrivește unei anumite situații. Astfel, se pot menționa selectiv:

- tehnica ingratierii (flatării oponentului). Flatarea dă naștere unei identități valoroase a celui flatat, iar cel care flatează dobândește o identitate de persoană demnă să fie ascultată. O astfel de abordare flexibilizează poziția celeilalte părți, fără a fi nevoie să se apeleze la un comportament coercitiv (mai costisitor în planul relațiilor interpersonale);

- găsirea unei modalități de a crea confuzie, prin introducerea unei ruperi de ritm în tempo- ul adversarului, rupere care poate genera un decalaj de aplicare a structurilor acționale;

- tehnica *salamului* (sau a mozaicului) pornește de la idea că niciodată nu veți obține tot ce vreți dintr-o dată. Dacă la început cereți

mai puțin, este posibil să nu fiți refuzați; în următorii pași, întreg salamul, felie cu felie va trece în posesia negociatorului care folosește o astfel de tactică;

- tehnica amortizorului presupune o diminuare a poziției celuilalt prin folosirea unei strategii de reducere la tăcere a acestuia. Spre exemplu, o persoană izbucnește în plans pentru a o face pe cealaltă să încerce comportamente pozitive pentru a o liniști;
- metoda faptului împlinit este un mod riscant ce poate genera probleme, negociatorul prezintă problema celeilalte părți, cerându-i să accepte condițiile sale, pentru că acțiunea în cauză s-a produs deja;
- practica standard, o parte cere altei părți să-i accepte modul de a privi lucrurile, deoarece există multe cazuri similare;
- disimularea presupune prezentarea alto obiective decât cele urmărite în realitate;
- retragerea aparentă, în ipostaza aparentei retrageri de la masa de discuții, cu toate că rămâne interesat de problemă;
- omul bun/omul rău. Unul din membrii echipei adoptă o linie dură, inflexibilă, pe când celălalt rămâne deschis pentru negociere
- frontal rusesc, când se oferă două alternative ale problemei, dintre care una este atât de rea încât partenerul ar face orice să o evite;
- tehnica kamikaze este folosită de negociatorul care, în situații de criză, dacă cererile nu-i sunt satisfăcute, preferă să distrugă tot decât să cedeze;
- tehnica obligațiilor irevocabile. Ideea acestei tehnici este de a arunca întreaga responsabilitate pe umerii celuilalt, deoarece doar acesta poate face ceva ca să salveze situația.

Bibliografie selectivă

1. Cornelius, H., Faire, S., Știința rezolvării conflictelor, Editura Știință și Tehnică, București, 1996
2. Pânișoară, I.O., Comunicarea eficientă, Editura Polirom, Iași, 2004.
3. Petelean A., Managementul conflictelor. Forme viciate în negocierea conflictelor, Tg.-Mureș, 2005.
4. Stoica-Constantin A. Conflictul interpersonal, prevenire, rezolvare și diminuarea efectelor, Polirom, Iași, 2004
5. Stoica-Constantin, Ana & Neculau, A. (coord.), Psihosociologia rezolvării conflictului , Iași, Polirom, 1998
6. M.E.C. Consiliul Național pentru Pregătirea Profesorilor, Managementul conflictului- Ghid pentru formatori și cadre didactice, Seria Calitate în Formare, București 2001

Tema 6. Grupul și colectivul de muncă

Grupul și dinamica grupului. Colectivul de muncă ca grup social. Problema adaptării tânărului inginer la colectivul de muncă. Personalitatea umană. Motivația și motivarea personalului. Creativitatea. Aptitudinile și Atitudinile.

Grupul și dinamica grupului Colectivul de muncă ca grup social

I.1. Grupul definiție: caracterizare generală.

Etimologic, termenul apare în a doua jumătate a secolului al XVIII-lea, adus de pictorii din Italia. El provine de la termenul tehnic *gruppo* - preluat din artele frumoase, desemnând niște figuri aranjate simetric alcătuind subiectul operei. Grupul apare ca o unitate socială constând dintr-un număr de indivizi care se găsesc unii cu alții în relații de status și de rol stabilite după o perioadă de timp și care posedă un set de valori sau norme ce reglează comportarea reciprocă cel puțin în problemele ce privesc grupul. Grupul reprezintă cadrul firesc de viață și de activitate a omului, nevoia se afiliere fiind unul din motivele fundamentale ale conduitei umane. Grupul dezvoltă norme și valori care reglează comportarea comună.

Un grup există atunci când sunt 2-3 sau mai multe persoane ce se află în relații de față în față, în relații de interacțiune și dependență reciprocă, mediată de implicarea într-o activitate comună pentru a atinge un obiectiv comun.

Grupul nu este pur și simplu un fenomen aditiv, un agregat de persoane aflat doar în relații de proximitate fizică. În cadrul scopului comun apar obiective ajutătoare rezultând o aliniere sau o armonizare per ansamblu. Relațiile reciproce se stabilesc atât pe baza emoțiilor cât și pe bază funcțională ex: grup de studenți, profesori etc.

Turner vorbește chiar de un proces de influență referențială. Acest concept presupune în principiu trei faze:

1). Individul se recunoaște ca membru al unei categorii sociale distincte. *Influență referențială- societatea este formată din diferite categorii* [intelectuali, muncitori, țărâtime, etc.; pe vârste: copii, tineri, vârstnici, etc.] Fiecare dintre noi face parte din una dintre ele.

2). Pentru aceasta el dispune de o reprezentare colectivă fixată în stereotip care determină modalitățile comportării acelei categorii (eu sunt student, dispun de anumite informații; trebuie să frecventez orele bibliotecii), toate acestea sunt norme.

3). Urmează influența referențială care se bazează pe autoatribuirea acestor caracteristici fixate în stereotip; (am intrat la facultate sunt student, cunosc normele). În această a treia fază normele comportamentale le îndeplinesc, fiind membru al acestei categorii. Pe baza stereotipului se formează imaginea de sine, bărbații au un anumit comportament, femeile altul, încă de mici se învață fiecare cu comportamentul său, noi ne identificăm cu grupul de care aparținem etc. Dacă facem parte dintr-un grup avem tendința de a minimaliza valorile altui grup (ne arătăm superioritatea).

Apartenența afectivă la un grup sau categorie socială aduce cu sine două aspecte:

a). Grupul propriu este diferit de alte grupuri.

b). Apar tendințe de privilegiere a grupului propriu, creditul de pozitivitate este acordat acestuia.

1.2. Statusul și Rolul / Structura Grupului

Statusul și rolul persoanei reprezintă două noțiuni corelative, mult utilizate în psihologia socială, exprimând aspecte ale dinamicii comportamentale generate de relația dintre persoană și situație.

Variabilele cele mai semnificative ale structurii grupului sunt **statutul și rolul**.

1. Statusul. - Acesta desemnează ansamblul atributelor legate de poziția unui individ într- un sistem cultural sau într-un grup dat. Status-ul este deci poziția socială pe care o ocupă o persoană în societate ex: mamă, fiică, președinte etc. Statutul implică un joc previzibil și definește relațiile cu ceilalți. Se poate face distincție între **statutul impus** de la naștere (sex, vârstă, etnie etc.) și **statutul dobândit** ce depinde în mare măsură de acțiunea individuală a subiectului, de eforturile sale, de inițiativa sa (profesie, prestigiu, putere etc.). Cunoscând faptul că aceeași persoană cumulează mai multe statute, relațiile statute se supun unei complexități deosebite.

Distingem: (Golu, P., 1974).

a. statute prescrise - vârstă (statut de copil, adolescent, adult), gen (statut de femeie sau bărbat).

b. statute câștigate - lider al grupului de muncă.

2. Rolul. - Acestea se referă la comportamentele legate de un anumit statut. Rolurile reprezintă partea dinamică a statutului. Este vorba de punerea în practică de către individ a unui ansamblu de comportamente legate de poziția socială pe care o ocupă (părinte, șef de serviciu, director etc.). Rolurile sunt interdependente în interiorul unui grup determinat și se definesc unele prin altele (fiu - tată; șef - subordonați; soț - soție etc.). Orice rol se joacă într-o interacțiune cu mai multe roluri complementare. **Rolul** este comportamentul pe care îl efectuează o persoană conform statutului. O persoană poate avea mai multe status-uri și conform lor mai multe roluri ex: fiică, studentă, mamă, colegă, prietenă. Fiecărui status îi corespunde un anumit rol; cu cât statutul este mai mare, cu atât rolul este mai restrâns și invers; cu cât statusul este mai mic cu atât rolul este mai mare.

Rolurile pot fi: (Golu, P., 1974).

a. ideale (prescrise) - desemnează, la modul ideal, contribuția pe care un individ trebuie să o aducă la relația comportamentală, mulându-se perfect pe prescripțiile rolului (de exemplu, în relația de cuplu, afecțiunea și fidelitatea).

b. emergente - descriu regularitatea reală a comportamentului nostru în ceea ce privește interpretarea respectivului rol, apropiindu-ne mai mult sau mai puțin de prescripțiile aferente.

1.3. Structura și formarea grupurilor.

Vom trece în revistă în cele ce urmează câteva din răspunsurile oferite până în prezent de de multitudinea de studii ce cercetează această problemă.

1. Atingerea unor scopuri complexe, realizarea unor sarcini dificile, imposibile pentru membrii grupului luați separat. *Urmând acest motiv de structurare a grupurilor, apar grupurile de muncă, grupurile centrate pe rezolvarea unui set de probleme, grupurile legislative.*

2. Atracția interpersonală

Variabile precum similaritatea dintre membrii grupului, atractivitatea fizică, proximitatea fizică pot duce atât la constituirea grupului, cât și la dezvoltarea lui.

Conform lui Cartwright și Zander grupurile care se formează având la bază atracția interpersonală dintre membrii acestora, foarte frecvent se formează spontan (ex. grupurile de prieteni, bandele de stradă, cluburile sociale).

3. Nevoia de apartenență la grup (satisfacerea nevoii de apartenență).

Grupurile satisfac nevoile emoționale și sociale ale membrilor independent de sarcinile realizate, scopurile pe care grupul le are etc. Așa

cum arată Festinger nevoia comparației sociale, nevoia de a ne compara cu ceilalți (ca abilități, resurse etc.) este una din sursele posibile de formare a grupurilor. Schachter consideră că grupurile se constituie pur și simplu pentru a satisface nevoia de afiliere.

Formarea Grupurilor

Formarea și funcționarea unui grup e un proces stadial. Două din cele mai citate clasificări ale etapelor de formare a grupurilor sunt propuse de Burton și Tuckman.

Burton identifică 4 etape principale în formarea grupurilor:

1. *Acceptarea mutuală* care presupune cunoașterea interpersonală, împărtășirea de informații, discutarea unor subiecte nerelaționate cu sarcina pe care grupul o are de îndeplinit, testarea reciprocă a reacțiilor, cunoștințelor și experienței pe care o au membrii grupului.

2. *Comunicarea și actele decizionale* care presupun expunerea atitudinilor relaționate unei probleme, stabilirea normelor, scopurilor și discutarea sarcinilor pe care grupul le are de îndeplinit.

3. *Motivația și productivitatea* care presupun cooperarea și munca în echipă pentru îndeplinirea scopului comun.

4. *Controlul și organizarea* care implică munca independentă a membrilor grupului în concordanță cu propriile abilități și aptitudini.

Cele mai multe publicații însă invocă pentru explicarea procesului de formare a grupului modelul elaborat în 1965 de Bruce W. Tuckman. Conform acestui model, grupurile se formează pe parcursul a 5 etape:

Cele cinci stadii (etape) sunt:

1. *Formarea (forming)* Este primul stadiu al constituirii grupului, când membrii grupului încep să se cunoască, fac schimb de informații și în același timp se testează reciproc. De obicei în acest stadiu membrii grupului sunt anxioși și nesiguri în legătură cu rolurile pe care le au, cu cine îi va conduce și coordona.

2. *Tranziția (storming)* Este o etapă în care membrii grupului testează cunoștințele conducătorului, strategiile lui de control și conducere. De obicei acest al doilea pas se cristalizează ca o perioadă conflictuală intensă în care fiecare membru al grupului încearcă să ocupe o poziție privilegiată și să participe semnificativ la construirea sistemului normativ al grupului.

3. *Normarea (norming)*. De cele mai multe ori grupurile trec peste etapa a doua propunându-și să rezolve deschis conflictele care se ivesc. Începe să se dezvolte un simț al individualității și apare nevoia stabilirii unui set de reguli de comportament care în timp se cristalizează în norme.

4. *Performanța (performing)*. Grupul începe să rezolve probleme cheie în acest stadiu. De obicei membrii grupului interacționează optim și se susțin reciproc pentru îndeplinirea scopului comun, conflictele sunt rezolvate constructiv.

5. *Destrămarea (adjourning)*. membrii grupului se distanțează unii de alții și reduc activitățile din cadrul grupului. Această etapă are loc atunci când ei consideră ca beneficiile de a rămâne în grup sunt mai mici decât costurile.

Deși acest model prezintă o succesiune coerentă de etape în dezvoltarea unui grup, nu toate grupurile trec cu necesitate prin toate aceste etape. Este mai degrabă un model general care arată care sunt procesele prin care un grup se dezvoltă pe parcursul timpului.

1.4. Caracteristicile generale ale grupurilor. Una dintre dimensiunile fundamentale ale existenței sociale este dată de sistemul complex de interacțiuni dintre diferitele categorii de grupuri umane, de o mare varietate tipologică. Există o gamă largă de caracteristici (**parametri**) prin care grupurile pot fi particularizate:

Tipul grupului: rezultă în urma aplicării unui set de criterii de clasificare ținând de modul de formare, numărul de membri, relațiile dintre aceștia, natura activității desfășurate ș.a.

Mărimea: este dată de numărul de membri pe care îl poate avea grupul, acest parametru influențând sensibil alți indicatori ținând de performanță, creativitate, intimitatea relațiilor interpersonale etc.: de exemplu,

- diada-inclde două persoane;

- triada: cea de-a treia persoană conferă mobilitate structurală;

a. în cazul unei tensiuni sau conflict ea poate avea un rol de mediator;

b. poate utiliza situația în beneficiul propriu,

c. poate determina în anumite condiții coalizarea celor doi împotriva sa (odată cu creșterea numărului de persoane în grup coeziunea scade, cresc tensiunile în grup, puterea se poate limita la câteva persoane).

Compoziția: reflectă caracteristicile psihosociale ale membrilor grupului, sub aspectul vârstei, sexului, etniei, nivelului de instrucție, stării civile, statutului profesional ș.a.

Structura: constă din modul de configurare a relațiilor interpersonale dintre membrii (relații socioafective, de comunicare, influență, coordonare, control etc.), respectiv din distribuția rolurilor și funcțiilor în cadrul grupului.

Sarcina grupului: constă din obiectivul care trebuie realizat în urma

activității comune a membrilor, obiectiv care are atât o componentă obiectivă, cât și una subiectivă (48, 68); acest parametru are o deosebită funcție structurantă asupra întregii vieți de grup.

Coeziunea: este dată de ansamblul forțelor care mențin unitatea grupului și circumscrierea limitelor sale, fiind o rezultată a relațiilor intra și extragrupale, caracteristicile psihosociale ale membrilor, natura sarcinii, contextul în care se desfășoară activitatea de grup ș.a.

Nivelul de integrare: este expresia gradului de maturizare a relațiilor psihosociale din cadrul grupului, a gradului de elaborare a normelor și valorilor comune care structurează viața de grup, a măsurii identificării membrilor cu grupul din care fac parte și a participării la diferite aspecte ale vieții colective; indirect, nivelul de integrare exprimă și gradul de elaborare a conștiinței colective, element de fond al coeziunii grupale.

Vechimea grupului: este dată de timpul scurs din momentul constituirii sale; prin corelare cu nivelul de integrare și performanță rezultă un parametru derivat, care exprimă viteza de maturizare și structurare a grupului.

Eficiența: exprimă sintetic parametru calitativi și cantitativi de realizare a sarcinii, dar și pe cei care se referă la menținerea grupului și satisfacerea trebuințelor membrilor săi.

Un alt factor de coeziune a grupurilor este similaritatea și diversitatea membrilor: persoanele cu trăsături de personalitate asemănătoare, interese similare participă mai intens la viața grupului; diversitatea poate duce la apariția conflictelor, tensiunilor și doi: când complexitatea sarcinilor crește, diversitatea asigură într-o măsură mai mare atingerea scopurilor.

1.5. Clasificări ale grupurilor

Există numeroase soluții pentru clasificarea grupurilor. Prezentăm, în continuare, câteva din cele mai importante criterii de clasificare a grupurilor, din punct de vedere al conducerii lor.

Astfel, în funcție de:

1. tipul de relații existente între indivizii care compun grupul (personale, afective, formale, contractuale) distingem:

grupuri primare - orientate spre un sistem închis de relații interpersonale, predominant personale, afective. Au un număr redus de indivizi având fiecare o percepție individualizată asupra celorlalți: relații afective intense și solidaritate, au interacțiuni frecvente, diferențiere de roluri între membri și construirea în comun a normelor și credințelor comune.

grupuri secundare - cu un sistem mai deschis de relații interpersonale în care relațiile afective nu mai joacă nici pe departe același rol (de exemplu: grupurile de muncă).

2. tipul de normativitate pe care-l presupune organizarea lor:

formale - grupuri instituționalizate care, implicit, funcționează în conformitate cu reguli și norme prevăzute în regulamente, normative și chiar legi; sunt, de regulă, grupurile (compartimente, colective etc.) din care este compusă o organizație;

nonformale - se constituie pentru realizarea unei sarcini sau sunt centrate pe îndeplinirea unor obiective imediate după care, de regulă, se dizolvă; sunt mai flexibile și puțin încadrate în norme fixate anticipat (de exemplu, comisiile, comitetele etc.);

informale - se constituie fie ca subgrupuri ale celor formale, fie în afara lor. În primul caz, reflectă nevoile unei exprimări mai libere a unei părți din grupul de lucru, de exemplu, mai ales când normele sunt impuse imperativ și nu-i recompensează pe cei care le respectă.

3. mărimea este, de asemenea, un criteriu frecvent utilizat atunci când sunt studiate grupurile:

grupuri mari - poporul, națiunea, masele populare, clasele sociale sunt cele mai cercetate "grupuri mari", mai ales de antropologie, psihologia colectivităților și sociologia clasică a comunităților;

grupurile mici - sunt cele care, de fapt, fac obiectul studiului nostru, realizându-se, prin intermediul lor, scopurile inițial stabilite ale organizației, pe baza unor norme și a activării unor modele de comportament proprii grupului.

4. modul de interacțiune între membri generează grupuri:

interactive - în care componenții grupului sunt direct și reciproc implicați în forme și tipuri de relații extrem de variate;

nominale - acestea presupun existența unor intermediari cu ajutorul cărora se realizează schimburile, indiferent de forma lor, între membrii grupului.

5. durata existenței:

permanente - nu necesită comentarii;

temporare - de regulă, au fost create pentru îndeplinirea unor obiective nepermanente.

6. motivul primar al creării grupului. Din punct de vedere al demersului nostru reprezintă cea mai interesantă clasificare a grupurilor.

Distingem următoarele tipuri, pe care le vom descrie prin intermediul caracteristicilor lor:

de comandă, cu următoarele caracteristici: au în componență un superior și toți subordonații săi direcți; relațiile dintre membri sunt definite prin structura organizatorică; sunt responsabile de îndeplinirea unei anumite sarcini sau activități;

de răsplată formală, respectiv sancțiunea, se folosesc pentru a evidenția contribuția fiecărui individ la realizarea obiectivelor organizației.

de sarcină, care are drept caracteristici; sunt, de obicei, mai mici decât precedentele; sunt alcătuite din indivizi care trebuie, pentru a putea să realizeze o sarcină dată, să interacționeze. Relațiile dintre membri sunt, de obicei, definite de organizație: acestea pot cuprinde roluri superioare sau subordonate, precum și diferite grade de responsabilitate și autoritate în organizație. Durata de existență a grupului poate depinde de natura și complexitatea sarcinii de îndeplinit, în acest sens ele pot fi permanente (linia de asamblare) sau temporare (grup de analiză, marketing etc.).

De prietenie, cu caracteristicile: se formează pe baza unor criterii sociale comune (vârstă, etnie, idei, statut marital, sex); integrarea în grup este consecința satisfacțiilor derivate din interacțiunea de grup; apartenența la grup este informală și nu este definită prin structura organizatorică; grupurile pot avea obiective diferite de cele ale organizației; structura grupului poate să nu semene cu cea a unei ierarhii formale organizaționale.

De interese, ale căror caracteristici sunt:

se bazează pe percepția că un interes sau o dorință comună pot fi mai bine și mai ușor îndeplinite printr-o acțiune de grup; se sprijină pe "forța celor mulți"; obiectivul grupului este de a obține o anumită stare sau condiție în organizație (salarii, condiții de muncă etc.);

- pot fi formale (de exemplu, uniunile profesionale) sau informale (sindicate).

1.6. Dimensiunile Grupului

Dimensiunea grupului. - Numărul indivizilor ce compun un grup determină într-o mare măsură activitățile posibile ale acestui grup și tipul de relații inter-personale ale membrilor săi. Dacă avem în vedere doar cantitatea interacțiunilor posibile putem considera că dificultățile de interacțiune cresc odată cu numărul membrilor din grup.

Dimensiunea instrumentală-reprezintă coordonarea membrilor către un scop comun și eficientizarea comunicării în vederea fluidizării informațiilor.

Dimensiunea relațională-relatează despre gestionarea obiectivelor și modul în care se articulează acestea cu așteptările și disponibilitățile membrilor, contribuind la dezvoltarea de relații sociale care să convină actorilor sociali implicați.

Contextuală, locul pe care-l ocupă grupul într-un cadru socio-istoric, într-un anumit context dat.

1.7. Funcțiile Grupului

Grupurile îndeplinesc multiple și complexe funcții, derivate din tripla lor calitate de *mediu natural și imediat al existenței individuale, verigă de legătură dintre individual și social, element bazal al diferitelor tipuri de structuri și formațiuni sociale.*

✓ *realizarea sarcinii* în condiții de eficiență care să corespundă unor criterii de optimalitate grupală și socială, sarcina având și rolul de principal factor constitutiv pentru grup.

✓ *satisfacerea trebuințelor psihologice ale membrilor grupului*, precum și rezolvarea unor probleme psihologice cu care aceștia se confruntă în plan intrasau extra-grupal;

✓ *asigurarea și menținerea coeziunii, coerenței și limitelor grupului* ca sistem, pe fondul realizării sarcinii sale constitutive, acestea fiind totodată și condițiile esențiale ale existenței sale;

✓ *reglementarea raporturilor dintre grup și alte grupuri, organizații și instituții sociale*, precum și dintre acestea și persoanele aflate sub incidența lor formală sau informală.

Funcțiile pe care la îndeplinește grupul sunt determinate de structura acestuia, de sarcină și de tipul de organizare. (1) Sintetizând grupul are următoarele funcții:

→ de integrare. (Anne Ancelin Schützenberg)

→ de securitate.

→ de reglementare a relațiilor interindividuale.

→ realizarea sarcinii. (Adrian Neculau)

→ de comunicare.

→ afectiv apreciativă.

→ de influență.

→ schimbare (Vera Aebischer și Dominique Oberle)

→ diferențiere

→ reproducere a ideilor.

Indiferent de definiția acceptată, **rolul grupurilor** poate fi sintetizat astfel:

✓ realizează practic obiectivele organizațiilor din care fac parte;

- ✓ asigură cadrul necesar modelării și structurării personalităților;
- ✓ oferă premisele satisfacerii unor trebuințe specifice (de siguranță, apartenență, recunoaștere, utorealizare);
- ✓ constituie veriga prin intermediul căreia membrii societății influențează societatea în conformitate cu nevoile, aspirațiile și valorile specifice lor.

1.8. Factorii ce influențează grupul.

Evidențiem 3 situații de relații:

A) *individ - individ* Se caracterizează prin aceea că asupra individului inclus într-o activitate se duc observații asupra calității activității de către un alt individ sau grup fără evaluare. Performanțele persoanelor incluse în activitate rămân aceleași.

B) *individ - grup* Se caracterizează prin aceea că asupra individului inclus într-o activitate se duc observații asupra calității activității de către un alt individ sau grup dar cu evaluare.

C) *grup* Activitatea este îndeplinită de toți membrii grupului; în acest caz performanțele sunt înalte și chiar mai mari decât la a și b.

1.9. Dinamica Grupului

Dinamică vine de la cuvântul grecesc care înseamnă ”forță,, -dinamica grupurilor, forțele care acționează în interiorul unui grup. Cercetarea „ dinamicii grupurilor” studiază cum aceste forțe apar, se nasc, ce modificări ulterioare suferă, cum acționează ele, care sunt consecințele acțiunii lor.

Dinamica grupurilor este astăzi constituită din două mari părți:

A). Ansamblul fenomenelor psihosociale ce se produc în grupurile primare și legile care le reglementează.

Aceste fenomene sunt:

- 1). Relațiile ce se stabilesc între mediul primar și mediul său.
- 2). Influența exercitată de un grup primar asupra membrilor săi pentru care constituie o realitate și o valoare, o influență generatoare de climat psihologic.
- 3). Viața afectivă a grupului și evoluția sa în diverse circumstanțe.
- 4). Factorii coeziunii și disociației.

B). Dinamica grupului ca ansamblul metodelor de acțiune asupra personalității prin grup și a metodelor de acțiune acestor grupuri asupra grupurilor mai largi.

Aici se includ:

- 1). Studiul proceselor de schimbare, -atitudini, sentimente, percepția de sine și de altul -, prin grup, adică a tehnicilor de manipulare a grupurilor.

2). Utilizarea metodelor de grup pentru tratarea tulburărilor de personalitate.

3). Studiul schimbărilor sociale prin grupurile mici.

Kurt Lewin înțelegea prin dinamică un ansamblu de schimbări adaptative care se produc în structura grupului prin acțiunile întreprinse de către o parte din grup având ca efect redistribuirea forțelor în interiorul acestuia și reinstalarea într-un nou echilibru. Studiarea relațiilor din cadrul grupului s-a făcut la început în condiții de laborator având la bază trei sintagme:

1). Action Research (cercetare-acțiune) –expresia poate desemna fie studiul rațional, controlul efectului acțiunii, fie găsirea celui mai bun comportament sau mod de acțiune în vederea atingerii unui obiectiv, fie o intervenție la nivel global vizând organizarea unei strategii de acțiune pentru a atinge scopurile propuse.

2). Plannend Change (schimbarea voluntară, planificată) –accentul cade pe cooperarea actorilor sociali în identificarea problemelor pe centrarea asupra sarcinii și a realității din interiorul sistemului, pe funcțiile educative și / sau terapeutice ale grupului pentru participanții la procesul de schimbare și pe rezolvareaefectivă a problemelor comune.

3). Training group-ul aceasta înseamnă că nevoile membrilor grupului cad pe faza de recunoaștere, de integrare, de afirmare și statut social. Membrii grupului sunt invitați să realizeze „ ce se întâmplă ”, „ ce se poate face”, urmărindu-se ca prin discuții să se ajute reciproc, să se vadă așa cum îi văd alții, să înțeleagă ce se așteaptă din partea lor. Grupul este orientat spre formare reciprocă, antrenament și învățare prin cooperare.

Grupurile de muncă

2.1. Conceptul și caracteristicile generale ale grupurilor de muncă.

Grupurile sunt elemente și verigi ale structurii care nu numai că mijlocesc raportul dintre individ și întreprindere, ci constituie chiar cadrul fundamental și necesar în care se constituie și se manifestă active personalitatea umană, iar relațiile sociale care se dezvoltă în interiorul acestora nu constituie doar condițiile externe ale procesului de formare a personalului, ci reprezintă chiar esența ei.

Și totuși, asimilarea și exercitarea asupra individului a presiunii ansamblului de valori, norme și modele comportamentale specifice organizației nu se realizează în mod automat, prin simpla lor existență în cultura organizațională a sistemului social care le promovează.

Pentru realizarea acestui proces, extrem de complex, este necesar să fie îndeplinite două condiții minimale:

1. individul să facă parte din grupuri în cadrul cărora să se dezvolte relații interpersonale specifice (de comunicare, socio-afective, de influență etc.);

2. grupurile de apartenență să se afle sub incidența unor organizații care, preluând și îndeplinind anumite funcții ale sistemului social, într-o formă explicită sau implicită, fac posibilă transmiterea efectivă a sistemului de valori, norme și modele comportamentale pe care le promovează la nivelul membrilor ei.

Existența unui grup este condiționată de:

-**un număr redus de membri** - face posibilă percepția interpersonală directă și reciprocă, ceea ce permite numeroase alte conexiuni interindividuale (informaționale, de atitudini etc.);

-**relații afective foarte strânse** (simpatie, antipatie etc.);

-**o foarte intimă interdependență a membrilor grupului**, născută în contextul acțiunilor comune și având la bază sentimentul de solidaritate al acestora;

-**diferențierea rolurilor între membrii grupului;**

-**existența unor scopuri și valori comune**, pe fondul cărora se desfășoară relații interpersonale între membrii grupului.

Dat fiind faptul că o bună parte din factorii menționați au fost tratați, ne propunem să analizăm, pe scurt, doar grupul, fiind unul din cei mai relevanți factori cu o puternică influență asupra eficienței prin: mărimea sa, caracteristicile membrilor din care este compus, obiectivele indivizilor și stadiul de evoluție în care se află grupul.

A. Mărimea grupului de muncă

Există două tendințe conflictuale în ceea ce privește mărimea grupului:

a) cu cât grupul este mai mare, cu atât este mai largă diversitatea talentelor, capacităților și cunoștințelor;

b) cu cât grupul este mai mare, cu atât șansele de aport ale unui individ la hotărârile grupului sunt mai reduse, însă șansele de participare nu se reduc în mod uniform. Indivizii au praguri diferite de participare, unii vorbesc mai ușor decât alții în grup. Pe de altă parte, studiile au demonstrat că, în cadrul unui grup, influența cea mai mare o au cei care participă la discuții într-o mare măsură. Un grup format din 5-6 persoane pare a fi optim, totuși pentru obținerea nivelului cerut de cunoștințe, experiență și de reprezentare, mărimea grupului poate fi substanțial mai mare; în acest caz însă, conducătorul acestuia trebuie să fie deosebit de

conștient de problemele ridicate de raportul dintre participarea la discuții și influența în grup. Ținând cont de toate considerentele de mai sus, se apreciază că grupurile pot avea până la maximum 20 membri.

B. Caracteristicile membrilor grupului de muncă.

Cercetările de specialitate au demonstrat, fără dubii, rolul deosebit pe care-l joacă caracteristicile membrilor asupra eficienței cu care acționează grupul. Sunt de relevat câteva cerințe privind alcătuirea, din acest punct de vedere, a grupului.

1. Membrii grupului trebuie să poseze caracteristicile și aptitudinile pe care le presupune activitatea desfășurată atât de grup, cât și de fiecare în parte

2. Grupul trebuie să fie în așa fel constituit încât să fie: omogen din punct de vedere al aptitudinilor, valorilor și convingerilor, ceea ce conduce la formarea unor colectivități stabile, durabile în timp, și la satisfacție în rândul componentelor ca urmare a apartenenței la grup; eterogen din punct de vedere al unor caracteristici specifice, cum ar fi: radicalism, aventurism, capacitate de înțelegere etc.

3. Grupurile în care există o mare diferențiere a influențelor între membrii săi au moralul mai ridicat și performanțe mai bune. S-a dovedit că echipele ai căror membri se consideră la fel de influenți sunt mai puțin satisfăcute și obțineau rezultate mai slabe decât echipele ai căror membri recunoșteau că unii dintre ei erau mai influenți decât alții.

4. Cu cât scopul unui grup este mai complex, cu atât se pune mai acut problema compatibilității între membri. Pentru scopuri liniare, de rutină, caracteristicile indivizilor pot fi oricât de eterogene, nepunându-se problema compatibilității între indivizi, care se poate obține pe mai multe căi:

(1) - un lider dornic de afirmare cu colaboratori dependenți conduce la crearea de la început a unui grup compatibil;

(2) - un grad înalt de afecțiune între membrii grupului;

(3) - existența consensului asupra persoanei liderului.

C. Obiectivele individuale

Firese, atunci când toți membrii au aceleași obiective grupul va fi eficient. Practic însă, oamenii au, ca membri ai grupurilor, și obiective nedeclarate, personale, ascunse (care s-ar putea să nu aibă nimic comun cu obiectivele declarate, publice, ale grupului); cele mai des întâlnite sunt: protejarea intereselor subgrupului propriu; impresionarea șefului; eliminarea unui oponent; realizarea unei anumite alianțe; ascunderea erorilor anterioare.

1.3. Grupurile formale și Grupurile informale

Grupurile formale Orice organizație se confruntă cu o serie de probleme specifice și generează output-uri operaționalizabile în produse, prestări servicii, informații, etc. Grupurile formale sau grupurile de muncă sunt acele unități instituite de organizații, cum ar fi departamentele, secțiile sau echipele de muncă. Ele sunt constituite fie pentru o perioadă scurtă de timp (în special cele care au ca scop îndeplinirea unei sarcini țintă) fie permanent (cum sunt spre exemplu grupurile de comandă sau alte grupuri cu un statut funcțional bine stabilit în organizație). Un tip particular de grup formal care se poate dezvolta într-o organizație este echipa. În principiu, echipa, poate fi definită ca un grup formal temporar sau permanent orientat spre îndeplinirea unei sarcini specifice. Vorbim despre o echipă permanentă atunci când avem de-a face cu un grup de persoane cu o poziție clar stabilită într-o organizație cu structură fixă și care îndeplinesc sarcini precise.

Grupurile informale. Grupurile informale nu sunt exclusiv un fenomen organizațional, ele se formează și evoluează într-o manieră naturală, dincolo de interesele comunității sau ale organizației. Oamenii se organizează în grupuri informale datorită intereselor și preocupărilor comune, a nevoilor sociale sau pur și simplu din prietenie. Funcțiile individuale ale grupurilor informale sunt mult mai evidente decât cele organizaționale, care după cum am arătat mai sus sunt context specifice. În mediul organizațional există cel puțin 5 funcții mari pe care le îndeplinesc grupurile pentru indivizi:

1. Satisfac nevoia de protecție împotriva amenințărilor externe (posibilitatea de a fi concediat, amenințările venite de la superiori etc.). Grupurile informale sunt principala sursă de securitate în fața acestor amenințări.
2. Satisfac nevoia de interacțiune și apartenență (și în general nevoile sociale care au un rol cheie în adaptarea individuală).
3. Conferă suport, dezvoltă și mențin un nivel adecvat al stimei de sine (se știe cât de importantă este mândria de a fi membru al unui grup prestigios).
4. Facilitează satisfacerea intereselor financiare individuale. În acest sens se cunoaște eficiența și importanța grupurilor de presiune și a sindicatelor.
5. Satisfacerea intereselor comune fie că ele sunt legate de petrecerea timpului liber, divertisment, fie că vizează poziția în organizație, salariile sau alte aspecte.

3.1. Procesele și fenomene de grup.

Pentru înțelegerea comportamentului de grup trebuie cunoscute, în prealabil, conceptele utilizate în descrierea proceselor de grup, respectiv: normele de grup și conformarea la ele, coeziunea de grup, rolurile și statu-sul și, în fine, gândirea de grup.

A. Normele de grup. Apariția normelor de grup și a conformării la acestea reprezintă unul dintre cele mai previzibile efecte ale constituirii și existenței unui grup. Acceptarea de către un individ a statutului de membru al unui grup implică, în primul rând, recunoașterea faptului că nu va mai fi posibil să se comporte complet liber în acest mediu pentru că fiecare grup, datorită atât a obiectivelor sale, cât și a caracteristicilor indivizilor care-l compun, va stabili anumite **modele de comportament, (norme de grup)**. Acestea definesc comportamentul membrilor grupului în diferite situații date. Rezultă că normele de grup definesc modele comportamentale pe care grupul le consideră acceptabile și cărora membrii grupului trebuie să li se conformeze.

Conformarea la normele de grup este definită ca fiind orice schimbare a ideilor sau a comportamentului individual, consecință a adaptării la normele grupului, ca urmare a unei presiuni imaginare sau reale. Ea poate fi: *normativă* sau "de suprafață", atunci când comportamentul individual, în cadrul grupului, conform normelor acestuia, este o alterare, o schimbare a comportamentului firesc care are loc doar în grup, și *prin acceptare personală*, intimă, atunci când norma de grup devine un comportament permanent" al individului, care aderă fără rezerve la aceasta.

3.2. Fenomenele de grup sunt:

➤ **Facilitarea socială este** tendința persoanelor de a îndeplini mai bine activitățile în prezența altor persoane. Prezența celorlalți influențează performanța.

➤ **Lenea socială** înseamnă tendința oamenilor de a depune mai puțin efort ca urmare a creșterii numerice a grupului.

➤ **Conformismul** este rezultatul unei influențe în care subiectul cedează presiunii grupului este conduita de supunere și urmare a prescripțiilor normei de grup.

➤ **Inovarea** înseamnă schimbarea de către un individ a normelor unui grup. Pentru a schimba norma grupului de apartenență trebuie mai întâi să i te conformezi.

➤ **Excluziunea socială** se traduce prin respingerea de către grup a unor membri ai săi. Respingerea este determinată de caracteristicile grupului sau de caracteristicile persoanei.

Întrebare: Care dintre fenomenele de grup enumerate mai sus considerați că au un impact mai mare asupra dinamicii grupului? Cum d-voastră ați combinate efectele lor?

3.3. Relații de status-rol în cadrul grupului.

Conceptele de status și de rol sunt concepte relaționale; ele nu au sens în afara relațiilor din grup. Fiecare poziție presupune un termen complementar (șef - subaltern), după cum fiecare rol comportă un control (profesor-elev, medic-pacient etc). Așadar **statusul** apare ca fiind poziția unui individ în ierarhia relațiilor de putere în cadrul unei unități sociale, poziție măsurată prin latitudinea de a avea efectiv inițiative, de a controla activitățile și deciziile din interiorul grupului și de a aplica sancțiuni în caz de neparticipare și nesupunere. **Rolul** se referă - după același autor- la forme de comportare reciprocă, la moduri caracteristice de “a da” și “a primi” în cadrul activităților de grup. Diferențierea statusurilor are efecte pozitive: determină oamenii cu status inferior să muncească mai bine, să se perfecționeze pentru a cuceri un status mai înalt, dar au și certe efecte negative. Astfel, mai ales cei cu status înalt se comportă în așa fel încât să mențină diferențele de statusuri existente și orice comportament care tinde să le modifice este considerat și evaluat drept amenințător și perturbator al activităților.

3.4. Rolurile în grupuri.

Comportamentul fiecărui membru influențează funcționarea globală a grupului. După o perioadă, grupul se va aștepta la anumite comportamente de la fiecare membru. Acest comportament așteptat este definit ca **rolul jucat de o persoană în cadrul grupului, respectiv modelele comportamentale dorite și așteptate de la fiecare membru al grupului.**

Fiecare angajat joacă concomitent roluri multiple care, mai ales în cazul cadrelor de conducere, se pot afla, adesea, în conflict; de exemplu, în rolul de șef (al colectivului din care face parte) trebuie să reprezinte și să susțină interesele colaboratorilor lui, să le satisfacă nevoile, dar în rolul de colaborator răspunde în fața șefului ierarhic direct de atingerea unor obiective, de realizarea unui anumit nivel de profit etc. Acest al doilea rol poate veni în conflict cu primul. Dacă un cadru de conducere este și coleg, dar și membru al familiei atunci stresului va crește și vor apărea conflicte mult mai des.

Ambiguitatea rolului este definită ca fiind **absența certitudinii privind modul cum trebuie să acționeze și să se comporte un membru al unui grup prin prisma celorlalți membri** (din punctul lor de vedere).

Ambiguitatea are mai multe efecte, dintre care cele mai importante, din punct de vedere al conducerii resurselor umane, sunt: scăderea satisfacției muncii, fluctuația și absenteismul, apariția unei stări de tensiune asociată muncii și a stresului. Totuși trebuie observat că, adesea, ambiguitatea rolului este consecința lipsei de precizie în elaborarea structurilor organizatorice, mai ales a definirii sarcinilor și a fișelor de posturi.

3.5. Gândirea de grup

O disfuncție a grupurilor înalt coezive, în mod deosebit a grupurilor de decizie, care în ultimul timp a atras atenția cercetătorilor, este "gândirea de grup" care se definește ca o *"deteriorare a eficienței mentale, a percepției realității și a judecății morale ca rezultat al presiunii exercitate în interiorul grupului"*.

Simptome ale gândirii de grup

1) **iluzia vulnerabilității**; grupul este caracterizat de un optimism excesiv, asumându-și riscuri insuficient analizate;

2) **apariția unor raționamente** ale membrilor grupului în care nu-și găsesc loc semnalele de avertizare ale unor eventuale pericole;

3) **existența unei încrederi totale în moralitatea intrinsecă a grupului**;

grupul ignoră semnele de întrebare apărute cu privire la etica sau morala membrilor, deci a grupului;

4) **membrii care se opun gândirii de grup sunt catalogați răuvoitori**, "slabi" din punct de vedere al tăriei de caracter sau de-a dreptul stupizi;

5) **apare o presiune directă** asupra oricărui membru care ar pune în discuție stereotipurile. Sunt considerați membri **loiali** doar aceia care nu pun la îndoială direcția în care este condus grupul;

6) **autocenzurarea** oricărei deviații de la consensul aparent al grupului;

7) **iluzia unanimității**; tăcerea este interpretată drept consimțământ;

8) există, în mintea tuturor membrilor grupului, **bariere autoimpuse** în calea unor informații adverse grupului.

3.6. Eficiența grupului de muncă

În ce constă și de ce depinde eficiența grupului sunt probleme fundamentale ale utilizării teoriei grupurilor mici în conducere. În ceea ce privește eficiența, putem puncta câteva dintre aspectele esențiale:

1. Grupurile produc, în total, mai puține idei decât dacă indivizii din care sunt compuse ar lucra separat, *dar*, deși mai puține, ideile sunt mai bune în sensul că sunt mai bine evaluate și mai profund gândite.

2. În mod surprinzător grupurile adoptă decizii mai riscante decât cei mai temerari membri ai lui. Această constatare se explică fie datorită faptului că grupurile oferă adăpostul unei responsabilități colective, fie pentru că, în anumite limite, asumarea unor riscuri este considerată un lucru bun.

3.7. Clasificarea și caracterizarea generală a mulțimilor.

Dacă *grupurile* sunt formațiuni sociale în care indivizii interacționează direct pe baza unor reguli acceptate și se recunosc ca membri ai unei entități distincte, într-un anumit moment și loc atunci **mulțimea** reprezintă o reuniune de indivizi, oarecare, indiferent de naționalitate, profesie sau sex; oricare ar fi întâmplările care-i adună la un loc.

Pentru o mai bună circumscriere conceptuală este necesar să identificăm principalele tipuri de mulțimi întâlnite în viața socială. Astfel, pe baza teoriei și practicii sociale propunem următoarea clasificare:

1. În funcție de participarea conștientizată în timp și spațiu la desfășurarea unor evenimente, vom face distincția între: a) *Mulțimile reale*, fizic constituite pe o anumită perioadă și într-un anumit loc, datorită unor circumstanțe determinate; este cazul întrunirilor publice, mitingurilor, participanților la un spectacol sportiv sau aglomerațiile umane determinate spontan de o anumită cauză; b) *Mulțimile virtuale*, dispersate fizic în spațiu și timp, dar ai căror membri sunt legați prin anumite caracteristici comune, care îi fac să dezvolte sentimente, atitudini sau comportamente similare, în raport cu anumiți factori sociali; membrii unor asemenea mulțimi nu își conștientizează reciproc prezența decât în mod indirect, dar în anumite împrejurări se pot constitui foarte rapid ca mulțimi reale (prin convocare, producerea unui eveniment de interes general care le reclamă prezența într-un anumit loc etc.).

2. Un al treilea criteriu de clasificare a mulțimilor se referă la *omogenitatea* acestora. Astfel vom avea: a) mulțimi *eterogene*, formate din persoane având caracteristici psihoindividuale și psihosociale foarte diferite, iară semnificație în producerea fenomenului de mulțime; acestea pot fi *anonime* (mulțimea dintr-o piață, de exemplu), sau *nominale* (adunările parlamentare, juriile sau participanții la o manifestație cu un obiectiv precis); b) mulțimi *omogene*, formate din persoane cu unele caracteristici comune, cu valoare determinantă pentru apartenența sau includerea în respectivul grup social; dintre acestea amintim sectele religioase, partidele politice, castele și clasele sociale .

Mijloacele de impunere ale conducătorilor în mulțime sunt: afirmația, repetiția, contagiunea. Dacă opiniile propagate prin afirmație, repetiție și contagiunea au o mare putere este pentru că dobândesc acea putere misterioasă numită prestigiu, admirație, teamă; un fel de fascinație pe care o exercită asupra spiritului nostru un individ, o operă, o doctrină.

I.4. Colectivul de muncă

Oamenii nu muncesc, de regulă, singuri ci împreună, în grupuri. Colectivul de muncă nu reprezintă numai o entitate tehnico-administrativă, adunând împreună un număr de persoane ce colaborează într-un proces de muncă necesar, cu relații tehnic determinate, ci constituie totodată o entitate socială distinctă, cu logica sa proprie, având numeroase consecințe atât pentru performanțele membrilor săi, cât și pentru satisfacția lor în muncă. **Colectivul însă** este o "colecție" de oameni care au un scop comun dar și relații de opoziție. (Artur Petroschi psiholog rus). *Colectivitățile* au la bază aceeași recunoaștere a unor norme și principii comune, dar nu presupun interacțiuni directe între membri (este cazul etniilor, sau credincioșilor unui anumit rit, de exemplu). *Organizațiile* mai mari ca colectivitățile sunt formațiuni deliberat constituite în vederea atingerii unui anumit scop, prin folosirea explicită a unor strategii de decizie și control.

Caracteristic unui colectiv de muncă este faptul că el reprezintă un număr oarecare de persoane care interacționează relativ intens și direct, datorită cadrului tehnologic al muncii, având probleme comune de muncă. Specific este deci interacțiunea directă și intensă în procesul muncii. Colectivul de muncă are o relativă autonomie funcțională.

4.1. Funcțiile colectivului de muncă.

Colectivul de muncă îndeplinește două tipuri mari de funcții:

a) funcții productive

b) funcții sociale.

Funcțiile productive se referă la modul în care grupul de muncă funcționează ca entitate în cadrul mai larg al procesului de producție. Pentru realizarea activității productive este nevoie de o serie de operații de tip *social*: diviziunea muncii, distribuirea „rolurilor”, sarcinilor, coordonarea activităților și controlul realizării acestora. Două funcții distincte pot fi desprinse în procesul activității colective: funcții de execuție – realizarea de către fiecare participant a rolului sarcinilor care îi revin în acest ansamblu – și funcții de conducere și coordonare – organizarea muncii comune, coordonarea și conducerea ei, controlul activităților individuale.

Conducerea colectivă sau autoconducerea se caracterizează prin faptul că funcțiile de conducere sunt larg difuzate în cadrul grupului de muncă.

Problema adaptării tânărului inginer la colectivul de muncă.

Începutul unui nou loc de muncă e mereu pentru orice persoană extrem de important. Partea cea mai grea a adaptării nu este însă întotdeauna relația directă cu noul șef, ci mai degrabă cea cu **noii colegi**, atitudinea acestora vis a vis de noul-venit fiind cea care va influența de cele mai multe ori, hotărâtor și atitudinea șefului, fie în aceeași direcție, fie într-o direcție total opusă. Colegii au puterea de a ajuta un nou angajat să se integreze în companie sau îl pot elimina fără prea multe explicații. De asemenea contează să găsești și să ai alături colegi înțelegători, care au trecut asemeni ție printr-o perioadă de adaptare. Aceștia îți pot fi alături în lungul drum al succesului profesional și nu te vor izola. Iar dacă ești tânăr specialist și ai în subordine un grup mai în vârstă și mult mai bine sudat lucrurile inevitabil tind să se complice nepermis. Nu dispera. Dacă te comporți cuviincios și-i respecti pe cei de lângă tine lucrurile vor intra pe făgașul lor. **Statisticile, arată că cele mai frecvente motive pentru pierderea job-ului sunt problemele de adaptare, acestea afectând aproape 50% dintre noii angajați care își pierd locul de muncă după mai puțin de un an și jumătate.** Firmele mari sunt mai bine organizate decât cele mici, au proceduri bine puse la punct de evaluare periodică a integrării noilor veniți și personal calificat pentru a ajuta integrarea sau tranziția la noul loc de muncă. O altă parte dintre firme e posibil să dețină un ghid al noului venit, care i se înmânează la angajarea pe noul post și în care i se explică totul, de la valorile firmei, la strategie, obiective, la cine sunt acționarii și managerii, istorie, performanțe, regulamente interioare, ce are voie să facă și ce nu are etc. Este necesară deasemenea **o buna cunoaștere a companiei**, a serviciilor sau produselor oferite de aceasta. Cunoașterea șefilor, a directorilor sau partenerilor importanți, a modului în care departamentele cooperează pot fi de asemenea de mare ajutor în adaptarea la locul de muncă.

Sugestii pentru tânărul specialist; ce poate și ce nu are voie să facă:

1. Ascultă și învață, mai bine decât să vorbești întruna, observă și pune întrebări inteligente decât să cauți să-i convingi pe ceilalți că știi multe și că ești important.

2. Fii drăguț în mod egal cu toată lumea. Curierul se poate dovedi într-o bună zi a-ți fi cel mai bun prieten. Un tânăr din administrație, din biroul vecin, pe care-l crezi nu prea important, într-o bună zi ți-ar putea deveni șef.

3. Nu te pripzi să faci aprecieri despre cine-i drăguț, cine-i important, cine-ți va fi prieten. Pe parcurs se schimbă părerea. Încearcă să-ți păstrezi mintea clară și lasă judecata pentru mai târziu.

4. Invită-ți colegii la masă, unul câte unul. Caută să-i cunoști în mod neoficial. Convinge-i că ai nevoie de ajutorul lor pentru a te integra în echipă, vei vedea că te vor ajuta, doar că trebuie să fii modest și nu arogant.

5. Nu pune întrebări cu caracter personal despre cei din birou. Dacă încerci să afli bârfele, curând te vei bucura de reputația ce nu ți-o dorești. Vei fi considerat ca făcând parte din tagma bârfitorilor, ca o persoană în care nu poți avea încredere.

6. Poartă-te bine cu personalul începând cu cel de la secretariat până la cel de funcționari. Dacă-i tratezi cu considerație și prietenie, ei vor fi gata oricând să te ajute. Mulțumește-le întotdeauna pentru orice serviciu bine făcut.

7. Inițiază o discuție în particular cu fiecare inginer mai în vârstă din subordine.

Deasemenea:

- comunică și nu comunica inoportun,
- empatizează și fii un bun ascultător,
- comportate natural și nu bârfi,
- nu face cereri exagerate sau nefondate și nu afișa o atitudine agresivă.

Temă de reflecție: *Ce calități considerai că îți sunt necesare tânărului inginer pentru a se integra la noul loc de muncă?*

Aplicație: *Creați în cadrul grupului dumneavoastră un joc: un coleg să joace rolul unui șef iar ceilalți colegi rolul unor angajați; formulați un set de întrebări pe care angajatorul să i le adreseze angajatului. Ce întrebări poate adresa și noul specialist. Evaluați situația și încercați să veniți cu sugestii.*

**Personalitatea umană. Motivația și motivarea personalului.
Creativitatea, aptitudinile și Atitudinile**

3.1 Tipuri de personalități și influențe ale acestora asupra procesului muncii.

Principalul element constitutiv al oricărei societăți umane este persoana, înțeleasă ca un subsistem relațional bazal având o anumită identitate și poziție socială, cu drepturi, obligații și funcții specifice în cadrul sistemului social real. Diversitatea raporturilor dintre individual și social, așa cum apar acestea la diferitele niveluri ale structurilor sociale, este relevată de o serie de concepte adiacente: individ, individualitate, persoană, personaj, personalitate, statut, rol, joc de rol. **Personalitatea**, într-o accepție curentă, desemnează persoana maximal valorizată social, recunoscută ca atare prin performanță, ținută morală sau profesională exemplară, rolul deosebit jucat în anumite situații importante pentru comunitate etc. **Individul** reprezintă *entitatea biologică a ființei*, în ceea ce are ea generic la nivelul speciei din punct de vedere strict material.

Individualitatea este *expresia individului diferențiat în plan biologic și psihologic*. Calitatea de „individualitate” este dată de acele caracteristici fizice, psihice și psihofiziologice unice, irepetabile, care particularizează individul concret, pe fondul unor mecanisme și forme proprii de adaptare și manifestare comportamentală.

Persoana desemnează *sistemul de însușiri, relații și calități psihosociale care dau identitate socială individului*. Persoana trebuie înțeleasă atât ca *nucleu relațional* în cadrul oricărui subsistem social (familie, grup, organizație, instituție), având anumite determinații de ordin sociocultural (statut, etnie, religie ș.a.), cât și ca o individualitate conștientă de sine și recunoscută de ceilalți ca având o identitate anume în cadrul relațiilor și structurilor sociale ale grupurilor și comunității. **Personajul** este *persoana aflată în împrejurări concrete, îndeplinind anumite funcții publice și fiind implicată activ într-un context relațional determinat*. Personajul implică adoptarea unor atitudini și conduite specifice rolurilor sociale pe care le joacă, acestea căpătând caracterul unor „măști” sociale prin care persoana se metamorfozează în personaj.

Personalitatea este calitatea acelu om care:

- este capabil de a concepe scopuri și modalități de desfășurare a unei activități;
- are propria conștiință a faptului ce se întâmplă cu sine;
- are întotdeauna o atitudine față de lucrurile ce-l înconjoară, fără însă a exagera;
- își însușește rolurile și regulile sociale fără a abuza de ele;
- stabilește și determină relații cu semenii în vederea creșterii în planul personalității. Este empatic. Omul este tratat ca subiect și nu ca obiect.

3.2. Structura personalității

Structura personalității include:

- Subsistemul de orientare al personalității (motive, interese, aspirații, înclinații, convingeri, idealul de viață);
- Subsistemul bioenergetic al personalității - Temperamentul;
- Subsistemul instrumental al personalității -Deprinderi, priceperi, obișnuințe, aptitudini și capacități, creativitatea și potențialul creativ;
- Subsistemul relational valoric și de autoreglare- Caracterul

Cunoașterea trăsăturilor de personalitate implicate în desfășurarea activităților de muncă este necesară pentru a stabili acordul dintre om și muncă, a constata în ce măsură individul răspunde solicitărilor activității de muncă, dar și consecințele pe care abaterile acestora de la normale au pentru procesul muncii.

Dintre trăsăturile de bază ale personalității cu rol important în obținerea succesului profesional la locul de muncă menționăm:

3.3 Aptitudinile sunt însușiri fizice și/ psihice cu un anumit grad de dezvoltare care se bazează pe predispoziții ereditare dar se formează și se dezvoltă în cursul unei activități, în funcție de mediu și educație. Aptitudinile condiționează performanța și succesul în muncă. Aptitudinile sunt generale și speciale. Aptitudinile generale sunt însușiri ale personalității necesare în cele mai variate forme de activitate, inclusiv cea de muncă cum ar fi: memoria, atenția, spiritul de observație, inteligența. Aptitudinile speciale sunt însușiri psihice care condiționează succesul în domenii de activitate specializate: muzică, pictură, tehnică, matematică, etc., ca de exemplu: aptitudini tehnice, aptitudini psihomotorii, aptitudini senzoriale (muzică, pictură), aptitudini de conducere și organizare etc.

Clasificarea aptitudinilor.

A. După gradul de complexitate:

1. simple (acuitatea vizuală, olfactivă, simțul ritmului, memorie muzicală); se sprijină pe un tip omogen de operare sau funcționare; mijlocesc acțiunile și condiționează eficiența în anumite laturi ale activității.

2. complexe (simțul ritmului & memoria muzicală & auz muzical); sunt formate din aptitudini simple, dar nu prin însumare, ci ca sinteză.

B. După sfera de aplicabilitate, aptitudinile complexe pot fi:

1. speciale (sportive, muzicale, tehnice etc.)
2. generale (spiritul de observație, inteligența) cele utile pentru mai multe sau pentru toate domeniile; aptitudinile generale nu pot înlocui

aptitudinile speciale, ci doar le pot compensa într-o anumită măsură; există domenii unde primează aptitudinile speciale, cele generale nefiind obligatorii la nivel înalt.

C. După natura proceselor psihice prin care se exprimă:

1. aptitudini senzorial – perceptive (ex. vederea spațială)
2. aptitudini psihomotorii (ex. coordonarea manuală)
3. aptitudini intelectuale (ex. inteligența).

3.4. Atitudinile sunt stări de pregătire mentală și morală, facilitate prin experiență și care exercită o influență dinamică și directoare asupra comportamentului persoanei în diferite situații, constituindu-se într-un mecanism de reglaj prin componentele cognitive și afective.

Factorii care determină o atitudine pozitivă față de muncă sunt:

- > *sexul*
- > *vârsta*
- > *nivelul cultural și ocupațional*
- > *caracteristicile locului de muncă și instituției*
- > *poziția ocupată de muncă în sistemul de valori ale persoanei.*

3.5. Caracterul reunește însușiri sau particularități privind relațiile pe care le întreține subiectul cu lumea și valorile după care el se conduce. Este în principal un ansamblu de atitudini-valori.

3.6. Temperamentul este latura dinamico-energetică a personalității cu bază fiziologică care se manifestă pregnant în conduită (în mișcări, trăiri afective, în viteza și ritmul vorbirii, mimică, în conduite voluntare, în procesul de comunicare etc) încă de la naștere.”

Sunt zeci de tipologii ale temperamentului însă noi ne vom referi în acest caz la varianta clasică de altfel aceasta fiind și cea mai des întâlnită; Hipocrate definește 4 tipuri de temperamente:

Sangvinicul: se caracterizează prin rapiditate, vioiciune, instabilitate a intereselor și înclinațiilor, adaptare maximă, rezistentă, restructurare facilă a dificultăților, menținere a echilibrului psihic, stăpânire de sine etc. **Tipul de personalitate sangvinică** are o mare rezistență în activitatea de muncă. Sangvinicul acționează prompt pentru găsirea de soluții, pentru depășirea dificultăților și învingerea obstacolelor, dar măsurile luate de el în acest sens au adesea un caracter de moment, nu sunt de durată și profunzime în schimb au o bună adaptabilitate și stăpânire de sine. În relațiile interpersonale se remarcă ca o persoană agreabilă, deschisă sufletește, cu valențe pentru integrarea în grup și închegarea de prietenii. **Tiul acesta de temperament este puternic-mobil-echilibrat.**

Colericul se caracterizează prin nestăpânire, impulsivitate, agitație, nerăbdare, explozivitate emoțională, trec cu ușurință de la entuziasm la

pesimism, înclinație spre stări de angoasă și alarmă; **Tipul de personalitate colerică** are o rezistență inconstantă în activitățile de muncă datorită consumului energetic neeconomic, colericul acționează cu toată energia de care dispune la un moment dat fără să-și dozeze eforturile în funcție de mărimea dificultăților sau a obstacolelor. Din această cauză curba randamentului la coleric are numeroase neregularități prin intersectarea cu curba oboselii. Neliniștiți, agitați, plini de elan, acționează sub impulsul momentului fiind oamenii marilor inițiative și având o mare capacitate de mobilizare proprie și a altor persoane. Datorită însă a oboselii sau a plictiselii survenite prin scăderea caracterului de noutate, al acțiunilor întreprinse, colericul abandonează activitatea înainte de a o finaliza. Caracteristica generală a acestui **tip de temperament este puternic-neequilibrat-excitabil.**

Flegmaticul se caracterizează prin calm, lentoare, reactivitate slabă, meticulozitate, răbdare, sentimente durabile și profunde; **Tipul de personalitate flegmatică** are și el o mare rezistență în activități, însă întregul său comportament este dominat de inerție. Reacțiile lui sunt lente însă adecvate. Este înclinat spre meditație, spirit analitic și înzestrat cu multă răbdare, flegmaticului i se pot încredința lucrări de anvergură, care se pot realiza în tempoul propriu și nu presat de termene scurte. Cântărește mult până să adopte o decizie. Schimbă greu activitatea, sunt atașați de ceea ce fac și sunt disciplinați. Se adaptează greu la situații noi. De regulă au sentimente foarte durabile și stabile. **Tip de temperament puternic-echilibrat-inert.**

Melancolicul: se caracterizează prin rezistență neorupsihică mică, obosesc ușor, sunt susceptibili la stări depresive; în condiții de suprasolicitare sau conflict manifestă o mare sensibilitate, tinzând spre interiorizare și reverie. **Tipul de personalitate melancolică** este puțin rezistent din punct de vedere nervos. Persoanele aparținând acestui tip obosesc ușor și sunt susceptibile la stări depresive în condiții de suprasolicitare, sau stări conflictuale. Este un excelent muncitor pentru activitățile de rutină, desfășurate în condiții cunoscute și obișnuite, care nu necesită decizii prompte și reacții rapide, ei putând desfășura activități de mare finețe, dar fără presiune exterioară. Înzestrat cu multă răbdare, melancolicul are înclinație spre analiză, precizie și minuțiozitate. El trebuie încurajat chiar prin supraestimarea calităților sale pentru a putea face față muncii și problemelor care apar. **Tip de temperament slab.**

Ca o caracteristică generală: **Tipul de personalitate extrovertită** se caracterizează prin expansivitate, sociabilitate, tendințe spre relaționare și contact, comunicativitate, etc. Persoanele aparținând acestui tip de

personalitate lucrează bine în grup și își asumă cu ușurință responsabilități sociale. Preferă mișcarea, au un control redus al sentimentelor, sunt optimiști, veseli și au un simț practic deosebit. **Pe când în cazul tipului de personalitate introvertită;** persoanele care fac parte din această categorie sunt introspectivi, liniștiți, rezervați, distanți. Au o lume interioară foarte bogată. Ei evită riscurile și responsabilitățile sociale. Serioși, exigenți, își controlează bine sentimentele și atitudinile. **Întrebare:** *Ce tip de temperament vă caracterizează și care credeți că sunt avantajele și dezavantajele acestuia?*

3.7. Creativitatea presupune un nivel superior al gândirii manifestat prin căutarea și găsierea de soluții eficiente, prin stabilirea unor relații între obiecte și fenomene. Performanțele creative se corelează cu o serie de trăsături de personalitate și însușiri psihice dintre care mai importante sunt: curiozitatea, nonconformismul, flexibilitatea gândirii, capacitatea combinatorie și de transfer a informațiilor, capacitatea de a empatiza cu persoane cu idei divergente, stil cognitiv analitico-sintetic și convergent-divergent etc. Creativitatea are 4 etape clar și bine delimitate. **Acestea sunt: prepararea, incubația, iluminarea și verificarea.**

3.8. Motivația poate fi un factor care contribuie la succesul profesional. Dintre factorii motivaționali amintim: salariul, condițiile de muncă, facilitățile, climatul psihosocial, cadrul organizatoric etc. Termenul „**motivație**” provine de la cuvântul latin *movere* și înseamnă mișcare. **Motivația reprezintă ansamblul de factori sau forțe interne sau externe care determină indivizii umani să se comporte într-un anumit fel, să pună în practică un comportament orientat spre satisfacerea unor variate motive, acestea din urmă stând la baza motivației.** Motivația poate fi: a. **Motivație extrinsecă și motivație intrinsecă** b. **Motivația pozitivă și motivația negativă** c. **Motivația cognitivă și motivația afectivă**

Structuri ale motivației.

Trebuințele (nevoile) reprezintă structuri motivaționale fundamentale ale personalității, reflectând în modul cel mai pregnant echilibrul biopsihosocial al individului în condițiile solicitării mediului extern. Ele semnalizează cerințe de reechilibrare sub forma unor stări și imbolduri specifice. În funcție de geneza și conținutul lor, trebuințele pot fi clasificate în trebuințe **primare** (înnăscute, cu rol de asigurare a integrității fizice a organismului) și trebuințe **secundare** (formate în decursul vieții, cu rol de asigurare a integrității psihice și sociale a individului).

Motivele, ca structuri motivaționale, reprezintă reactualizări și transpuneri în plan subiectiv ale stărilor de necesitate. Nu toate motivele sunt însă conștiente. Există unele motive inconștiente, al căror substrat nu este clar delimitat, dar care îndeplinesc un rol important în activitatea oamenilor.

Interesele reprezintă orientări selective, relativ stabilite și active spre anumite domenii de activitate. Interesele sunt formațiuni motivaționale mai complexe decât trebuințele și motivele, deoarece implică organizare, constanță și eficiență. În structura lor psihică intră elemente cognitive, afective și volitive.

Convingerile, ca structuri motivaționale, reprezintă idei adânc implantate în structura personalității, puternic trăite afectiv, care împing, impulsionează spre acțiune. Nu orice idee este o convingere, ci doar aceea care reprezintă pentru individ o valoare, o certitudine subiectivă, care îl ajută să stabilească ceea ce este valabil, optim necesar, să distingă între bine și rău, frumos și urât, adevăr și minciuna. O convingere reprezintă o adevărată idee-valoare care se contopește cu trebuințele și dorințele individului, cu aspirațiile sale și cu trăsăturile lui de personalitate. **Convingerile** intră în funcțiune în împrejurări de alegere sau conflict valoric. Dacă sunt foarte puternice, ele pot acționa chiar și împotriva instinctului de conservare. Alături de structurile motivaționale prezentate, mai pot fi amintite **idealurile** și **concepția despre lume**, ambele reflectând și formându-se pe baza atât a experienței proprii, cât și a experienței semenilor, și fiind influențate de cultură și educație. Între ele există o strânsă interdependență, împreună constituind un complex motivațional foarte important.

Bibliografie recomandată

1. Adrian Neculau coordonator, Manual de psihologie socială. Iași, Editura Polirom, 2003.
2. Allport G.W., Structura și dezvoltarea personalității, E.D.P., București, 1991.
3. Cristea Dumitru, Tratat de psihologie socială, București, Ed. ProTransilvania, 2000.
4. De Visscher, Pierre, Dinamica grupurilor. Texte de bază, Iași, Editura Polirom, 2001.
5. Golu, P., Psihologie socială, E.D.P., București, 1974.
6. Prutianu, Ștefan, Comunicare și negociere în afaceri, Iași, Editura Polirom, 1998.
7. Zlate, Mielu, Tratat de psihologie organizațional managerială, Iași, Editura. Polirom, 2004.

Tema 7. Luarea deciziilor

Definirea deciziilor

Clasificarea deciziilor. Decizia consensuală și facilitarea ei

Etapele procesului decizional. Elemente și factori care influențează procesul decizional

Metode și modele de adoptare a deciziilor

Rezolvarea de probleme

Definirea deciziilor

Deciziile, pe lângă multe alte procese psihice ce țin de personalitatea umană, se consideră a fi piatra de temelie a comportamentului uman, exprimând intenționalitatea în acțiune a ființei umane. Filosofii se gândesc la ceea ce spun deciziile noastre despre noi înșine și despre valorile noastre; istoricii disecă alegerile pe care liderii le fac în momentele critice iar psihologii tratează decizia ca pe un proces cognitiv în a cărui rezultat apare alegerea unei opinii sau a unei direcții de acțiune din mai multe alternative posibile. Mai multe constructe psihologice precum gândirea, voința, motivația, încrederea în sine, orientările valorice, responsabilitatea etc., susțin sau intervin deplin în procesul decizional. Luarea deciziilor constituie obiectul de interes atât al matematicienilor, economiștilor, sociologilor, cât și al psihologilor. Datorită faptului că luarea deciziilor este un domeniu interdisciplinar, există mai multe orientări din diverse ramuri ale științelor socioumane precum sociologie, teorie organizațională, științe politice, economie, psihologie, management, relații internaționale etc.

Cercetări despre cum se desfășoară procesul de luare a deciziilor în realitate arată că oamenii nu cunosc de la început toate alternativele, că nu pot anticipa și lua în considerare toate consecințele unei decizii și nu își exprimă toate preferințele cu privire la modul de rezolvare a unei probleme la un anumit moment. De asemenea, noi nu anticipăm toate consecințele posibile ale unui curs de acțiune (ceea ce uneori poate fi dificil de realizat), ci ne concentrăm doar asupra unora dintre consecințe, de obicei cele mai ușor de identificat.

A decide înseamnă a alege dintr-o mulțime de variante posibile de acțiune, ținând cont de anumite criterii. R. Descartes spunea: noi când auzim prima dată o informație încercăm să-i înțelegem semnificația iar

mai apoi decidem dacă este sau nu adevărată. Se alege așadar varianta care este considerată cea mai avantajoasă pentru atingerea unor obiective în speranța că aceasta e cea corectă dar și cea adevărată. Destul de frecvent alegerea unei decizii are consecințe nu numai asupra individului, care a luat decizia (decidentul), dar și asupra altor persoane sau organizații. **Decizia** este definită ca fiind acel act rațional de alegere a unei linii de acțiune prin care se urmărește realizarea obiectivelor ținându-se cont de resursele disponibile. Deciziile se bazează pe o evaluare a alternativelor, pe identificarea consecințelor fiecărei alternative și pe comparațiile dintre alternative. În ambele cazuri decizia este rezultatul unor calcule raționale al unui raționament specific.

Raționamentul este numit adesea și inferență. El este o procedură prin care se obțin informații noi din combinarea celor existente (**M. Miclea**, 1999, p. 305). În mod tradițional, raționamentele se împart în două mari categorii: inductive (producerea unei ipoteze generale pe baza unor date particulare și a unor cunostințe) și deductive (pe baza unor reguli stabilite, se urmărește obținerea de noi cunostințe). **M. Zlate** concluzionează: definiția pentru decizie este alegerea unei variante dintre mai multe posibile, a decide înseamnă a opta, a alege o alternativă din multitudinea celor existente în vederea traducerii ei în fapt (Zlate, 2007, p. 259).

1.1 Decizii sau Alegeri

Linia de demarcație dintre ceea ce constituie o decizie versus o alegere poate fi foarte subțire. Dacă decizia este actul sau necesitatea de a face ceea ce ai propus, o hotărâre luată sau o soluție adoptată atunci alegerea este dreptul, puterea sau oportunitatea de a alege dintre mai multe opțiuni pe cea considerată a avea impactul cel mai mare în acea unitate de timp.

Alegerea pare a fi actul final după ce decizia avea atitudine cu caracter determinant, adoptată după o serie de deliberări intră în acțiune. Dacă recurgem la o analiză profundă a celor două noțiuni observăm că decizia vine de la verbul "a tăia/tăiere", eng. "cutting off" în timp ce alegerea vine de la cuvântul "a percepe" eng. "to perceive." adică a sesiza ceva cu ajutorul simțurilor și al gândirii, prin reflectare nemijlocită; *p. ext.* a înțelege, a pricepe. (Dicționarul explicativ al limbii române. Ediția a II-a revăzută și adăugită. București. 2009).

Decizia așadar este mai mult o orientare de proces, înseamnă parcurgerea unor analize și pași pentru a elimina (sau tăia) opțiunile; pe când **alegerile** sunt mai degrabă o abordare a mentalității, o percepție asupra a ceea ce ar putea fi o alegere corectă sau greșită. Având opțiuni, ne confruntăm cu oportunități (mari și mici) pentru a selecta sau a alege o

opțiuni. De obicei alegerile considerate mai mici ca importanță se fac însă mai mult instinctiv decât rațional. Explicația o găsim parțial la Spinoza; acesta spunea că suntem programați ca mesajul sau informația primită să o considerăm din start adevărată ca mai apoi să decidem dacă aceasta este adevărată/utilă sau falsă/inutilă. Alegerile însă le facem bazându-ne pe valorile, credințele și percepțiile noastre. Iar din multitudinea de alegeri doar una rămâne selectată. Înțelegerea problemei înseamnă colectarea tuturor informațiilor corecte despre aceasta înainte de a lua o decizie, acest lucru ajută la prevenirea oricărui proces decizional eronat și ajută la găsirea soluției potrivite.

1.2 De ce luăm totuși decizii greșite.

Avem tendința să luăm decizii greșite atunci când suntem oboșiți, nervoși, dar și atunci când suntem extaziați. Alegem greșit când suntem superficiali, obsedați de control sau avem tendința de a suprageneraliza dar și atunci când stăm pe un exces de informație. Gândirea umană este un proces supus greșelii iar mintea umană genetic nu este programată pentru logică. Zilnic suntem puși în fața unor alegeri asupra cărora trebuie să decidem; luăm decizii bune sau decizii proaste. Dacă privim retrospectiv la deciziile pe care le-am luat la un moment dat, acestea pot să ni se pară decizii proaste, însă la acel moment au fost cea mai bună alegere. Distorsiunea cognitivă, gândirea în alb și negru, totul sau nimic, judecata afectivă și gradul de filtrare al informațiilor sunt alte motive care stau la baza deciziilor greșite. Ne focalizăm deseori doar pe detaliile negative, în timp ce tindem să filtrăm aspectele pozitive. Avem deasemenea tendința de a suprageneraliza și de a ne baza pe rezultatul experiențelor anterioare. Oamenii greșesc dintr-o prea mare dorință de control. Stresul, oboseala și surmenajul pot fi ”ingredientele perfecte” ale unei decizii proaste. Concentrarea doar pe rezultatul acțiunii (ex: un student care se focalizează pe luarea unei note finale la examen cu orice preț dar mai puțin pe procesul de învățare continuu) este un alt motiv care stă la baza alegerilor greșite. Concentrarea intensă pe rezultatul final ne poate împiedica de multe ori în a găsi soluțiile necesare.

1.2 Erori în luarea deciziei.

Psihologii Daniel Kahneman, Paul Slovic și Amos Tversky au introdus conceptul de bias psihologic la începutul anilor 1970. Ei au publicat concluziile lor în cartea lor din 1982, Judecata sub incertitudine (Judgment under Uncertainty.). Aceștia au explicat că biasul psihologic (biasul cognitiv) este tendința de a lua decizii sau de a acționa într-un mod illogic. **Biasurile** psihologice comune sunt mecanisme de care nu suntem conștienți, dar ale căror efecte le trăim, fără nicio îndoială zilnic.

Aceste ”scurtături” mentale vin din însăși natura umană, din nevoia de a fi eficienți. Altele, au la bază frica: atunci când ne temem de ceva, unghiul se îngustează, rațiunea se contractă, încercăm să ne apărăm de amenințare, oricât de închipuită ar fi și facem greșeli. Daniel Kahneman, a studiat timp de peste patru decenii mecanismele decizionale ale creierului uman și a identificat numeroase erori cognitive ce ne influențează deciziile fără să ne dăm seama. Kahneman susține că gândirea umană este controlată de două sisteme: sistemul 1, pe care îl numește „thinking fast” (gândire rapidă) este inconștient, intuitiv și nu necesită efort voluntar sau control, pe când sistemul 2, denumit „thinking slow” (gândire lentă) este conștient, folosește raționamente deductive și necesită mult efort. Avem descrise mai jos câteva prejudecăți psihologice care sunt comune în luarea deciziilor.

a). Biasul de confirmare și gândirea de grup. În primul caz o persoană folosește tot ceea ce aude pentru a-și întări părerile personale pe când în a doua situație în cazul gândirii de grup oamenii își ajustează opiniile pentru a se încadra, a fi acceptați și a face parte dintr-un grup. Erorile pe care le comitem se petrec, de multe ori, fără știrea noastră.

b). Frica de eșec. Aceasta este parte integrantă în structura ADN-ului nostru avându-și origininea în frica colectivă de a eșua în supraviețuirea noastră ca specie. Avem o frică fantastică de a recunoaște că am greșit. Recunoașterea greșelii pentru noi mai ales aici în Est nu este percepută ca o virtute ci mai degrabă ca o lașitate iar acest lucru blochează inițiativa și învățarea și crește agresivitatea. Pentru un cadru didactic neîncrederea în sine și frica de a nu fi perceput altfel îl duce mult mai aproape de o stare conflictuală decât de una constructivă.

Întrebare: *Cum ați depăși dumneavoastră frica de eșec? Imaginați-vă o situație în care ați depășit cu succes un eșec și împărtășiți experiența grupului.*

c). Frica de a fi judecat. Avem tendința de a nu spune ce gândim de frica de a nu fi judecați greșit. Nu știm ce este în mintea oamenilor așa că dacă avem o opinie e important să o și spunem, chiar dacă ea este posibil să nu fie tocmai pe placul celor din jur. „Există un experiment cu un student care trebuie să intre într-o sală îmbrăcat cu un tricou jenant. Toți sunt așezați iar el intră ultimul. Când este întrebat câți oameni crede el că i-au văzut tricoul, el a răspuns 75%. Ei bine adevărul era că numai 25% îl văzuseră.”

d). Status quo bias sau frica de a nu pierde ceea ce avem deja. Ne mulțumim cu ceea ce avem chiar dacă de multe ori ne provoacă nemulțumiri și nu încercăm noi oportunități atunci când acestea ni se oferă. Ceea ce ai poți mai ușor controla iar ceea ce nu ai îți provoacă instabilitate și frică.

e). Back fire effect sau cum devenim radicali. Convingerile noastre ne definesc iar dacă acestea au rădăcini adânci sunt foarte greu de schimbat chiar dacă ni se oferă zeci de dovezi că ceea ce afirmăm este greșit. Aici putem aduce în discuție dezbaterile pe o temă aproape veșnică ce limbă se vorbește în Basarabia: româna sau „moldoveneasca,,.

f). The overconfidence bias sau excesul de încredere în forțele proprii. Acest lucru se întâmplă atunci când ne atribuim prea multă încredere în cunoștințele și opiniile noastre. E situația aceea când te pornești crezând că le poți face pe toate fără însă a calcula dinainte posibilitățile reale de realizare precum și timpul necesar.

g). Eroarea de estimare în planificare „the planning fallacy”. Estimăm în general costuri și resurse mai mici decât este necesar în realitate. Un exemplu ne vine din Scoția: în 1997, când a fost dezvăluit planul pentru o nouă clădire a Parlamentului, estimările de cost se ridicau la 40 de milioane de lire sterline. În 2004, când construcția a fost finalizată, costul total a fost de 431 milioane de lire sterline.

h). Tendința de a judeca pe baza a ceea ce ne vine mai ușor în minte „the availability bias” Kahneman (Daniel Kahneman; Gândire rapidă, gândire lentă. Publica 2012) consideră acest lucru o dovadă a faptului că mass-media influențează felul în care percepem riscurile, ceea ce poate avea consecințe negative asupra vieții noastre. Un studiu efectuat după atacurile teroriste din 11 septembrie 2001 a arătat că mulți americani au preferat în acel an să șofeze pe distanțe mari în loc să ia avionul. Dintre aceștia, aproximativ 1.500 au murit în accidente rutiere, subestimând riscul unei călătorii cu mașina și supraestimându-l pe cel al unui atac terorist.

i). Efectul de ancorare „the anchor effect”. Oamenii tind să evalueze ceva mult mai ușor dacă au o evaluare inițială asupra aceluiași lucru (chiar dacă este greșit) ca un fel de ancoră. În acest caz avem tendința de a ajunge la concluzii mult mai repede decât ar fi necesar bazându-ne pe informațiile obținute la începutul procesului de luare a deciziilor.

m). Eroarea jucătorului. Este acea situație în care avem așteptări mari la evenimentele din trecut crezând că acestea ne pot influența decisiv viitorul. Exemplul clasic este acela al aruncării monedei. După ce

am dat „cap”, să spunem de cinci ori consecutiv, înclinația noastră este de a anticipa o creștere a probabilității ca următoarea aruncare a monedei să fie „pajură”. Dar, în realitate, cotele sunt tot de 50/50. După cum spun statisticienii, rezultatele obținute în diferite aruncări sunt statistic independente, iar probabilitatea oricăror rezultate este de 50%.

n). Negativity bias. Oamenii tind să acorde mai multă atenție știrilor rele. avem tendința de a da mai multă credibilitate știrilor proaste, poate pentru că suntem suspicioși (sau plictisiți) de afirmații contrare. Explicația evoluționistă ar fi că știrile proaste ne mobilizează din punct de vedere adaptativ mai bine decât ignorarea unor vești bune (de exemplu, „tigrii sunt periculoși” față de „afinele au un gust bun”). Psihologii sociali afirmă că acest lucru se datorează atenției noastre selective și că, având în vedere alegerea, percepem știrile negative ca fiind mai importante sau mai profunde decât știrile pozitive.

p). Bias de proiectare. Tindem nejustificat să presupunem că majoritatea oamenilor gândesc la fel ca noi. Acest dezavantaj cognitiv conduce adesea la un efect asociat, cunoscut sub numele de fals consens, pe scurt avem tendința să credem că oamenii nu doar că gândesc ca noi, ci și că sunt de acord cu noi. Este o tendință care ne face să supraestimăm gradul nostru de tipicalitate și normalitate presupunând că există un consens cu privire la anumite chestiuni, atunci când în fapt nu există nici unul.

q). Eroare fundamentală de atribuire. În general, oamenii au tendința de a face o atribuire "externă" a propriului lor comportament și o atribuire "internă" a comportamentului altor oameni. Aceasta este tendința de a învinui pe alții atunci când lucrurile merg prost, în loc să se uite în mod obiectiv la situația respectivă. De exemplu, dacă sunteți prins într-un accident de mașină și celălalt șofer este vinovat, este mai probabil să presupuiți că el sau ea este un conducător rău decât să vă gândiți că vremea rea a jucat un rol în acel nefericit eveniment.

1.3 Modele etice de luare a deciziilor.

Atunci când se încearcă luarea unei decizii optime, persoana în cauză trebuie să cântărească efectele pozitive și negative ale fiecărei opțiuni și să ia în calcul toate alternativele posibile. Deciziile sunt eficiente dacă îndeplinesc așteptările și își ating scopurile propuse. Iar dacă alegerile produc rezultate neintenționate și nedorite etica ne vine în ajutor furnizându-ne cadrul și standardele la care să ne raportăm pentru a decide cum ar trebui să acționăm. Ceea ce trebuie să înțelegem e faptul că nu toate deciziile care sunt luate pot fi calificate drept decizii etice; de multe ori deciziile sunt superficiale și/sau repetitive. Luarea deciziilor etice se

referă la procesul de evaluare și alegere a alternativelor în conformitate cu anumite principii sau standarde etice. În luarea deciziilor etice este necesar să percepem și să eliminăm opțiunile neetice și să alegem cea mai bună alternativă etică.

Calitatea deciziilor etice afectează nu doar performanța ci și prosperitatea tuturor celor care sunt implicați direct sau indirect în procesul decizional. Deciziile bune sunt și etice și eficiente, ele demonstrează respect, responsabilitate și corectitudine. Luarea deciziilor bune necesită o sensibilitate la problemele etice și o metodă pentru a explora aceste aspecte ale unei decizii și mai puțin ar trebui să ne bazăm pe instinct și intuiții. După Strike, Haller și Soltis (Kenneth A. Strike, Emil J. Haller & Jonas F. Soltis. *The ethics of school administration*. New York: Teachers College Press. 2005.), deciziile etice pot fi abordate în două moduri, pe baza a două principii: a) principiul maximizării beneficiilor sau b) principiul respectului egal. Cele două principii provin din (a) teoria utilitaristă a lui John Stuart Mill și (b) deontologismul lui Immanuel Kant. Teoriile filosofice cuprind concepții despre bine și rău, corect și greșit, dar o singură teorie nu poate furniza răspunsuri pentru toate situațiile decizionale întâlnite. Din acest motiv în procesul de luare deciziei etice se apelează la mai multe teorii, cel mai frecvent la teoriile utilitariste, deontologice și ale virtuții.

Haas și Malouf (2005)⁵ sugerează că o decizie ar putea fi privită ca etică, dacă are următoarele caracteristici: (a) decizia este bazată pe principii etice general acceptate; (b) acțiunea este justificată de o analiză a principiilor; (c) decizia este „universalizabilă, adică poate fi luată de oricine se află într-o situație similară.

Drucker (Drucker, P. *The Practice of Management*. New York: Harper & Brothers. 1954.) a propus câteva modele de luare a deciziei etice:

a). Modelul decizional bazat pe caracter. În acest caz: a). Deciziile trebuie să ia în considerare și să reflecte preocuparea pentru interesele și bunăstarea tuturor persoanelor afectate (părți interesate). Principiul de bază propus este Regula de Aur - ajută când se poate, evită răul când poți. b). Valorile și principiile etice au întotdeauna prioritate față de cele nonetice. Dacă o persoană se confruntă cu o alegere între valori, ar trebui să urmeze principiile etice. c). Un principiu etic poate fi încălcat numai atunci când este absolut necesar pentru a promova un alt

⁵ Haas, L.J., Malouf, J.L. (2005). *Keeping Up the Good Work: A Practitioner's Guide to Mental Health Ethics*. Professional Resource Press, 4th Edition.

principiu etic care, conform gândirii decidenților, va produce cel mai mare sold pozitiv pe termen lung. Unele decizii pot solicita o prioritizare și alegerea între valori și principii etice concurente, astfel încât singurele opțiuni viabile solicită sacrificarea unei valori etice pentru o altă valoare etică.

b). Modelul decizional etic fundamental. Etapele acestui model sunt: 1. Expunerea succintă (în ce constă problema) 2. Stabilirea obiectivelor (de ce este o decizie necesară) 3. Generarea alternativelor (potențiale cursuri de acțiune) 4. Consecințele alternativelor 5. Evaluarea consecințelor (dacă sunt pozitive sau negative) 6. Evaluarea conformității consecințelor cu normele, politicile și standardele de conduită 7. Aplicarea testelor etice (care este decizia) 8. Evaluarea (decizia a fost eficientă)

c) Modelul rațional. Teoria clasică de decizie presupune că deciziile luate ar trebui să fie complet raționale, existând o strategie de optimizare prin căutarea celei mai bune alternative posibile pentru a maximiza realizarea scopurilor și obiectivelor. Aceasta înseamnă că deciziile se iau în deplină siguranță: cei care le iau cunosc alternativele și rezultatele și știu care sunt criteriile de decizie. Etapele acestui model sunt: 1. Identificarea problemei 2. Generarea alternativelor 3. Evaluarea alternativelor 4. Alegerea unei alternative 5. Aplicarea deciziei 6. Evaluarea eficacității deciziei. Un avantaj al acestui model este că procesul decizional se prezintă ca o succesiune logică de activități iar dacă apar dificultăți procesul poate fi reluat.

Instituțiile și managerii ce le conduc trebuie așadar să elaboreze standarde etice pe care angajații ar fi util să le respecte. Acest lucru poate ajuta la o mai bună gestionare a situațiilor atunci când cineva încalcă etica. Pe baza acestui fapt aducem în prim plan **cinci surse ale standardelor etice:**

1. Utilitarism (Utilitarian). La baza acestei surse se află echilibrul; producerea a cât mai mult bine și a cât mai puțin rău pentru cei implicați. Cei ce folosesc această metodă iau în calcul rezultatul final, accentul căzând pe consecință; cea mai bună abordare etică care poate fi luată pentru majoritatea oamenilor.

2. Drepturile (Rights). La baza acestui principiu stă protejarea și respectarea drepturilor dar și morala oricui ar putea fi afectat de deciziile etice. Intenția este ca oamenii să fie tratați corect și cu demnitate, și nu ca un mijloc pentru atingerea unui anumit scop.

3. Dreptate (Fairness). Toți oamenii trebuie să fie tratați în mod egal indiferent de poziția sau influența lor într-o companie.

4. Binele comun (Common Good). Liderii ar trebui să se străduiască să protejeze bunăstarea celor din jurul lor. Acest standard etic pune un accent deosebit pe relații și compasiunea pentru semenii.

5. Virtute (Virtue). Abordarea bazată pe virtute obligă liderii să întemeieze standarde etice pentru virtuțile universale, precum onestitatea, curajul, compasiunea și toleranța. Principiile alese ar trebui să determine oamenii să-și dea silința să fie mai buni. Multe dintre aceste standarde au fost create de filosofii greci fiind încă modele etice de urmat pentru cei ce se află în poziții cheie și de conducere.

Clasificarea deciziilor. Decizia consensuală și facilitarea ei

Decizii raționale, în care argumentele pro sau contra dau sens acțiunii devin treptat prin activarea funcțiilor logico-argumentative; decizii întâmplătoare, determinate de factori exteriori decidentului; decizii impulsive, determinate de factori interiori, descărcări spontane de energie, instabilitatea sau caracterul oscilant al caracterului decidentului; decizii determinate de modificarea scalei de valori; decizii determinate de voință (W. James. *The Principles of Psychology*, Harvard University Press. 1983).

Gary Klein⁶ a studiat decidentul care ia decizii bune sub presiunea timpului (pompieri calificați și asistenți medicali practicați). El a descoperit că rareori aceștia au urmat teoria decizională clasică: să evalueze mai întâi opțiunile alternative ci din contră aceștia au folosit recunoașterea modelelor pentru a identifica situațiile care le-au adaptat experiența. Aceasta nu înseamnă că decizia intuitivă este mai bună decât tehnicile clasice. A acționa fără o inspecție suplimentară poate fi o greșală gravă. De obicei, căutăm să confirmăm ceea ce deja credem. Aceasta conduce indivizii la erori dogmatice. Procesul de luare a deciziilor are multe aspecte și ar trebui să abordăm deciziile printr-o varietate mai mare de instrumente. Dacă înțelegem mai bine natura și originile intuițiilor noastre, putem învăța să prezentăm mai bine aceste intuiții.

2.1 Clasificarea deciziilor.

⁶ G Klein, *Sources Of Power: How People Make Decisions* (MIT Press, 1997)

Sunt multe surse cu mult mai multe modalități de clasificare a deciziilor noi însă le vom enumera în rândurile ce urmează pe cele mai des uzitate, pe cele care au o importanță aparte precum și pe acelea care sunt absolut necesare. Simon grupează deciziile în decizii programate respectiv decizii neprogramate (Simon H. A. Administrative behavior. The Free Press, New York. 2013). Alte clasificări ale deciziei iau în calcul criteriile referitoare la: a). numărul de persoane care participă la adoptarea deciziei, b). periodicitatea elaborării deciziei și c). numărul criteriilor decizionale.

Deciziile le putem așadar clasifica:

a) după modul de alegere:

- **decizia rațională** aceasta presupune un număr rațional de informații, analiza acestora, construirea alternativelor și compararea alternativelor,

- **decizia afectivă** aceasta se ia în general pe baza stărilor afective, emotionale.

- **decizia intuitivă**: se referă la luarea unei decizii fără un raționament conștient. Modelul intuitiv de luare a deciziilor susține că, într-o anumită situație, cei care iau decizii scanează mediul pentru a recunoaște modelele; odată modelul recunoscut se poate urma acel curs de acțiune până la rezultatul final. Dacă se descoperă că soluția nu va funcționa, se modifică soluția și se retestează totul și așa mai departe, important este să se ia în considerare o singură alegere la un anumit moment.

b) după nivelul de alegere:

- **decizii executive** sunt decizii luate de nivelurile inferioare, actul decizional se desfășoară după reguli foarte simple,

- **decizii strategice** sunt decizii luate de nivelurile superioare, procesul de luare a deciziei e ceva mai sofisticat.

c) după numărul participanților la decizie:

- **decizia individuală**. În acest proces sunt implicate procese intelectuale/afective, trăsături de personalitate, temperament și impulsivitate,

- **decizia colectivă**. Caracteristicile ale acestei decizii sunt: e un fenomen psihosocial, un produs al interacțiunii dintre indivizi; fiecare are o contribuție la decizie, decizia nu poate fi redusă la nici unul dintre participanți, este o sinteză a participării lor.

d) după gradul de pregătire a deciziei acestea pot fi:

- **decizii programate** când există deja un anumit contur de acțiune prin procedee, norme, politici reglementate și stabilite preventiv. Când

apare o problemă similară decizia se adoptă în baza experienței anterioare. Se iau în conformitate cu o anumită planificare și presupun o anumită rutină.

- **decizii neprogramate:** sunt decizii ce nu se încadrează în anumite scheme, nu sunt limitate de careva norme ori reguli și se iau în situații neanticipate, neprogramate. Există numai principiile generale de orientare. De obicei sunt adoptate în cazul unor probleme neprevăzute. Se bazează pe creativitate, inițiativă și raționamentul decidentului.

- **decizii negociate:** îmbină caracteristicile celorlalte două.

e) După importanță:

- **decizii strategice:** pe termen lung,

- **decizii tactice:** pe termen mediu,

- **decizii operaționale:** concrete, luate la fața locului, sunt decizii de perspectivă, la care se adaugă decizii de corecție a acestora.

f) după gradul de certitudine:

- **decizii în condiții de certitudine:** sunt prezente toate datele problemei,

- **decizii în condiții de incertitudine:** nu sunt prezente toate datele problemei,

- **decizii în condiții intermediare:** combinație a celor două tipuri de mai sus.

g) După numărul persoanelor implicate în adoptare și nivelul de centralizare:

- **decizii individuale,**

- **decizii de grup,**

- **decizii centralizate,**

- **decizii decentralizate.**

h) După eșalonul managerial la care se adoptă:

- **decizii** adoptate la nivel **superior,**

- **decizii** adoptate la nivel **mediu,**

- **decizii** adoptate la nivel **inferior.**

2.2 Decizia consensuală și facilitarea ei.

Consensul deciziilor (consensus decision) este o modalitate creativă și dinamică de a ajunge la un acord între toți membrii unui grup. În loc de a vota pur și simplu pentru un lucru și de a avea parte de majoritatea grupului, un grup care utilizează consensul își asumă angajamentul să găsească soluții pe care toată lumea să le susțină în mod activ sau cel puțin cu care să poată trăi. Acest lucru asigură că toate opiniile, ideile și preocupările sunt luate în considerare. În consens nu se ia nici o decizie împotriva voinței unui individ sau a unei minorități. Întregul grup trebuie

să depună eforturi pentru a găsi soluții care să abordeze preocupările tuturor, mai degrabă decât să ignore opiniile minorităților. În acest mod propunerea inițială poate fi blocată și împiedicată să meargă mai departe.

Consensul este utilizat pe scară largă de către oamenii din întreaga lume: de la mici grupuri de voluntari, cooperative și rețele de campanii la întreprinderi, comunități locale și regiuni mult mai largi. Folosirea consensului ne dă un exemplu despre modul în care lucrurile s-ar putea face uneori diferit. Scopul său este de a dezmembra orice tip de ierarhie și de a o înlocui cu o putere comună. Acesta se bazează pe valorile egalității, libertății, cooperării și respectării nevoilor tuturor.

2.2.1 Beneficiile folosirii consensului prezentate mai jos, nu apar în mod automat ci doar atunci când un grup trece la decizia luată prin consens. De obicei, este necesar un efort suplimentar pentru a duce acest lucru la realitate.

Beneficiile aduse de deciziile consensuale sunt:

Distribuția puterii. Consensul ne permite să folosim controlul colectiv asupra deciziilor care ne afectează, fără a avea un control nejustificat asupra tuturor celorlalți. Consensul înseamnă mai degrabă lucrul împreună **cu** celălalt, decât lucrul **pentru** altul sau unul **împotriva** celuilalt.

Făurirea comunității. Deciziile de consens vizează satisfacerea nevoilor tuturor membrilor și găsirea unui echilibru pentru ceea ce oamenii își doresc. Într-un grup eficient bazat pe consens, toată lumea știe că poate fi onestă cu privire la ceea ce vrea și are încredere că opiniile le vor fi luate în serios. Acest fapt nu poate însemna decât două lucruri: o recunoaștere reciprocă a oamenilor precum și construirea unor relații deschise și respectuoase.

Luarea unor decizii mai bune. Consensul implică căutarea de soluții "câștig-câștig", valabile pentru toți. Nu este vorba aici de compromis sau unanimitate scopul este acela de a parcurge și înțelege cele mai bune idei precum și preocupările principale ale tuturor membrilor grupului; procesul duce adesea la soluții surprinzătoare și creative, inspirând atât individul cât și grupul ca întreg.

Făcând lucrurile bine. Atunci când toată lumea este de acord cu o decizie, este mult mai probabil ca aceasta să fie pusă în aplicare. Pe termen lung, este mai probabil ca oamenii să rămână implicați într-un grup care se angajează să-și audă punctele de vedere și să-și satisfacă nevoile.

Protejarea nevoilor și opiniilor minorităților. În consens, oricine poate "bloca" o propunere și o poate împiedica să continue prin faptul că

nu își da acordul. Această opțiune nu ar trebui utilizată niciodată ușor, deoarece îndepărtează libertatea celorlalți de a face ceea ce doresc. Cu toate acestea, aceasta oferă o plasă de siguranță pentru situațiile în care o propunere ar afecta grav grupul sau persoanele din cadrul lui. Multe grupuri folosesc foarte rar blocajul, dar faptul că este acolo înseamnă că toată lumea știe încă de la început că părerile minorităților nu pot fi ignorate și trebuie găsite soluții pentru a le rezolva în caz de forță majoră. Consensul înseamnă mult mai mult decât relațiile pe care le construim și deciziile pe care le luăm în cadrul unui grup.

Fiți dispuși să lucrați pentru soluția cea mai bună pentru toată lumea, nu doar pentru ceea ce este mai bine pentru dvs. Fiți flexibili și dispuși să faceți ceva pentru a ajunge la un acord. Uneori, cel mai mare obstacol în calea progresului este atașamentul unui individ față de o idee. Dacă o altă propunere este bună, nu complicați lucrurile prin a vă opune acesteia doar pentru că nu este ideea dumneavoastră. Ceea ce contează cu adevărat pentru grup, chiar dacă nu vă place acest lucru este ca propunerea să fie utilă și funcțională grupului.

Ajutați la crearea unei atmosfere respectuoase și de încredere. Nimeni nu trebuie să se teamă să-și exprime ideile și opiniile. Amintiți-vă că toți avem valori, personalități și comportamente diferite și ne supărăm de multe ori de la lucruri minuscule și neimportante.

Ascultă activ ceea ce încearcă oamenii să spună. Faceți un efort pentru a înțelege poziția și nevoile unui membru al grupului, preocupările și emoțiile sale. Dacă nu înțelegeți, încercați să spuneți acest lucru. Dați tuturor spațiu pentru a-și termina gândul și oferiți timp pentru a lua în considerare și celelalte puncte de vedere.

Explicați-vă propria poziție cât mai clar posibil. Fiți deschiși și cinstiți cu privire la motivele și punctele dumneavoastră de vedere. Încercați să vă exprimați preocupările la începutul procesului, astfel încât acestea să poată fi luate în considerare încă de la început.

Nu vă temeți de dezacord și conflict. Consensul nu înseamnă că toți gândim la fel și la același lucru. Diferențele de opinie sunt naturale și sunt de așteptat. Neînțelegerile pot ajuta decizia unui grup, deoarece, cu o gamă largă de informații și opinii, există o șansă mai mare ca grupul să găsească soluții optime. Consensul ușor atins poate acoperi faptul că unii oameni nu se simt în siguranță sau nu sunt încrezători suficient de mult pentru a-și exprima dezacordurile.

Etapele procesului decizional. Elemente și factori care influențează procesul decizional

Din punct de vedere psihologic, luarea deciziilor este un proces complex care constă în trei etape: faza pre-decizie (formularea problemelor și colectarea de informații), faza de decizie (opțiunea dintre alegerile definite anterior) și faza de postdecizie (evaluarea deciziei luate), fiecare reprezentând activități diferite (Svenson Ola, Differentiation and consolidation theory of human decision making: a frame of reference for the study of pre-and post-decision processes. 1992. Acta Psychol 80:143–168). Activitatea de bază în faza de pre-decizie este identificarea unei probleme sau, cu alte cuvinte, definirea discrepanței dintre starea actuală (nu s-a luat încă o decizie) și starea dorită (decizia a fost luată). O altă activitate importantă în faza de pre-decizie este colectarea de informații despre problemă, în special despre posibilele opțiuni de soluționare a ei. Operațiunile mintale ce precedă alegerea reală urmează probabil un model similar la toți oamenii. Teoriile psihologice au scopul de a explica cum oamenii iau decizii reale în lumea reală acestea oferă o modalitate de a înțelege mai bine modul în care creierul oamenilor din diferite medii socio-culturale face față luării deciziilor.

3.1 Etapele procesului decizional. Luarea deciziilor este un proces care pas cu pas permite alegerea unei opțiuni, favorizată în comparație cu altele, ca fiind fiabilă. Într-o etapă premergătoare informațiile colectate sunt evaluate, ceea ce înseamnă că datele relevante sunt separate de cele irelevante. Acest proces special este determinat de mai mulți factori, cei mai importanți fiind cei ce țin de procesele cognitive, de experiență și de context. Când evaluează informațiile, oamenii recurg la memoria de lungă durată, memoria de lucru și raționament.

Sunt câțiva pași care trebuie parcurși în elaborarea unei decizii și care ne ajută să alegem cea mai bună opțiune iar de regulă, aceste etape sunt aceleași atât pentru decizia individuală, cât și pentru decizia de grup. Se consideră că luarea unei decizii parcurge patru etape:

1. etapa pregătitoare (stabilirea factorilor).
2. etapa analizei/aprecierii și luării deciziei.
3. etapa transmiterii deciziei și execuția.
4. etapa de control a aplicării deciziei.

1. Etapa pregătitoare se caracterizează prin strângerea unui volum mare de informație, o dată ce a fost identificată problema aceasta se concretizează în ce tipuri de informații sunt necesare și de la cine provin. De regulă, se consideră că informațiile trebuie culese din surse competente.

2. Etapa analizei/aprecierii și luării deciziei; aici intervin o serie de aspecte tehnice (ca de exemplu: prețuri, costuri, materiale, materii prime etc.). Pe lângă acestea intervin și alte fenomene psihosociale; astfel încât decizia și calitatea ei depind de doi factori: calitatea intrinsecă a deciziei și acceptarea deciziei. Criteriul principal la această etapă este calitatea.

3. Etapa transmiterii deciziei și execuția această etapă trebuie pregătită cu foarte mare atenție. Ea presupune adoptarea în prealabil a unui program de acțiuni cu privire la informarea executanților privind necesitatea adoptării deciziei; răspunderile ce revin fiecărui participant implicat; mijloacele economice necesare realizării acesteia; componentele motivaționale pentru executanți și efectele economice finale ale materializării acesteia.

4. Etapa de control a aplicării deciziei. În această etapă se determină măsura în care obiectivele fixate au fost îndeplinite, cauzele care au generat eventualele abateri, influența factorilor aleatori asupra rezultatelor prestabilite.

Deasemenea orice proces decizional presupune patru elemente esențiale:

1. decidentul (persoana sau grupul);
2. problema de rezolvat;
3. soluția la respectiva problemă care urmează a fi identificată și adoptată prin decizie;
4. activitatea de adoptare a respectivei decizii.

În mersul firesc al procesului decizional se disting următoarele faze esențiale, fiecare dintre acestea necesitând parcurgerea unor pași:

1. Cu referire la problema de rezolvat se definește și se analizează problema;
2. Cu referire la soluție: se formulează soluțiilor alternative, se produce evaluarea soluțiilor alternative;
3. Cu referire la soluție: alegerea celei mai bune alternative (decizia propriu zisă);
4. Cu referire la activitatea de aplicare a respectivei decizii: implementarea deciziei cu privire la cursul de acțiune ce trebuie urmat.

Primele două faze pot fi considerate predecizionale, a treia decizională, iar ultima postdecizională.

Temă de reflecție: *Gândiți-vă la o decizie luată în ultimul timp reflectați apoi explicați prin ce etape ați trecut. Realizați cu grupul un brainstorming pe această temă și vedeți la ce soluții ați ajuns. Sunt asemănătoare concluziile cu informația parcursă ?*

3.2 Elemente ajutoare în procesul de luare a deciziilor.

1. Gândește rațional. Niciodată, în niciun caz, nu luați o decizie importantă atunci când vă aflați sub influența emoțiilor puternice (indiferent dacă acestea sunt pozitive sau negative). Așteptați până când sunteți calm și capabili să gândiți rațional și logic. Deciziile rapide, impulsive, emoționale nu sunt, de obicei, decizii bune.

2. Identifică problema. Dacă înțelegeți pe deplin ce este problema, atunci este mult mai ușor să luați decizia potrivită pentru a o rezolva.

3. Setează un termen limită. Când trebuie să luați o decizie este foarte important să fie clar cât timp aveți la dispoziție. Dacă nu stabiliți un termen limită, puteți ajunge la timp să luați o decizie importantă. Faceți o anumită dată din calendarul dvs. pentru termenul dvs. de luare a deciziilor.

4. Adună colectează strânge informație. Înainte de a lua orice decizie importantă, strângeți cât mai multe informații posibil pentru a vă ajuta să luați decizia corectă. Căutați orice informație relevantă care vă va aduce mai aproape de o soluție și care vă va restrânge opțiunile. Asigurați-vă că găsiți informații de încredere, verificați cu minuțiozitate sursele.

5. Cere ajutor. Este întotdeauna o idee bună să găsiți un expert care vă poate oferi sfaturi valoroase și pe care îl puteți contacta în caz de necesitate.

6. Înregistrați și identificați alternativele. Este recomandabil să faceți o listă cu soluții pro și contra și treceți la evaluat. O altă modalitate optimă de a accelera luarea deciziilor dificile e să notați toate argumentele pro și contra care credeți că vă vor ajuta să luați o decizie, ce se poate întâmpla ca rezultat final în urma fiecărei alternative. Cu informații relevante la îndemână, identificați soluțiile posibile. Există, de obicei, mai multe opțiuni de luat în considerare atunci când încercați să atingeți un obiectiv Vizualizarea pe termen lung ajută la claritatea minții și se poate înțelege exact poziția în care o să stați. Afășează toate opțiunile posibile pe care le poți gândi, observați reacția dvs. în fiecare caz. Acest lucru vă poate ajuta să eliminați unele dintre opțiunile pe care nu le doriți. De asemenea, puteți lua în considerare opțiunea de a nu lua nici o decizie (în unele cazuri, poate cel mai bun lucru pe care îl puteți face este să așteptați; nu folosiți însă acest lucru ca scuză pentru a nu lua decizii). Gândiți-vă la toate alternativele posibile. Dacă nu vedeți cea mai bună soluție, încercați să combinați unele dintre opțiunile pe care le-ați enumerat deja.

7. Elimină riscurile. Alegeți o opțiune care vă va aduce cel mai bun rezultat cu cel mai mic risc. Asigurați-vă că, chiar dacă vă iese scenariul cel mai rău, veți fi capabil să vă ocupați de situație.

8. Ia o decizie. Odată ce ați luat o decizie, nu vă gândiți mai mult la asta. Alegerea este făcută înainte de a lua o decizie; odată ce decizia este luată, tot ce trebuie să faceți este să luați măsuri. Nu are rost să luați o decizie dacă nu veți face nimic. Mulți oameni se tem să-și asume responsabilitate pentru luarea deciziilor importante și ar prefera să evite astfel de situații. Frica vine ca o lipsă de cunoaștere, pregătire și organizare.

9. Control apoi revizuieste. Decizia pe care ați luat-o a dat sau nu rezultatul scontat? Ce concluzii ați tras? Chiar dacă ceva nu merge bine, amintiți-vă că greșelile sunt eșecuri numai dacă nu învățați nimic de la ele. Informațiile și cunoștințele pe care le-ați avut în acel moment v-au determinat să decideți în acel mod, data viitoare va fi mai bine.

10. Dă întrebări. Un alt lucru important este să-ți pui întrebări. Solicitarea întrebărilor critice vă va oferi răspunsurile cele mai eficiente iar o încrederea în sine ridicată vă va ajuta să luați decizii rapide și eficiente.

11. Pregătiți un plan B: Rezolvarea problemelor și luarea deciziilor reprezintă un pas important în orice proces. Nu depinde doar de o singură decizie, secretul luării efective a deciziilor este de a vă asigura și de a fi pregătit cu un plan B. Există întotdeauna o probabilitate ca o decizie să eșueze dacă, se întâmplă acest lucru atunci este extrem de important să fii pregătit pentru următorul pas.

12. Evitați să gândiți în trecut. Uneori, luarea deciziilor este împiedicată, deoarece cineva tinde să compare situația cu un incident din trecut care sa întâmplat. Oamenii tind să relaționeze totul cu trecutul lor, este bine să renunțăm la preocupările trecute și să adoptăm o nouă abordare a situației. Analizați problema așa cum este și evitați să o comparați prea mult cu trecutul.

13. Evitați gânditul în exces, prea multe gânduri. Prea multă gândire în această privință nu te va duce nicăieri. Când sunteți confuzi sau aveți îndoieli, cel mai bine este să luați o pauză mică și să vă relaxați.

14. Fiți fermi pe poziție. O modalitate eficientă este de a ne pune în situația celorlalți și rămâne stabili în decizii.

3.2 Limitele abordărilor folosite în elaborarea deciziilor. Limitele oricărei abordări structurate de elaborare a deciziilor sunt în esență aceleași ca în cazul rezolvării problemelor. De regulă, metodele de elaborare a deciziilor sunt prezentate ca fiind raționale și clare. Nu sunt

indicate complicațiile, iterațiile și incertitudinile, iar procesul pare liniar. În practică, decidenții parcurg diferitele etape înainte și înapoi de mai multe ori. Indiferent din ce perspectivă elaborați deciziile: liniar, rațional, sau iterativ, există mai multe dificultăți cu care e foarte posibil să vă confrunțați:

- De multe ori e dificil sau costisitor să colectați toate informațiile necesare.

- Nu este întotdeauna ușor să identificați obiectivele care ar putea răspunde nevoilor dumneavoastră, așa cum le percepeți. De multe ori sunteți nevoit să acceptați un compromis pentru a satisface cât mai bine diferite interese sau obiective divergente.

- Generarea opțiunilor și evaluarea alternativelor poate fi costisitoare și consumatoare de timp.

- De multe ori nu aveți suficient timp pentru a gândi creativ.

- Estimările cu privire la rezultatele așteptate au adesea un grad mare de incertitudine.

- În sfârșit, chiar dacă ajungeți la ceea ce vi se pare o decizie ideală, ea poate fi respinsă de cei din jur!

Există câteva alternative, inspirate din ideile lui de **Bono** (1982), și anume:

- Abordarea soluției mai puțin ideale. Încercați să vizualizați soluția ideală, după care alegeți opțiunea care pare cea mai apropiată de cea ideală și care are șanse să fie acceptată.

- Abordarea intuitivă. Luați decizia de alegere în mod intuitiv și fiți cât mai onest cu dumneavoastră. Formulați motivele reale pentru care ați optat în primul rând ca o soluție pentru alternativa respectivă. Puteți să le justificați în mod deschis în fața celorlalți.

- Abordarea negativă. În loc să vizați cea mai bună opțiune, găsiți motive de respingere a opțiunilor. Eliminați astfel opțiunile mai slabe, una câte una, până rămâne cu "opțiunea cea mai puțin proastă".

- Abordarea schimbării circumstanțelor. Puteți elimina din opțiuni analizând pe fiecare cât de bine ar rezista dacă s-ar schimba condițiile, adică dacă prognozele pe care le-ați făcut s-ar dovedi incorecte. Modificați acele condiții față de care o opțiune pare cel mai sensibilă, apoi alegeți-o pe cea care pare să reziste cel mai bine la schimbările de circumstanțe.

3.3 Factorii care influențează procesul decizional

Există câțiva factori importanți care influențează luarea deciziilor. Factorii semnificativi includ experiențele trecute, o varietate de prejudecăți cognitive, o escaladare a angajamentului și rezultate slabe, diferențele individuale, inclusiv vârsta și statutul socio-economic și o credință în relevanța personală. Toate aceste lucruri au impact asupra procesului de luare a deciziilor și a deciziilor luate.

3.3.1. Factorii personali ce influențează procesul decizional.

1. Experiența. Cercetările sugerează că experiențele anterioare influențează luarea deciziilor. Atunci când decidenții obțin rezultate pozitive și primesc rezultatul dintr-o decizie anterioară, au mai multe șanse de a lua deciziile în mod similar. Cu toate acestea persoanele tind să evite repetarea greșelilor din trecut. Așadar deciziile luate cu privire la experiență vor fi influențate de succesul perceput sau de eșecul schimbării.

2. Cognitive Bias. Interdicțiile cognitive sunt modele de gândire bazate pe observații și generalizări. Aceste prejudecăți conduc la erori în judecată, judecăți inexacte, logică defectuoasă și incapacitatea de a reaminti cu exactitate amintirile. Deficiențele cognitive includ factori cum ar fi excesul de dependență de cunoștințele anterioare în luarea deciziilor, tendința de a omite informațiile percepute ca riscante și tendința oamenilor de a observa numai informațiile care confirmă convingerile lor. Oamenii tind să explice cu ușurință un eveniment odată ce acesta sa întâmplat prin omisiune și judecată.

3. Disonanța cognitivă. Există doi factori care influențează disonanța cognitivă (Leon Festinger): numărul de convingeri/credințe disonante și importanța pe care o atașăm fiecărei credințe. Disonanța este o stare de conflict, de tensiune o situație care implică deținerea simultană a unor atitudini, convingeri sau comportamente aflate în opoziție sau în conflict; ea exprimându-se printr-o stare de nemulțumire, îngrijorare ușoară, agitație moderată; ne simțim indispuși, morocănoși, anxioși. Aceasta produce un sentiment de disconfort la nivel emoțional cât și fizic care ne face să dorim să modificăm situația. Ca să reducem sau să eliminăm din disonanța cognitivă un prim pas ar fi reducerea importanței convingerilor disonante; suntem construiți până la urmă în așa fel încât să fim consonanți, adică în acord cu deciziile noastre. O altă modalitate de a elimina disonanța cognitivă se poate realiza prin adăugarea mai multor convingeri consonante care să depășească în număr cognițiile disonante. Cu toate că nu reușim întotdeauna să acționăm sau să ne comportăm în conformitate cu normele și concepțiile noastre care să ne aducă armonia, liniștea, mulțumirea, trebuie să încercăm să eliminăm situațiile în urma

căroră apar efectele disonanței cognitive: stres, conflict, tensiune, nemulțumire, vină, anxietate.

4. Vârsta și ocupația.

a) Vârsta și stadiul din ciclul de viață, care schimbă comportamentul oamenilor. Diferențele noastre legate de vârstă și abilitățile cognitive ulterioare influențează deciziile. Cercetările arată că, după ce oamenii ating 20 de ani, există o scădere documentată a capacității cognitive care influențează procesul de luare a deciziilor din cauza modificărilor capacității de procesare a amintirilor, capacității de gândire și funcției executive. Mai mult decât atât, vârsta înaintată a fost asociată cu excesul de încredere în ceea ce privește abilitatea de a lua decizii și există dovezi care susțin opinia conform căreia angajații mai în vârstă preferă mai puține alegeri decât angajații mai tineri. Aceasta ar însemna că, pe măsură ce numărul opțiunilor crește și deciziile devin mai complexe, angajații mai în vârstă ar putea fi predispuși să ia decizii care nu sunt în interesul lor superior în privința unor aspecte precum sănătatea sau finanțele. De asemenea, persoanele mai în vârstă, se sugerează că analizează mai puține informații și examinează mai puține opțiuni atunci când iau decizii. Persoanele în vârstă pot dezvolta un nivel de cunoștințe bazate pe experiență, care le permite să ia decizii mai bune și adesea există îmbunătățiri ale elementelor sociale și emoționale în luarea deciziilor, ceea ce permite o echilibrare a factorilor implicați în luarea deciziilor. Experiența acumulată și îmbunătățirea factorilor sociali și emoționali înainte de schimbările neurologice semnificative legate de vârstă pot explica de ce angajații de vârstă au performanțe mai bune decât cei mai tineri atunci când iau decizii în contexte sociale.

b) Ocupația unei persoane are întotdeauna influență asupra bunurilor și serviciilor pe care le consumă, reflectând atât nivelul de educație, dar și poziția ierarhică a individului. Pentru angajați, aceasta este adesea o sursă de stres, care se reflectă la locul de muncă prin comportamente organizaționale negative. Este schimbarea percepută a volumului de muncă, fie în creștere, fie în scădere în natură, care poate cauza stres în rândul angajaților.

3.3.2. Factorii sociali ce influențează decizia.

În explicarea comportamentului uman în decizie trebuie avută în vedere și influența factorilor sociali, specialiștii apreciază că un rol important îl au:

1. familia, grupurile sociale, clasele sociale și statusul social.

a. Familia se susține, că este variabila care exercită cea mai puternică influență asupra comportamentului, deoarece ea influențează deciziile

fiecărui membru al ei, iar influențele acesteia se resimt pe o lungă perioadă de timp, aproximativ întregul ciclul de viață al individului.

Membrii familiei pot juca rolul de:

- inspirator, care emite ideea realizării unui anumit lucru;
- incitator, care caută să influențeze pe alți membri ai familiei, el fiind de obicei cel ale cărui opinii sunt respectate de ceilalți membri, pentru experiența sa;

- informator, care colectează informația;

- decident, care ia decizia;

- realizator, care efectuează procesul;

- utilizator, care beneficiază în urma realizării sarcinii.

Dacă avem în vedere dinamica în timp a familiei, distingem:

- *familia de "orientare"*, formată din părinții persoanei. Orice individ primește o orientare de la părinți în domeniul religios, politic și economic, dar și un sens pentru ambiția personală, autoevaluare, dragoste. Acestea influențează comportamentul său subconștient în mod semnificativ, chiar și atunci când nu mai intră prea mult în contact cu părinții.

- *familia "de procreare"*, formată din soți și copii, are influență directă, zilnică, asupra comportamentului.

b. Grupurile sociale (referențiale) se prezintă sub forma grupului de referință și apartenență.

Grupul de apartenență este tipul de structură socială în care indivizii au conștiința că aparțin prin obiective comune, simțământ de unitate și norme comune. Exemplul tipic este familia, apoi organizațiile profesionale, grupurile etnice, de prieteni, sportive, etc., care evident se deosebesc prin mărime, obiective, durata de asociere, grad de coeziune.

Grupurile de referință sunt grupările actuale sau imaginare care influențează evaluarea, aspirația și comportamentul individului, deoarece acesta consideră grupul ca punct de reper, ca standard în procesul de formare a opiniilor, atitudinilor, normelor. Influența exercitată provine: de la credibilitatea informației; de la supunerea la normele grupului, întărită prin recompensele acordate celor care le respectă; din nevoile indivizilor de a-și exprima propriile valori.

Poate fi exercitată astfel atracția, și acesta este un *grup aspirațional*, sau respingerea, și acesta este un *grup disociativ*.

În genere, grupul de referință îndeplinește trei *funcții*:

- normativă, fixează nivelul normelor, valorilor și aspirațiilor individului în procesul consumului de produse și servicii. Răspлата constă

în acceptarea în cadrul grupului. Acest tip de influență apare mai ales în cazul produselor vizibile.

- informațională, e sursa de informații în diferite etape ale procesului decizional, când grupul este o sursă credibilă de cunoștințe, fiind expert, sau având experiență în domeniu.

- comparativă, validează prin comparație opiniile, atitudinile, normele și comportamentul manifest.

Diversele grupuri referențiale exercită mai multe *tipuri de influență*:

- grupurile primare, cele cu care individul are relații permanente (familia, prietenii, vecinii, colegii, etc.) au o influență ce se resimte în toate modurile prezentate mai sus;

- grupurile secundare, cele cu care oamenii au o interacțiune mai oficială și mai puțin regulată, dar care exercită mai ales influență normativă, prin statutul lor.

O poziție și un rol privilegiat în grup îl are *liderul de opinie*, care prin calitățile sale (profesionalism în domeniul de influență, apatie și dezinteres față de această poziție) transmite informații, ocupând un loc central în îndeplinirea sarcinilor.

c. Rolul și statusul social definesc poziția individului în cadrul fiecărui grup din care face parte (familie, club, organizație). Rolul constă în seria de activități care se așteaptă să le efectueze o persoană în raport cu cei din jur, iar statusul reflectă stima generală acordată acestuia de societate.

d. Clasele sociale înțeluse ca subdiviziuni relativ omogene și de durată într-o societate, care este ierarhic ordonată și ai cărei membri au aceleași valori, interese și comportamente, constituie o importantă variabilă exogenă. Denumite și grupuri socio-economice, ele sunt grupuri de indivizi cu aceleași circumstanțe economice și sociale care se consideră că posedă același statut în societate.

2. Normele sociale. Printre influențele asupra deciziilor, cercetătorii au descoperit că oamenii adesea iau decizii bazate pe normele care se aliniază cu identitățile percepute. Adică atunci când se iau decizii, oamenii sunt influențați în mod semnificativ de regulile acceptate din partea familiilor, a școlii, a grupurilor religioase, sociale sau politice. Adoptarea unei identități sociale va determina oamenii să manifeste comportamente consecvente în cadrul grupului conform normelor sale și să maximizeze diferențele dintre grupurile din care nu fac parte. Adică, setările sociale determină oamenii să adopte identități și să acționeze în mod consecvent cu acea identitate; comportamentul lor și tendințele de luare a deciziilor tind să respecte regulile grupului social din care fac

parte. În mod similar, **(3). normele subiective** sunt percepții legate de faptul dacă oamenii ori vor aproba ori vor dezaproba un comportament, ceea ce înseamnă că o decizie a unui individ ar putea fi afectată de încercarea de a influența liderii unui grup pentru a câștiga acces. Prin urmare, putem constata că dacă un individ primește informații sociale valoroase, fie implicit, fie explicit, din partea membrilor grupului atunci percepțiile de bază despre personalitate și procesele cognitive care integrează aceste informații sociale influențează modul de luare a deciziilor. Până la urmă luarea deciziilor nu este doar rezultatul proceselor perceptuale și cognitive, ci și un proces emoțional.

4. Emoția și contractul psihologic. Cercetările au arătat că multe decizii necesită puțină gândire conștientă dacă nu ne confruntăm cu situații noi sau incertitudine. Incertitudinea inerentă schimbării este identificată deseori ca un considerent major în cadrul procesului de schimbare ce necesită gândire conștientă. În fața incertitudinii, emoțiile sunt modul în care accesăm rezumatul experiențelor, gândurilor și amintirilor noastre. Astfel, emoțiile au un impact asupra procesului de luare a deciziilor prin capacitatea lor de a induce părtinire și de a schimba viziunea noastră asupra informațiilor. **De exemplu, frica și anxietatea** au un impact asupra percepției asupra riscului și pierderii care influențează valoarea asociată schimbării.

Un contract psihologic este alcătuit din așteptările implicite, credințele și obligațiile care formează baza psihologică pentru angajamentul continuu al unui angajat față de o organizație și așteptările angajatorului față de angajat. Astfel, schimbarea care este percepută de angajați pentru a amenința așteptările fundamentale ale respectului, compasiunii, încrederii și corectitudinii care formează elemente ale contractului psihologic sunt destinate să creeze un puternic răspuns negativ care să conducă la decizii de a rezista schimbării.

5. Încadrarea informațiilor. (Framing of Information). Există o corelație documentată între modul în care este prezentată alegerea și influența acesteia asupra procesului decizional. Formarea informațiilor sau reframingul înseamnă a schimba perspectiva conceptuală în felul în care o situație este experimentată plasând-o într-un alt context care se potrivește la fel de bine aceluiași fapt, schimbând astfel înțelesul ei. Prezentat de Tversky și Kahneman (1981), încadrarea a fost studiată pe scară largă ca o componentă antecedentă a influențării procesului decizional. Modul în care sunt transmise informațiile referitoare la schimbare, manipulând descrierea problemei, devine o componentă integrală și o etapă timpurie a procesului decizional. Încadrarea discuției

despre schimbare poate influența pozitiv sau negativ procesul de luare a deciziilor din două motive: a). încadrarea informației are o influență puternică asupra așteptării factorului decizional asupra rezultatelor care vor rezulta din decizia sa; și b). informația de încadrare pare să îi determine pe oameni să introducă factori subiectivi care să sporească rezultatele așteptate ale deciziilor.

6. Stilul de viață, exprimă modul de comportare al oamenilor în societate, în raport cu idealurile lor. Stilul de viață este diferit chiar dacă oamenii provin din aceeași subkultură, clasă socială și au chiar aceeași ocupație, datorită faptului că au surse diferite de venit, un tip de personalitate, o strategie generată de viață, un model determinat de anumite condiții sociale, tipuri de realizare a diferitelor activități care compun viața. Întrucât reflectă modul de viață al omului într-o lume conturată de activitatea, interesele și opiniile sale, stilul de viață exprimă interacțiunea persoanei cu mediul înconjurător.

3.3.3. Factorii percepțuali și de personalitate ce influențează procesele de luare a deciziilor.

Literatura de specialitate identifică o relație între procesul de luare a deciziilor și trăsăturile de personalitate, orice decizie, la orice nivel, este rezultatul modului în care participanții în procesul de luare a deciziilor înțeleg realitatea, a modului în care aceștia interpretează informațiile ce le sunt aduse la cunoștință pe diverse căi și a modului în care ei le filtrează prin prisma propriilor personalități, valori, credințe, doctrine și ideologii. Ca urmare, orice decizie este dependentă de imaginea pe care participanții la procesul de luare a deciziilor și-o fac asupra realității.

1. Imaginea, oamenii acționează și reacționează funcție de imaginea pe care și-o fac despre situația în care se găsesc, despre chestiunea pe care trebuie să-i găsească o rezolvare. Prin imagine înțelegem o percepție, o configurare mentală a dimensiunilor și caracteristicilor obiectului, faptului sau situației în cauză. Aceasta se construiește în mod direct, în baza informațiilor pe care omul le primește prin intermediul simțurilor sale, și, ca atare, este dependentă de limitele fizice impuse de acestea; *Percepția* este un proces prin care individul recepționează, selectează, organizează și interpretează stimulii din mediul înconjurător, conferindu-le o anumită semnificație. Fiecare individ recepționează inputurile senzoriale din mediu (auz, văz, gust, miros, pipăit) dacă acestea se găsesc între niște limite care constituie pragul: absolut (nivelul minim ce poate permite detectarea, senzitivitatea) – (T.E. Moore “Subliminal Advertising, What you see is what you get” – Journal of

Marketing 1982, 46,2, 38-47) și diferențial (diferența minimă care se poate detecta, de la un anumit nivel în sus) – (J. Mathieu – “Prémiers traitements de l’informations” – Manuel de Psychologie, Paris, Édition Vigot, 1985, p.39-42). Inputurile receptate devin senzații și ele sunt selectate, filtrate în funcție de factori externi (culoare, contrast, mărime, poziție, intensitate, mișcare). Senzațiile selectate sunt organizate și grupate astfel încât atributele percepute sunt integrate în configurația senzației și stocate în memorie, unele pe un termen scurt, altele în memoria de lungă durată ce le permite să declanșeze un nou proces de cercetare a informațiilor externe (C. Dressart “Comportement du consommateur et strategie du marketing” – Monreal, Mc.Graw Hill 1983).

Această activitate perceptivă are câteva caracteristici:

- percepția este *selectivă*, deci individul operează alegerea pentru stimuli, interpretându-i doar pe aceia care se impun prin calitate (intensitate, diferență) și pe aceia care corespund unei stări de dezechilibru intern;

- percepția este *distorsionată*, deformată de o serie de factori ca: similaritatea, impresia inițială, stereotipia;

- percepția este *subiectivă*, la aceiași stimuli ea va putea fi diferită de la un individ la altul. Ca urmare, comportamentul individului va fi diferit, întrucât sensibilitatea informațiilor depinde de propriile scopuri, de așteptările și motivațiile subiectului.

2. Evaluarea este analiza situației în termeni de bine sau rău, prietenie sau ostilitate sau valoare, cu alte cuvinte, raportarea în termenii unor judecăți de valoare la o situație dată.

3. Semnificația reprezintă asocierea unui înțeles anume unei situații date, precum și a valorizării acesteia; ea reprezintă înțelesul pe care oamenii îl dau obiectelor, faptelor sau situațiilor cu care se confruntă. Ceea ce factorii de decizie iau în considerare nu este realitatea propriu-zisă, ci imaginea pe care o construiesc despre această realitate; această imagine se realizează prin perceperea dimensiunilor și caracteristicilor situației reale, prin evaluarea acesteia în termenii unei judecăți de valoare și prin asocierea unei semnificații, adică a unui înțeles anume fiecărei situații în parte.

4. Atitudinile și convingerile. Atitudinile pot fi în general descrise ca afirmații evaluative asupra unor obiecte, fapte sau situații, ce poziționează factorii de decizie față de respectivele obiecte, fapte sau situații în termeni maniheiști, de bine sau rău, prietenie sau ostilitate, încredere sau neîncredere. Atitudinile își au originea în evaluarea unei

situații. Ele au un efect semnificativ asupra modului în care factorii de decizie își percep propriile acțiuni, asupra modului în care ei reacționează la acțiunile, semnalele, mesajele sau revendicările oponentilor sau recipienților, asupra modului în care percep și interpretează intențiile acestora, precum și asupra modului în care își formulează obiectivele de atins în relația cu aceștia. *Convingerea* este o cunoaștere descriptivă pe care o persoană o are despre ceva. *Atitudinea* reflectă predispozițiile învățate de a reacționa cu consecvență față de un obiect într-un mod favorabil sau defavorabil, este o *evaluare cognitivă durabilă* “o organizare durabilă a credințelor față de un obiect sau o situație care predispoziționează pe individ să răspundă într-o manieră preferențială” (M. Rokeach – “Beliefs, Attitudes and Values”, San Francisco, Jossay – Bass Inc. 1968). Ea constituie o punte de legătură între percepția și comportamentul manifest, se formează în timp și de aceea este stabilă, ceea ce face posibilă previzionarea ei. Este posibilă schimbarea, dar procesul este lent și greoi. În procesul de formare a atitudinii, un rol important îl joacă influențele de natură culturală și socială (familie, cultură, imaginea de sine și a eului ideal, experiența personală, informațiile dobândite prin mass-media, etc.).

Din punct de vedere structural, *atitudinea are trei componente* cu rol semnificativ:

- *componenta cognitivă* – reflectă ansamblul convingerilor individuale despre un obiect;
- *componenta afectivă* privește sentimentele, reacțiile emoționale față de obiectul atitudinii;
- *componenta comportamentală sau conativă*, exprimă tendința de a acționa în ceea ce privește obiectul atitudinii, măsurată de obicei prin intenția de a face sau nu un lucru.

5. Valorile. Valorile reprezintă standarde în baza cărora sunt judecate acțiunile proprii și ale celorlalți și servesc astfel ca fundament al atitudinilor. Ele sunt rezultate ale educației, socializării, îndoctrinării și a experiențelor personale, fiind un criteriu de evaluare al propriilor acțiuni sau ale altora, oponenti sau recipienți deopotrivă. Valorile direcționează acțiunile factorilor de decizie, stabilind potențialele obiective generale ale acestora (bogăție, prestigiu, putere, fericire etc.) și pot servi, de asemenea, ca justificări ale scopurilor și acțiunilor factorilor de decizie. Valorile nu prescriu un anumit tip de decizie într-o situație dată, dar stabilesc atitudinile cu privire la situațiile cu care se confruntă factorii de luare a deciziilor, creionând potențialele obiective și servind ca justificări ale anumitor decizii.

6. Credințele. Credințele pot fi definite simplu ca propoziții considerate aprioric adevărate, chiar fără a putea verifica valoarea lor de adevăr. Ele constituie fundamentul miturilor naționale și al ideologiilor și sunt extrem de dificil de chestionat. Tot aici putem adăuga: **doctrinile și ideologiile.** Primele pot fi în mod obișnuit definite ca un set de credințe care au ca scop explicarea realității și care, de obicei, prescriu obiectivele acțiunii politice. În timp ce ideologiile pot fi privite ca fiind un set coerent de doctrine. Doctrinile și ideologiile reprezintă astfel cadrul intelectual prin care factorii de decizie observă, înțeleg și semnifică realitatea.

7. Analogiile. Orice factor de decizie încearcă să înțeleagă un fenomen prin intermediul analogiilor. Analogia se poate defini ca fiind compararea unei situații prezente, încă prea puțin înțelese și analizate, cu situații anterioare prin care factorii de decizie au fost confrunțați, situații similare celei prezente, în scopul unei mai limpezi înțelegeri a celei din urmă. Analogie înseamnă a analiza o anumită situație nu în termenii propriilor caracteristici și elemente componente, ci prin raportarea sa la o altă situație similară, anterioară, ale cărei caracteristici sunt deja cunoscute, catalogate, evaluate și bine înțelese. În luarea deciziilor într-o situație dată, în formularea alternativelor, stabilirea obiectivelor și evaluarea consecințelor potențiale ale cursurilor de acțiune alternative, factorii de decizie raportează situația prezentă la una sau unele situații din trecut, situații ce prezintă similaritate cu cea prezentă. Analogiile dau posibilitatea factorilor de decizie să acceseze experiența, proprie sau a celorlalți, pentru a înțelege o situație prezentă.

8. Motivația are la bază un motiv, un impuls intern pentru o stimulare și o susținere energetică în realizarea unui anumit proces, în luarea unei decizii. Structura motivației, este reprezentată de: trebuințe, impulsuri, intenții, valențe și tendințe. **Trebuința** este sursa primară a acțiunii ea născându-se prin apariția unui dezechilibru în funcționarea organismului. **Impulsurile** sunt trebuințe aflate în stare de excitabilitate accentuată. **Intenția** reflectă punerea în mișcare cu ajutorul sistemului verbal a unei structuri de acțiune conform cerințelor impuse de satisfacerea trebuințelor; **valența** este orientarea afectivă a obiectelor prin care se satisfac trebuințele, iar **tendința** este forța direcționării activității într-un anumit sens.

Motivul este mobilul intern al activității și trebuie privit ca un ansamblu ordonat de semnale despre o stare oarecare de necesitate, care determină, împinge, obligă subiectul mai întâi să acționeze (simplu impuls spre acțiune), iar apoi să acționeze într-un anumit fel (alegând din

multitudinea disponibilităților funcționale una anume). Orice acțiune este motivată chiar dacă uneori mobilul nu este identificat, conștientizat de subiect.

Motivul are o dublă funcție:

1 - de direcționare, orientare;

2 - de energizare, potențare a unui comportament sau altul. Ele impun alegerea aceluia tip de comportament care este adecvat pentru restabilirea echilibrului interior.

Unul dintre cele mai uzitate criterii de clasificare a motivelor (M. Golu, A. Dicu. Introducere în psihologie. Ed. Științifică, București 1972) este:

- originea motivului – delimitează motive primare (biologice, înnăscute) și secundare sau derivate (psihologice, dobândite);

- gradul de interpretare și organizare impune motive: neintegrate sau neorganizate și integrate sau structurate;

- semnul sau valoarea motivului distinge motive: pozitive (cu valoare adaptivă) și negative (cu efecte dezadaptative);

- importanța motivelor: inferioare (cu valoare scăzută și trecătoare), superioare (cu semnificație majoră);

- gradul de consolidare sau forța de acțiune delimitează motive: vitale (cele care provoacă dezechilibre grave), modulare (interese, aspirații, idealuri a căror insatisfacere nu afectează existența ca atare a sistemului);

- sursa motivelor desemnează motive: raționale (care domină în genere deciziile de comportament) și emoționale (cele legate de satisfacerea unor nevoi psihologice ale individului). Este greu de spus care din aceste criterii este cel mai important, fiecare are locul și însemnătatea lui. Esențială este cunoașterea lor, deoarece au stabilitate în timp, se realizează prin intermediul voinței și acționează într-o strânsă corelație. De obicei, apar concomitent mai multe motive, între care pot exista raporturi de *convergență* (motivele se întăresc reciproc, deci adoptarea deciziei devine foarte ușoară), *divergență* (apar conflicte între ele care se rezolvă prin inhibarea unuia sau a ambelor, apărând al treilea) și *subordonare* (în sistemul în care există o anumită ierarhie și care constituie în epoca modernă forma cea mai dezvoltată).

9. Învățarea reflectă o schimbare observabilă sau inobservabilă în comportamentul unui individ datorită acumulării experienței, care conduce la o creștere a posibilității ca un act să fie repetat. Specialiștii apreciază că cea mai mare parte a comportamentului uman este învățat.

10. Personalitatea. În ceea ce privește personalitatea factorului de decizie, există câteva elemente ce trebuie luate în considerare ca având o potențială influență majoră asupra proceselor de luare a deciziilor, dincolo de cele deja descrise mai sus. Este astfel vorba despre:

- Abilitățile necesare unui factor de decizie pentru ca acesta să acționeze coerent, să ia deciziile adecvate situației cu care se confruntă în mod eficient și cuprinzător;

- Trăsăturile de caracter care predispun factorul de decizie la un anumit comportament în anumite condiții;

- Trăsături patologice ale caracterului factorului de decizie.

Fiecare om are anumite abilități ce îl recomandă pentru un anumit tip de activitate. Nu oricine poate exercita orice fel de profesie, ci capacitățile sale personale îl determină să acceseze anumite activități la nivel social. În ceea ce privește factorii de decizie, sunt astfel necesare abilități specifice, precum toleranța față de percepțiile diferite de cele personale ale partenerilor, oponentilor sau recipienților, capacitatea de memorare, abilitatea de a distinge informațiile esențiale de cele mai puțin relevante, capacitatea de a gândi limpede în situații de criză și stress. Trăsăturile definitorii ale personalității influențează atât mecanismul perceptual, cât și pe cel motivațional și deci comportamental, dar încă nu se poate explica cu claritate natura acestor legături și succesiunea înfăptuirii lor.

În definitiv după ce se ia o decizie, oamenii se confruntă cu o varietate de reacții. În plus, deciziile actuale influențează luarea deciziilor viitoare. Mai multe rezultate care pot rezulta dintr-o decizie sunt regret sau satisfacție; ambele influențează viitoarele decizii. Regretul, sentimentele de dezamăgire sau nemulțumire față de o alegere făcută sunt deasemenea un rezultat potențial al procesului decizional. Interesant este faptul că regretul poate influența procesul decizional. În plus față de regret, indivizii pot, de asemenea, să se simtă mulțumiți de deciziile lor. Satisfacția se referă la cât de mulțumit este decidentul față de rezultatul deciziei. De asemenea, fascinant, pe lângă euristică, o importantă strategie de luare a deciziilor este evaluarea aspectelor pozitive și negative ale alegerilor. După cum deja sa explicat, luarea deciziilor viitoare se bazează pe deciziile anterioare, precum și pe nivelurile de satisfacție sau de regret. Iar un studiu al World Economic Forum care nu lasă loc de interpretări spune că în doi ani, gândirea critică și rezolvarea de probleme vor fi cele mai importante abilități pentru a avea pretenția la un job bun.

Temă de reflecție: *Factori care pot influența procesul decizional după cum vedeți sunt foarte diverși. Încercați pornind de la factorii de mai sus să creați propria dumneavoastră grilă. Împărțiți grupul în 4 subgrupe și lucați împreună. La final discutați rezultatele.*

Metode și modele de elaborare a deciziilor

Modelele raționaliste de analiză a proceselor de luare a deciziei au predominat în perioada postbelică și promovează pe larg ideea conform căreia, pentru a evalua calitatea unei decizii, trebuie de analizat măsura în care procesul de luare a deciziei este conform cu raționalitatea acceptată. Pe de altă parte științele cognitive au contribuit și ele foarte mult la studierea proceselor de luare a deciziei. Cel puțin două direcții pot fi luate în considerare în această etapă. Prima direcție se referă la studierea influenței factorilor precum emoțiile, personalitatea, motivațiile, comportamentul de grup asupra proceselor decizionale. A doua direcție de analiză însă a abordat teme precum felul în care ființele umane recunosc problemele, felul în care acestea utilizează informația cum execută o alegere dintre mai multe opțiuni, sau cum se desfășoară întregul proces de comunicare pentru luarea unei decizii. Se remarcă în literatura de specialitate o tendință permanentă de a modela procesul de luare a deciziilor; pe de o parte se încearcă a se dezvolta modele alternative de luare a deciziilor, iar pe de altă parte se propun altele integratoare; în final astfel pot fi întâlnite următoarele modele (Miroiu Adrian, Rădoi Mirela, Zulean Mariana, Politici Publice, Editura POLITEIA – SNSPA, București 2002.

):

1. Abordarea alegerii raționale: are mai curând un caracter normativ, vizând felul în care ar trebui să fie luate deciziile pentru ca aceasta să fie acceptate ca raționale. Ele presupun că toți decidenții au preferințe comune cu privire la modul de rezolvare a unei probleme, că toate alternativele de rezolvare a unei probleme și consecințele acestora pot fi identificate, și că decidenții cunosc toate alternativele și consecințele acestora. Versiunile pure ale alegerii raționale sunt folosite în special pentru prezicerea comportamentului agregat al indivizilor, atunci când este posibil să se identifice aspecte raționale în cazul alegerilor subiective ale indivizilor. Ca urmare a înțelegerii constrângerilor care acționează asupra decidenților în general, dar și asupra celor din sectorul public, cercetătorii în domeniul politicilor publice au introdus noțiunea de raționalitate limitată. Aceasta înseamnă

că chiar dacă decidenții încearcă să ia decizii în mod rațional, ei sunt constrânși în acest demers de o cantitate limitată de informații pe care o au la dispoziție, precum și de capacități cognitive limitate. Având în vedere aceste constrângeri, decidenții încearcă să le facă față prin adoptarea a unor decizii care satisfac criteriile de luare a deciziilor, mai degrabă decât maximizează rezultatele așteptate. De asemenea, abordarea raționalității limitate arată că decidenții tind să se concentreze în special asupra problemelor care necesită rezolvare unei probleme pe termen scurt, și într-o măsură mai mică asupra problemelor care necesită rezolvare care se întinde pe o perioadă de timp mai lungă. Atât teoriile pure ale alegerii raționale, cât și abordarea raționalității limitate au o trăsătură comună cu privire la procesul de luare a deciziilor, și anume faptul că deciziile se bazează pe o evaluare a alternativelor, pe identificarea consecințelor fiecărei alternative și pe comparații între alternative din perspectiva unor criterii de luare a deciziilor. În ambele cazuri decizia este rezultatul unor calcule raționale.

2. Abordarea cu privire la luarea deciziilor pe baza respectării regulilor. Procesul de luare a deciziilor este văzut ca urmărind respectarea regulilor care prescriu comportamentul care este potrivit a fi urmat într-o anumită situație. Acțiunea unui individ sau a unei instituții publice este rezultatul identității pe care individul sau instituția o are, precum și a regulilor și a procedurilor care sunt considerate a fi potrivite pentru situația în care se află. Atunci când se ia o decizie cu privire la o acțiune viitoare nu sunt realizate analize explicite cu privire la alternative de acțiune și la posibile consecințe, ci se analizează ceea ce este potrivit să se facă în situația respectivă. Indivizii și organizațiile depind de reguli și de procesele de standardizare, de stabilire a unei rutini și de organizare a acțiunilor pe care regulile le oferă. Din această perspectivă orice decizie este influențată de reguli. Regulile aplicabile în cazul unei instituții stabilesc modul potrivit de luare a deciziilor. Regulile precizează informațiile care trebuie luate în considerare atunci când se ia o decizie, cine trebuie să participe la procesul de luare a deciziei, intervalul de timp în care trebuie luată o decizie, cum trebuie aceasta argumentată și cui trebuie raportate deciziile luate. Există și foarte multe reguli care precizează diferite activități care țin de modul de funcționare a instituțiilor publice. O decizie nu este legală dacă nu se respectă regulile stabilite în cadrul legislației cu privire la procesul de luare a deciziilor.

3. Abordarea politică sau modelul incremental: acest model are mai mult un caracter descriptiv, descriind mai bine decât modelul rațional cum se iau deciziile. Modelul incremental a fost introdus de

Charles Lindblom în 1959 în Statele Unite descriind modul în care se iau deciziile în sectorul public. Acest model presupune existența mai multor actori implicați în luarea deciziei. Acest model arată că multe decizii se iau în condiții de ambiguitate, care este o trăsătură caracteristică a societăților pluraliste care încearcă să construiască consens cu privire la programe de politici publice. Din acest punct de vedere, interesele politice duc la formulări vagi, neclare, ale obiectivelor de îndeplinit. Modelul incremental argumentează că decidenții din sectorul public nu doresc pierderea suportului politic pentru o decizie care se dorește adoptată, și nici pierderea suportului grupurilor importante din comunitate. Ca urmare, deciziile care vor fi adoptate vor consta în modificări relativ mici a procedurilor existente, dar care totuși să contribuie la îmbunătățirea situației problematice și care să minimizeze numărul de instituții/persoane „deranjate” de aceste măsuri noi. Modelul incremental accentuează nevoia decidenților public de a răspunde cererilor comunității politice în care activează, de a fi reprezentativi pentru grupurile care alcătuiesc această comunitate politică, și, în final, de a fi răspunzători în fața aleșilor politici. Acest model arată că deciziile se bazează pe mai degrabă pe schimbări mici, graduale, mai degrabă decât pe schimbări radicale. Față de modelul rațional abordarea incrementală în loc să se identifice cât mai multe alternative de rezolvare a problemei, analiza se concentrează asupra câtorva alternative care diferă într-o mică măsură de politicile în vigoare. Comparatiile între alternative nu se fac simultan, ci au loc succesiuni repetate de comparații, de formulări și reformulări ale politicii publice, până se identifică o variantă pentru care se percepe că există susținere politică. Atunci când sunt analizate consecințele diferitelor alternative de rezolvare a problemei, sunt ignorate consecințele posibile importante. Având în vedere că alternativele care sunt luate în discuție diferă marginal de politicile existente, experiențele anterioare joacă un rol important în anticiparea consecințelor unor pași viitori. Preocuparea principală este orientată spre remedierea problemelor existente și mai puțin pentru căutarea de a atinge obiective pozitive. Avantajul major pe care îl oferă modelul incremental este faptul că urmărește să asigure reprezentativitatea diferitelor interese care există în comunitate. Dezavantajul însă constă în faptul că nu poate fi folosit pentru luarea unor decizii de reformă majore în domeniul social.

4. Abordarea scanării mixte: acest model pornește de la distincția dintre alegeri strategice și deciziile operaționale. Abordarea scanării mixte în procesul de luare a deciziei propune combinarea abordării raționale și a celei incrementale, precum și un set de recomandări cu

privire la situațiile în care să fie folosite acestea. Pentru a îmbunătăți procesul de luare a deciziei este nevoie ca la anumite intervale de timp să se investească mai multe resurse într-o analiză detaliată a mediului de funcționare a unei instituții pentru a identifica probleme potențiale și pentru a identifica modalități de rezolvare a acestora. Abordarea scanării mixte este din această perspectivă o abordare mai realistă, decât componentele acesteia. Abordarea scanării mixte se regăsește în modul de funcționare a instituțiilor publice, în special în activitatea pe care acestea o desfășoară de a elabora strategii de dezvoltare pe diferite domenii sau a unei comunități, care să ghideze activitatea instituției pe o perioadă mai lungă de timp și deciziile operaționale care vor fi adoptate.

5. Abordarea „coșului de gunoi”: conform acestui model nivelul de înțelegere a problemelor și predictibilitatea relațiilor între diverși actori mai rar se întâlnesc în realitate. Metafora coșului de gunoi este folosită de autor pentru a înlătura orice semn al raționalității deoarece scopurile și obiectivele adesea nu sunt cunoscute de cei care aleg o politică publică. Abordările prezentate anterior consideră instituțiile publice care având o anumită logică în modul de funcționare și în strategiile folosite pentru luarea deciziei, fie că este vorba de raționalitate, respectarea legilor, obținerea consensului în rândul clasei politice și a comunității sau minimizarea resurselor folosite. Această teorie prezintă procesul de luare a deciziei ca fiind o rețea complicată de relații stabilite între generarea problemelor, angajării instituției publice, producerea soluțiilor și a oportunităților de alegere. Procesul de luare a deciziilor nu este unul liniar, o succesiune clară de pași de urmat, așa cum este prezentat de abordarea rațională, ci este rezultatul unei oportunități generate de combinarea mai multor factori: probleme, soluții și participanți.

4.1 Modele de elaborare a deciziilor.

A. Modelul lui Herbert, Simon A., în trei pași sau în linie dreaptă are trei etape:

1. Înțelegerea problemei unde se analizează situația și se adună informațiile relevante pentru găsirea soluțiilor. La această etapă se sesizează că există o problemă, se definește și se clarifică problema iar pe final se specifică acele criterii care trebuie satisfăcute.

2. Proiectarea presupune cercetarea sistematică în vederea găsirii soluției unde se generează toate opțiunile posibile.

3. Alegerea opțiunii aici se optează pentru acea soluție care satisface cel mai bine criteriile stabilite. Se evaluează opțiunile și se alege cea mai bună opțiune. Acest subpunct se aplică la deciziile programate atunci când nu este timp de pierdut.

B. Modelul buclei decizionale.

Bucula reprezintă o succesiune de legături și activități astfel încât drumul obținut se închide în el însuși, ea fiind datorată adesea unei stări defectuoase a relațiilor de ordine ale activității. Acest model este diferit de primul prin posibilitatea de a te întoarce la reanalizarea situației după formularea primei decizii. Este un proces circular. Dacă în modelul de sus mai totul se petrece în linie dreaptă, aici procesul are forma chiar a unei bucle. Ideea buclei exprimă faptul că o primă abordare a procesului decizional nu duce cu necesitate la un răspuns satisfăcător.

C. Modelul deciziei alternative (Zlate M.).

Modelul explică motivele recurgerii la decizie (factorii individuali și colectivi) și ceea ce determină recurgerea la anumite tipuri de decizie (în funcție și de mecanismele disponibile) astfel:

- când situația care trebuie depășită e determinată și impregnată de factori de natură psihologică, subiectivă, atunci probabilitatea unor mecanisme de rezolvare strict personale este mai mare și se recurge la decizii individuale (ex.: multe probleme personale ale subalternilor sunt rezolvate de manager în persoană, dar și prin decizia lor individuală).

- când situația este determinată/impregnată de factori obiectivi, sociali, organizaționali (ex.: lipsa de eficiență a organizației, moralul scăzut, stările conflictuale acutizate), probabilitatea ca decizia să fie colectivă este mai mare.

- la o pondere relativ egală a celor două categorii de factori există tendința de a se recurge la decizia de tip colectiv.

D. Modelul lui Röttisberger.

Se referă atât la relația decizie individuală-decizie de grup, cât și la mecanismele luării deciziei: - decizie cu explicații (managerul "vinde" explicația, subalternilor; acestora li se oferă iluzia participării).

- decizie prin consultarea prealabilă a subordonaților.

- decizie împărțită (subordonații iau decizia, dar managerul trasează cadrul general al luării deciziei, limitele, regulile).

- decizie prin delegare (dreptul de a lua decizia e distribuit subordonaților).

Rezolvarea de probleme

Rezolvarea de probleme este una dintre multele activități esențiale ale gândirii intrând în funcțiune doar atunci când situațiile problematice

cer expres o rezolvare. Rezolvarea problemelor se referă la procesarea cognitivă îndreptată spre atingerea unui scop atunci când persoana ce întâmpină dificultăți nu are la îndemână o soluție concretă. O problemă există atunci când cineva are un scop însă nu știe cum să-l atingă.

Rezolvarea de problemele este un proces mental care implică descoperirea, analizarea și rezolvarea lor. Scopul final al soluționării problemelor este depășirea obstacolelor și găsirea unei soluții care rezolvă cel mai bine problema. În multe situații putem rezolva mai bine problemele dacă utilizăm cunostințele sau insight-urile creative. Rezolvarea problemelor și elaborarea deciziilor ocupă o parte importantă din viața noastră ele reprezintă o componentă esențială a activității. Deciziile pot fi luate și fără a trebui să rezolvăm o problemă. Pe de altă parte există situații de criză, când e nevoie de decizii rapide, lăsând pe mai târziu analiza cauzelor pentru care a apărut criza. În alte situații, nici nu se pot contura decizii decât după ce se investighează problema și cauzele ei, pentru că, de fapt, pot exista mai multe cauze, plus anumiți factori agravanți. Problema X poate să arate ca problema Y, pe care am identificat-o și i-am aplicat soluția Z, dar s-ar putea ca o analiză mai atentă să dezvăluie că similitudinile erau superficiale. Pentru fiecare problemă e nevoie de o altă soluție. Două situații pot părea la început foarte diferite, ca mai apoi să se dovedească a fi similare în urma unei analize ceva mai profunde. Majoritatea situațiilor necesită investigații, pentru a afla dacă există într-adevăr o problemă iar alte situații nu sunt ușor de înțeles, nici familiare ori de rutină, așa că au nevoie de investigație specială. Problemele ale căror modalități de rezolvare sunt clare au fost denumite probleme bine definite/structurate („well-structured problems”; cele care nu prezintă modalități de rezolvare clare au fost denumite probleme slab definite/structurate (M. Zlate, 2004), probleme insuficient definite (M. Miclea, 1999) sau „ill structured problems”. Termenul "problemă" are de multe ori o conotație negativă. În esență, o problemă nu este decât un "decalaj" între situația curentă și situația dorită – deosebirea dintre ce este acum și ce ar trebui să fie. Prin urmare, cuvântul problemă poate să însemne:

- ceva care merge prost;
- așteptări care s-au schimbat;
- un lucru care trebuie îmbunătățit, de exemplu prin schimbări aduse unui sistem pentru a-l face să producă mai mult, eventual pentru că înainte de schimbări nu funcționa cum trebuie;
- un lucru care se cere înființat, de exemplu un serviciu de rezervări online;

- mai multe dintre cele de mai sus, de exemplu deteriorarea performanței exact în momentul când așteptările s-au mărit.

Rezolvarea problemelor și elaborarea deciziilor sunt rareori ușoare. Herbert Simon, un eminent psiholog, a fost primul care s-a referit la ceea ce se numește **raționalitatea limitată**. El a arătat că într-un context organizațional, presiunea timpului, lipsa de resurse și manevrele politice fac adesea ca managerii să nu poată aborda rațional o problemă sau o decizie. Este însă important să facem distincție între raționalitatea limitată și lipsa de rațiune. Raționalitatea limitată se conformează unei logici ce poate fi întrezărită, în timp ce lipsa de rațiune nu e altceva decât "gândire greșită". O mostră de gândire irațională este a te încăpățâna să aplici o soluție care de fapt nici n-ar rezolva problema întâlnită. Lucrurile stau însă altfel în cazul raționalității limitate: gândirea logică, rațională, judicioasă răzbate la suprafață chiar și în cele mai dificile circumstanțe.

Eficacitatea rezolvării problemelor și calitatea deciziilor și soluțiilor pot fi afectate de ceea ce se numește **polarizare decizională**. Această polarizare se manifestă astfel:

- sunt preferate doar unele abordări în analiza soluției (sau problemei), în loc să se ia în considerare în mod egal și alte alternative posibile;
- se pleacă exclusiv de la experiența câștigată în situații similare;
- se adoptă o viziune simplistă asupra ideii de incertitudine;
- se judecă pe baza unor idei greșite;
- se manifestă o încredere în sine exagerată.

O modalitate prin care s-ar putea evita astfel de capcane este să ia în discuție, liber și deschis, mai multe puncte de vedere. Acest lucru depinde de felul cum sunt rezolvate problemele sau luate deciziile și în ce măsură aceste procese reflectă sau nu valorile organizațiilor respective. În unele organizații se consideră important ca membrii conducerii sau managerii eșalonului superior să fie implicați sau consultați în procesul decizional, chiar dacă nu sunt experți în problema aflată în discuție.

Rezolvarea problemelor este ceea ce trebuie să facem atunci când nu putem lua o decizie fără să investigăm situația. Dacă am decide asupra unei soluții fără să fi investigat problema, riscăm de fapt să nu o rezolvăm. Analizând mulțimea de exemple despre cum se procedează în general pentru soluționarea problemelor, constatăm că se conturează un anumit "model". Acest model trebuie descris pas cu pas, deși în practică oamenii îl parcurg adesea în mod iterativ – adică revin adesea la câte un pas dintre cei făcuți anterior și mai parcurg procesul o dată. De exemplu, putem da peste mai multe soluții de îndată ce ni se ivește o problemă. În timp ce investigăm problema, evaluăm și soluțiile posibile, pentru a

vedea care este cea mai potrivită, știind deja care sunt cauzele. În sfârșit, după ce alegem cea mai bună soluție pentru acea problemă, putem descoperi că există implicații la care nu ne-am gândit până atunci.

5.1 Etapele procesului rezolvării de probleme: (R.J. Sternberg, Karin Sternberg Cognitive Psychology Sixth Edition; Wadsworth, Cengage Learning, 2012.). Acestea sunt: identificarea problemei, definirea problemei, formularea unei strategii, organizarea informației, alocarea resurselor, monitorizarea și evaluarea. Trebuie menționat că ceea ce caracterizează acest ciclu este flexibilitatea etapelor sale. Rezolvarea cu succes a unei probleme presupune uneori tolerarea unei anumite ambiguități privind determinarea celei mai bune căi de rezolvare. În realitate, etapele descrise detaliat în cartea Elenei-Claudia Rusu, Psihologie Cognitivă Ediția a II-a București: Editura Fundației România de Mâine, 2007; prezentate mai jos, nu sunt parcurse rigid în această ordine, cel care rezolvă probleme se poate întoarce câteva etape, poate sări peste altele, le poate schimba ordinea sau chiar poate adăuga altele dacă problema o cere.

1. Identificarea și analizarea problemei. Deși poate părea ciudat, identificarea unei situații ca fiind problematică este uneori o etapă dificilă. Putem să nu ne dăm seama că avem un scop sau, calea către atingerea scopului este obstrucționată sau că soluția pe care o avem în minte nu funcționează. Pentru a decide dacă există o problemă și în ce constă aceasta, avem nevoie să analizăm situația. În același timp, vom și defini problema. O modalitate prin care putem face acest lucru presupune să dăm răspuns la trei întrebări aparent simple:

1. Ce anume se petrece, încât ne gândim că există o problemă care trebuie abordată?
2. Cum și când se manifestă problema și cine sunt cei afectați de ea?
3. De ce se produce acea problemă?

În mod normal, o problemă complexă rezultă din combinația mai multor probleme înrudite între ele (sau doar dintr-una unică și profundă). Prin urmare, s-ar putea să fim nevoiți să o descompunem pe componente. Când analizați o problemă, este util să aveți clar în minte care este situația dorită. Desigur, situația dorită poate fi foarte neclară, dar dacă vreți să vă lămuriți ce fel de soluție ar fi potrivită pentru ea, vă puteți pune următoarele întrebări:

- Ce anume încercăm să realizăm?
- Ce anume încercăm să păstrăm sau să conservăm?
- Ce anume încercăm să evităm?
- Ce anume încercăm să eliminăm?

De asemenea, trebuie să identificați presupunerile și ipotezele pe care le faceți. O supoziție sau presupunere este ceva ce credem că este adevărat, chiar dacă în realitate s-ar putea uneori să nu fie. Când avem de rezolvat o problemă, este esențial să stabilim în mod explicit dacă se fac anumite presupuneri importante.

2. Extragerea unor concluzii în urma analizei efectuate. Concluziile sunt ceea ce deduceți din analiza dumneavoastră, fiind deci niște judecăți asupra situației, rezultând din ceea ce ați analizat. Astfel, concluziile decurg în mod logic din analiza făcută. Ele vă ajută să vă clarificați lucrurile și să vă formulați obiectivele privind soluția pe care urmează să o găsiți în următoarea etapă a procesului de rezolvare a problemelor.

3. Definirea și reprezentarea problemei. Din momentul în care am identificat existența unei probleme, trebuie să definim și să reprezentăm problema corect pentru a o putea rezolva. Această etapă a definirii problemei este crucială deoarece dacă nu definiți și nu reprezentați corect problema, este puțin probabil să o rezolvați.

4. Stabilirea Formarea unui set de criterii pe care să le îndeplinească soluția. O soluție este o acțiune sau un set de acțiuni menite să ducă la situația dorită. Soluția trebuie însă să rezolve problema într-un mod adecvat. Înainte de a stabili care este soluția adecvată, avem nevoie de un set de criterii pe care să le îndeplinească aceasta. Identificând aceste criterii, stabilim de fapt obiectivele pe care trebuie să le realizeze soluția.

5. Formularea strategiei și identificarea soluției potrivite. Odată ce problema a fost definită efectiv trebuie să planificăm o strategie pentru rezolvarea sa. Strategia poate implica analiza; descompunerea problemei complexe în elemente cu care putem opera; sau sinteza, un proces complementar; reunirea elementelor variate cu scopul de a le aranja într-o formă utilă. O altă pereche de strategii complementare implică gândirea divergentă și gândirea convergentă. Cu ajutorul gândirii divergente se pot genera diferite tipuri de soluții alternative la problemă. Nu există o strategie ideală pentru fiecare problemă. Strategia optimă depinde de problemă și de preferințele celui care o rezolvă față de metodele rezolutive. Acum se trece la formularea diferitelor soluții și alegerea celei care respectă cel mai bine setul de criterii. Soluția trebuie să se refere în mod specific la problemă și să fie compatibilă cu ceea ce urmărim să realizăm, să păstrăm, să conservăm, să evităm sau să eliminăm. O soluție la o problemă se prezintă adesea sub forma unui set de recomandări; de regulă când decizia e formulată de alții decât cei care o aplică, sau când e

nevoie de participarea și implicarea oamenilor ca parte a procesului de elaborare a deciziilor. Recomandările sunt propuneri de acțiune; ele arată ce trebuie făcut pentru a se obține situația dorită. Desigur, recomandările făcute sunt dependente sau restricționate de o serie de factori care acționează în organizație, cum ar fi obiectivele altor compartimente, capacitatea sistemelor existente, personalul, costurile, cultura, cooperarea celorlalți din organizație, disponibilitatea informațiilor necesare și, foarte important, timpul avut la dispoziție pentru rezolvarea problemei. Ori de câte ori faceți recomandări, aveți grijă să fie toate cât se poate de SMART, adică: Specifice, propunerile sau obiectivele trebuie să enunțe în mod clar ce se dorește a se realiza. Măsurabile, să arate explicit cum va fi măsurat rezultatul. Acceptate sau agreeate; să fie acceptate de persoanele care urmează să le pună în aplicare și, în mod ideal, de toți cei care vor fi afectați de procesul respectiv sau de rezultatele lui. Realiste, să poată fi îndeplinite în condițiile și sub constrângerile situației, precum și în conformitate cu alte obiective ale organizației. Termene precizate adică să se poată specifica datele la care obiectivele să fie îndeplinite.

6. Organizarea informațiilor și alcătuirea unui plan de acțiune.

După ce formulați o strategie sau cel puțin una experimentală, sunteți gata să organizați informația de care dispuneți într-un mod care vă permite să implementați strategia. După ce vă formulați un set de recomandări SMART, trebuie să le includeți într-un plan de acțiune. Pentru aceasta, e nevoie să vă gândiți la pașii pe care îi veți urma în procesul de implementare, la persoanele care vor fi implicate, la durate și costuri, precum și la aspectele de comunicare. De asemenea, e nevoie să vă puneți la punct un sistem de monitorizare, ca să fiți sigur că obiectivele vor fi atinse. Rețineți, orice acțiune întreprinsă poate avea ca rezultat consecințe negative neintenționate.

7. Alocarea resurselor. Mulți dintre noi ne confruntăm în rezolvarea problemelor cu resursele limitate, cum ar fi timpul, banii, echipamentul, spațiul etc. Unele probleme necesită mult timp și anumite resurse, în timp ce altele solicită puțin timp și puține resurse. De aceea este util să stim ce alocăm și când alocăm.

8. Monitorizarea. O gestionare bună a timpului include monitorizarea procesului de rezolvare a problemei. Cei eficienți nu stabilesc o cale către o soluție și apoi așteaptă până ajung la capăt pentru a se asigura că se apropie de obiectivul stabilit. Dacă acest lucru nu se întâmplă, ei își reevaluează demersul, concluzionează că au avut un start fals, că au eșuat undeva pe drum și pot stabili o altă cale, mai promițătoare, o nouă direcție.

9. Evaluarea. Așa cum este necesar să monitorizați o problemă atunci când sunteți angajați în procesul rezolvării ei, aveți nevoie să evaluați soluția după ce ați terminat. Unele evaluări au loc imediat, Altele puțin mai târziu, iar altele foarte târziu.

Bibliografie recomandată

1. Androniceanu, Armenia, „Noutăți în managementul public”, Editura UNIVERSITARĂ, București, 2003.
2. de Bono, E. Lateral thinking for management. Pelican Books, 1982.
3. Gigerenzer, Reckoning With Risk: Learning to Live With Uncertainty. Penguin Books, 2002.
4. Miclea, Mircea, Psihologie cognitivă. Modele teoretico-experimentale, Iasi, Editura Polirom, 1999.
5. Zlate, Mielu. Tratat de psihologie organizațional-managerială, Iași, Editura Polirom, 2007.

Bibliografie generală

1. Allison, Graham T., Essence of Decision, Harvard, 1970.
2. Gore, W. J. și Dyson, J. W., The making of decisions, London, The Press of Glencol, Gallier-Maomillam Ltd. 1964.
3. Holsti, K.J., International Politics. A Framework for Analysis, 7th Edition, Englewood Cliffs, 1995.
4. Kirkwood, Craig W., Strategic Decision Making, Duxbury Press, 1997.
5. Lerner JS, Li Y, Valdesolo P et al (2015) Emotion and decision making. Annu Rev Psychol 66:799–823.
6. Popescu I., Gavanescu P., Radulescu, D., Introducere în fundamentarea deciziei, Ed. științifică și Enciclopedică, București 1983.
7. Plous, Scott, The Psychology of Judgment and Decision Making, McGraw-Hill Inc., 1993
8. Svenson O (2003) Values, affect and processes in human decision making: a differentiation and consolidation theory perspective. In: Schneider SL, Shanteau J (eds) Emerging perspectives on judgment and decision research. Cambridge University Press, New York, pp 287–326.

Surse bibliografice electronice

1. <https://old.upm.ro/gidni/GIDNI-04/Cpe/Cpe%2004%2034.pdf>
2. <https://msuweb.montclair.edu/~lebel/p/PSC643IntPolEcon/JKayPitfallsofRatio nalityFT20020820.pdf>
3. <http://www.mindofwinner.com/decision-making-process/>
4. <https://content.wisestep.com/make-good-decisions/>

5. https://dspace2.creighton.edu/xmlui/bitstream/handle/10504/118443/Stockdale_C_2018_EdD.pdf?sequence=1&isAllowed=y
6. <http://www.stiucum.com/management/management-strategic/Elaborarea-structurata-a-deciz85142.php>
7. <https://courses.lumenlearning.com/wsu-sandbox/chapter/problem-solving/>
8. <http://dieoff.org/page163.htm> Herbert, Simon A., Decision Making and Problem Solving,

Tema 8. Arta negocierii

Negocierile definiții și exemplificări. Fazele negocierii
Principii și aptitudinilor ale negocierii
Tipurile de negociere. Etica negocierilor
Tactici utilizate în negociere

Negocierile definiții și exemplificări

În sens larg, negocierea apare ca o formă concentrată și interactivă de comunicare interumană în care două sau mai multe părți aflate în dezacord urmăresc să ajungă la o înțelegere care rezolvă o problemă comună sau poate atinge un scop comun. Înțelegerea părților poate fi un simplu acord verbal, consolidat printr-o strângere de mâna, poate fi un consens tacit, o scrisoare de intenție sau un protocol, redactat în grabă, poate fi o convenție sau un contract, redactate cu respectarea unor proceduri și uzanțe comune, dar mai poate însemna un armistițiu, un pact sau un tratat internațional, redactate cu respectarea unor proceduri și uzanțe speciale. Negocierea “este un proces interacțional care implică două sau mai multe entități sociale (persoane, grupuri, instituții, organizații, comunități), cu interese neomogene ca intensitate și orientare, în schimburi reciproce de informații, schimburi reglementate de reguli implicite și/sau explicite, având menirea de a conduce la stabilirea unui acord, la transferul unor bunuri echivalente sau, în general, la adoptarea unei soluții reciproc acceptabile pentru o problemă care le afectează interesele.” (Zamfir, C., Vlăsceanu, L., *Dicționar de sociologie, Ed. Babel, București, 1993, pag.67*)

Prin negociere înțelegem orice formă de confruntare nearmată, prin care două sau mai multe părți cu interese și poziții contradictorii, dar complementare, urmăresc să ajungă la un aranjament reciproc al cărui termeni nu sunt cunoscuți de la început.

Negocierea permite crearea, menținerea sau dezvoltarea unei relații interumane sau sociale, în general, ca și a unei relații de afaceri, de munca sau diplomatice, în particular. Negocierea este inseparabilă de comunicarea interumană și, în mod inevitabil, este bazată pe dialog. A negocia înseamnă a comunica în speranța de a ajunge la un acord.

Temă de reflecție: Termenul de negociere desemnează procesul pe care îl utilizăm pentru a ne satisface necesitățile atunci când ceea ce ne dorim este controlat de alții (ori se află în posesia acestora). Se încadrează această definiție în modul în care concepeți relația șef-subaltern ? Dacă nu, încercați să oferiți – pornind de la definițiile de mai sus – o definiție care să corespundă așteptărilor dumneavoastră.

1. 1 Formarea și dobândirea aptitudinilor de negociere. Faze. Principii ale negocierii.

Procesul de negociere se manifestă sub forma unei succesiuni de etape, nu neapărat linear, în care se manifestă cu pregnanță rolul negociatorului în cadrul limitelor impuse de elementele cooperante sau conflictuale.

Orientarea dată de negociatori procesului poate fi:

1. predominant cooperantă/integrativă; negocierea predominant integrativă este orientată către respectarea aspirațiilor *negociatorului partener*, în așa fel încât partea adversă să considere rezultatul ca satisfăcător; ea tinde să mențină, să consolideze și să intensifice calitatea relațiilor între parteneri, fiind orientată mai mult spre solidaritatea reciprocă, decât spre antagonizare. Motivația adoptării unei asemenea atitudini este determinată de dorința și nevoia de a crea și dezvolta un climat de încredere de reciprocitate și credibilitate, de a diminua riscurile printr-o mai mare stabilitate acordată soluției negociate.

2. predominant conflictuală/distributivă; la polul opus, negocierea *predominant distributivă* tinde să-i separe pe protagoniști în funcție de autoritatea pe care o dețin, făcându-i să se comporte de pe poziții de câștigător, evitând considerabil poziția de perdant. Ea se manifestă ca o înfruntare în care se caută să se câștige totul prin supunerea completă a celuilalt, impunându-se deseori o soluție ce apare mai mult ca un dictat. Negocierile de acest fel se derulează în cazul unei opoziții de interese clare, când compromisul este dificil de realizat sau chiar imposibil și când una dintre părți este nevoită să cedeze. Toate negocierile, oricare ar fi subiectul, istoria, cultura sau contextul, pot fi analizate prin prisma fazelor negocierii. În mod obișnuit, o negociere are patru etape:

1. Pregătirea negocierilor: fixarea obiectivelor, definirea strategiei și strângerea datelor; **2. Deschiderea;** **3. Desfășurarea de tratative;** **4. Încheierea.**

1. Pregătirea negocierilor

Negocierile au loc într-un climat de incertitudine. Nici una din părți nu știe cât de solidă este poziția adversarului, ce urmărește în realitate și până unde este dispus să meargă. Părțile aflate în tratative nu știu în ce măsură ceilalți sunt dispuși la concesiile și cât de ferme le sunt convingerile.

Într-o negociere obișnuită, luăm ca exemplu creșterea salarială, sindicatele sau organismele reprezentative își definesc trei elemente:

- Ținta pe care o urmăresc;
- Nivelul minim (de creștere a salariilor) acceptabil;
- Nivelul de la care pornesc în formularea pretențiilor; să fie siguri că au șanse reale de victorie.

La rândul lor, angajatorii deasemenea pornesc de la trei supoziții:

- Înțelegerea pe care o vizează și la care vor să ajungă;
- Nivelul maxim (de creștere a salariilor) pe care sunt dispuși să-l accepte;
- Oferta de pornire în măsură să ofere suficient teren de manevră pentru atingerea țintei.

Strategia

Strategia pe care se bazează negocierea trebuie să fie clară, să conducă la realizarea soluției țintă, iar nivelul maxim pe care negociatorul este dispus să-l accepte să fie poziția sa de repliere. Trebuie luate două decizii:

1. În cazul sindicatului, care să fie etapele trecerii de la pretenția de pornire spre acordul final, iar în cazul angajatorului, de la oferta inițială la oferta de încheiere. Acest lucru depinde de spațiul de manevră lăsat de părțile aflate în negociere;

2. Care să fie pachetul de negociere pe care angajatorul e dispus să-l utilizeze în negociere, ca răspuns la pachetul avansat de sindicate. Angajatorul trebuie să urmărească asigurarea unor condiții care să faciliteze concesiile reciproce pe parcursul negocierilor. Totodată, este foarte bine ca angajatorul să aibă în rezerve anumite condiții pe care să le propună la un moment dat sindicatului în schimbul concesiilor pe care le-ar putea acorda. De exemplu, în schimbul majorării ofertei, angajatorul poate cere ca intervalul de până la intrarea în vigoare a deciziei convenite să fie mai lungă.

Măsuri pregătitoare

Negociatorii să se pregătească cu toată grija pentru negocieri. Ei trebuie să parcurgă următorii pași:

- să alcătuiască o listă cu argumente care vin în sprijinul poziției lor.
- să treacă pe listă contra-argumentele pe care le-ar putea înainta cealaltă parte.
- să-și procure datele necesare pentru susținerea poziției.
- să-și formeze echipa de negociere. Echipa nu trebuie niciodată să aibă mai puțin de doi membri; pentru negocierile cu miză mai mare este nevoie de trei sau chiar mai mulți membri: unul care să conducă echipa și să susțină cea mai mare parte a discuțiilor, unul care să ia notițe și să

furnizeze negociatorului șef informațiile care îi trebuie în susținerea argumentelor.

- să-i instruiască pe membrii echipei în legătură cu rolurile pe care le au, cu strategia și tactica aplicate în negocieri și, dacă este cazul, să formuleze și să le pună în circulație declarațiile sau argumentele, pentru a le folosi conform cerințelor planului strategic.

- să facă o repetiție a rolurilor pe care trebuie să le îndeplinească membrii echipei. Trebuie să li se ceară să susțină în fața echipei aspectele pe care le vor aborda în tratative și să răspundă la observații; cineva poate să joace rolul atacatorului, provocându-l pe șeful echipei sau pe ceilalți membri să combată argumentele incomode și să dezoare strategemele folosite în negocieri

În această fază, pot avea loc contacte neoficiale cu unul sau mai mulți dintre membrii celeilalte tabere, pentru a le sonda pozițiile, în timp ce și ei procedează la fel. Acest sistem de „avertizare timpurie” poate influența părțile să-și modifice întrucâtva pozițiile sau pretențiile inițiale, convingând o parte fie de fermitatea celeilalte, fie de tăria argumentelor pe care le va folosi.

În procesul *Pregătirea negocierilor există* trei pârghii de bază care stau la îndemâna negociatorului competent:

1. Informația; indiferent de natura ei (nevoile, interesele, dorințele și constrângerile adversarului, date biografice despre el și familie, competența profesională, performanțe în muncă, etc) este o resursă importantă în negociere, mai ales atunci când nivelul de încredere reciprocă este redus.

2. Timpul; factorul de limitare a timpului poate fi folosit pentru a exercita presiune asupra adversarului. Se vorbește chiar despre o “putere” a timpului în procesul negocierii: cel care este constrâns să se grăbească trebuie să accepte o ofertă mai proastă. În negociere, toate acțiunile importante, concesiile, compromisurile intervin în apropierea termenului “limită”, când nivelul de stres al celui care are termenul limită cel mai acut crește.

3. Puterea; H. Cohen definește puterea în contextul negocierii drept “abilitatea de a induce îndeplinirea unor lucruri, de a exercita control asupra oamenilor, evenimentelor, situațiilor, propriei persoane”; puterea nu e un scop în sine, ci trebuie să fie “o forță neutră, care să împingă lucrurile în direcția dorită.” (Cohen, Herb, *Orice se poate negocia*, Ed.Colosseum, București, 1995, pag.49).

Există mai multe surse de putere la care se poate apela în cadrul negocierii :

1 **Puterea competiției** - ori de câte ori evidențiem existența unei competiții în legătură cu ceva ce posedăm sau depinde de noi, valoarea acestui “ceva” crește în fața adversarului;

2 **Puterea legitimității** - este puterea pe care o are, de exemplu, un document scris. Cuvintele, semnele tipărite au înglobat în ele un anume fel de autoritate și majoritatea oamenilor nu o contestă;

3 **Puterea principiilor eticii și moralei** - este o sursă de putere care are efect numai asupra acelor care împărtășesc același sistem de valori etice și morale la care se apelează;

4 **Puterea asumării riscului** - prin asumarea unor riscuri bine judecate se poate para tendința adversarului de manipulare. Ca formă extremă de risc este “bluful” (risc fără acoperire);

5 **Puterea angajării** - constă în câștigul de cauză care se poate obține dacă se reușește implicarea acelor de la care se urmărește obținerea unui lucru, luarea unor decizii;

6 **Puterea posedării de cunoștințe profesionale** - putem face apel la ea când cei din jur ne percep ca fiind specialiști, cu experiență, mai pricepuți decât ei;

7 **Puterea cunoașterii nevoilor reale** - constă în câștigul de cauză ca urmare a cunoașterii acestora, fără expunerea lor adversarului;

8 **Puterea investiției** - este puterea pe care o avem asupra persoanei care a investit în noi timp, energie, sentimente sau alte resurse; este o legătură direct proporțională între cantitatea resursei investite de adversar în noi și dorința acestuia de a face compromisuri;

9 **Puterea ce rezultă din capacitatea de a răsplăti sau pedepsi** - este puterea de a controla comportamentul cuiva care crede că putem acționa într-un mod pozitiv sau negativ asupra a ceva important pentru el;

10 **Puterea identificării** - este puterea pe care o avem asupra cuiva care se identifică cu noi;

11 **Puterea precedentului** - izvorăște din tendința normală a oamenilor de a face lucrurile așa cum au fost făcute și înainte (evitarea efortului de schimbare);

12 **Puterea perseverenței** - este puterea pe care o are acela care insistă, este tenace și consecvent;

13 **Puterea abilității de a convinge** - este puterea pe care o avem dacă suntem corect înțeleși, dovezile și argumentația sunt foarte bune, ideea transmisă satisface nevoile și dorințele interlocutorului;

14 **Puterea atitudinii** - ține de puterea pe care o avem dacă abordăm negocierea ca pe un simplu joc, nu ca pe un eveniment de care depinde viața noastră.

2. Deschiderea

Pe parcursul negocierilor se pot folosi următoarele tactici de deschidere:

- Deschideți discuții în mod realist și avansați cu prudență;
- Atacați părerea adversă cât timp poziția ei se menține neschimbată; nu-i anulați toate posibilitățile de manevră;
- Analizați atitudinile, puneți întrebări, observați comportamentul și, înainte de toate, ascultați cu toată atenția, pentru a evolua atuurile și slăbiciunile celeilalte părți, tacticile folosite și măsura în care ar putea să blufeze;
- Nu faceți nici o concesie în această etapă;
- Nu avansați propuneri sau explicații care să vă angajeze .

3. Desfășurarea tratativelor

După mutările de deschidere, are loc faza principală a tratativelor, în care distanța dintre pozițiile inițiale se micșorează, iar părțile încearcă să se convingă reciproc că se află pe poziții suficient de solide pentru a-i determina pe adversari să încheie într-un punct mai puțin avantajos decât își propuse. Pot fi utilizate următoarele tactici:

- Formulați întotdeauna propunerile la modul condiționat: „dacă faceți acest lucru, atunci și noi vom lua în considerare să...” – nu uitați deci să folosiți alternativa: dacă...
- Nu faceți niciodată concesii unilaterale: ori de câte ori oferiți ceva, asigurați-vă că și cealaltă parte vine cu o concesie – „Dacă suntem de acord cu x, atunci fiți și dvs. de acord cu y”.
- Negociați întregul pachet: nu lăsați cealaltă parte să profite de negocieri, smulgând avantaj după avantaj.
- Mențineți problemele deschise, pentru a storce maximum de foloase din schimbul reciproc de concesii.

4. Încheierea

Negociatorii trebuie să încheie tratativele în momentul și în forma pe care le consideră potrivite, în funcție de evaluarea pe care o fac solidității argumentelor celorlalți și hotărârii lor de a susține până la capăt. Tehnicile de încheiere a negocierilor sunt mai multe:

- Oferiți o concesie, de regulă minoră, privind pachetul de probleme, în schimbul încheierii înțelegerii – în acest caz, concesia poate avea o formulare mai fermă decât în faza de tratative: Dacă sunteți de acord să ne înțelegem la nivelul x, atunci sunt de acord cu y;
- Încheiați târgul, propunând împărțirea pe din două a diferenței care vă desparte, introducând un element de noutate, de exemplu extinderea

perioadei de aplicare a înțelegerii, acceptarea efectuării de plăți retroactive, eșalonarea majorării salariilor sau semnarea unei declarații comune privind intenția de a întreprinde un anumit lucru în viitor (de exemplu aplicarea unui plan de creștere a productivității muncii);

- Faceți un rezumat al evoluției la zi a tratatelor, accentuând concesiile reciproce și punctul până la care au avut loc modificări de poziție, susținând că s-a ajuns la o situație limită;

- Exercițiți presiuni amenințând cu consecințele negative dacă nu se convine asupra unei pretenții „finale” sau nu se acceptă o ofertă „finală”;

- Oferiți celeilalte părți posibilitatea de a opta între două modalități de acțiune.

Întrebare: *Cum ar arăta în opinia d-voastră o negociere de succes?*
Exemplificați sumar poziția

Principii și aptitudinilor ale negocierii

2.1 Principii ale Negocierii

Principiul monedei de schimb, sau a schimbului scump- ieftin

Dai celuiilalt ceea ce este mai valoros pentru el decât pentru tine și primești ceea ce este mai valoros pentru tine decât pentru el. Altfel spus, dai ceea ce este ieftin pentru tine dar scump pentru partener și invers. Este o premisă a avantajului reciproc (victorie- victorie, câștig- câștig).

Principiul reciprocității

Relevă tendința de a răspunde cu aceeași monedă, bună sau rea. Dacă celălalt face o concesie, ori a dobândit un avantaj, celălalt simte dorința de a face același lucru. Sub incidența reciprocității vom găsi concesi, obiecții, amenințări, represalii.

Principiul moralității și legalității

Moralitatea în comunicarea umană nu înseamnă numai a negocia în limitele a ceea ce este legal și moral cu privire la obiectul și condițiile negocierii, dar și evitarea sau cel puțin utilizarea rezonabilă a tehnicilor de manipulare. Fairplayul negocierii este fie ori sub protecția legii ori a eticii partenerilor.

Noțiunile de baza utilizate în cadrul procesului de negociere sunt, în consecință, următoarele:

1. **Strategia** este un ansamblul de decizii care urmează să fie luate în vederea îndeplinirii obiectivelor urmărite și care țin seama de un mare număr de factori interni și externi cu un grad înalt de variabilitate și complexitate.

2. **Tactica** este acea parte a strategiei menite să stabilească mijloacele și formele de acțiune, ce urmează să fie folosite în vederea realizării obiectivelor urmărite.

3. **Tehnica** înseamnă totalitatea procedeele ce urmează să fie folosite în desfășurarea discuțiilor între parteneri cu scopul de a se ajunge la încheierea contractului.

Alte noțiuni utilizate în cadrul conceptului de negociere sunt:

.1 **interesul** este manifestarea unor necesități sau trebuințe ale participanților,

.2 **poziția reală** cuprinde obiectivele pe care o parte urmărește să le atingă, pentru satisfacerea intereselor personale,

.3 **poziția de negociere** definește totalitatea intereselor uneia dintre părți,

.4 **poziția declarată inițial, spațiul de negociere** înseamnă exagerarea într-o anumită măsură a intereselor proprii.

2.2. **Aptitudini de negociere**

Principalele aptitudini necesare în negocieri sunt:

- **Capacitatea de analiză** este capacitatea de a evalua factorii cheie care influențează poziția și tacticile folosite în negociere de cele două părți și folosirea acestei evaluări pentru valorificarea tuturor elementelor și argumentelor ce pot fi aduse în sprijinul poziției negociatorului sau pentru slăbirea poziției celeilalte părți;

- **Empatia** înseamnă talentul de a intra în pielea celeilalte părți, pentru a-i desluși nu numai speranțele, dar și motivele pentru care le nutrește, precum și gradul în care este decisă să le împlinească;

- **Capacitatea de a planifica** presupune elaborarea și aplicarea unor strategii și tehnici de negociere, însă cu flexibilitatea necesară în privința procedeele tactice, dacă evoluția procesului de negociere o impune;

- **Aptitudini interactive** le putem defini ca fiind capacitatea de a intra în relații adecvate cu ceilalți oameni, de a fi persuasiv fără a fi dominant, de a aduce contra argumente fără ca adversarul să se simtă umilit, de a arăta respect pentru deciziile și părerile opuse când sunt valabile, chiar dacă aveți rezerve, de a răspunde prompt la schimbările de comportament și la reacții astfel încât să valorificați orice ocazie pentru a avansa în direcția realizării consensului.

- **Aptitudinile de comunicare** definesc iscusința de a transmite informații și argumente într-o menire clară, pozitivă și logică, luând

aminte la ce spune partea cealaltă și reacționând întotdeauna corespunzător.

Tipurile de negociere. Etica negocierilor

3.1. Tipurile de negociere

Legea este lege și cei mai mulți o respectă pentru a evita consecințele nedorite. Moralitatea înțelegerilor comerciale, acolo unde legea nu o apară, rămâne adesea o chestiune de principiu, de deontologie.

Principiul moralității și legalității nu se rezumă doar la etica afacerilor, ci privește și etica comunicării interumane. Asta înseamnă că nu-i suficient să negociem doar în limitele a ceea ce este legal și moral, sub aspectul obiectului și condițiilor negocierii, ci mai trebuie să ne abținem de la folosirea abuzivă a acelor proceduri și tehnici de manipulare și comunicare care scapă complet sau parțial controlului conștient al partenerului.

Respectarea riguroasă a acestui principiu nu este cu adevărat posibilă. Controlul eticii comunicării este relativ. Aspectele juridice ale tranzacțiilor fac excepție, dar și din acest punct de vedere, în negocierile internaționale, părțile trebuie să convină din start asupra normelor de drept comercial pe care le vor respecta.

Se poate face distincție între trei tipuri fundamentale de negociere:

- a) negocierea distributivă (câștigător/perdant sau victorie/înfrângere);
- b) negocierea integrativă (câștigător/câștigător sau victorie/victorie);
- c) negocierea rațională, un tip de negociere care nu pune în cauză o poziție părților sau intereselor subiective ale acestora.

3.2. Etica negocierilor.

Probabil că nu există negocieri morale, dar cu certitudine există o morală a negocierilor. Căutarea dimensiunilor morale ale activității de negociere poate oferi aspecte ale multiplei sale funcționalități. O primă convenție pe care o putem întâlni în negociere este *consecvența*. Consecvența presupune că pe întreaga perioadă a negocierilor punctul central îl constituie înțelegerile și acordurile acceptate în comun.

Credibilitatea negociatorilor este importantă în orice formă de negociere. În negocierea distributivă, negociatorii credibili apar ca având o putere de convingere mare, fiind capabili să înainteze prin amenințări și promisiuni

În cursul negocierilor, de multe ori *punerea tuturor cărților pe masă* este o convenție de negociere eficientă și, în același timp, etică. Ea comunică faptul că nu ne jucăm și că respectăm inteligența partenerului. O altă convenție este *eliminarea trucurilor* pe parcursul și la sfârșitul

negocierilor. Utilizarea trucurilor poate avea efecte regretabile. Cei care au experiență în negocierea conflictelor știu că *menajarea orgoliului* este o convenție de care este bine să ținem seama. Moralmente, este bine ca disputa să nu fie personalizată, iar părțile să fie înțelegătoare și să nu adreseze jigniri gratuite.

Cu toții am fost martori, cel puțin o dată, a unui comportament lipsit de etică în cazul unei negocieri. Consecințele și criteriile de care ținem fiecare scop spun multe chiar despre perspectiva noastră asupra eticii: succesul sau eșecul tacticilor folosite, sau reacția părților.

Alte forme viciate în negociere sunt amenințarea și înșelăciunea. Ele sunt declanșate cu scopul de a determina o schimbare de poziție a oponentului, prin manipularea alegerii pe care o va face. Prin amenințare se fac afirmații prin care partenerul de negociere este asigurat că urmează a i se cauza o pagubă sau un prejudiciu dacă nu se va conforma.

Cealaltă practică neetică, înșelăciunea, este o acțiune fără acoperire realizată în scopul de a obține avantaje dorite de la partenerul de negociere: promisiuni fără acoperire, informare falsă, nerespectarea clauzelor negociate etc. O asemenea practică violează principiul de bunăcredință care ar trebui să guverneze negocierea conflictelor. Utilizarea unor asemenea forme de negociere este nocivă pentru toate părțile aflate în negociere. Ele creează mai mult conflicte în loc să le rezolve și sunt adesea surse de tensiune a unui climat de nesiguranță și neîncredere.

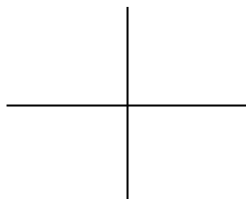
Formalismul etic este mai mult decât necesar în negociere, acesta se concentrează asupra intențiilor asociate părților care caută să-și rezolve un diferend și nu asupra persoanelor care negociază. Regulile specifice pe care le dezvoltă formalismul determină principii pe care oamenii trebuie să le folosească pentru a avea un comportament corect în negocieri. Sunt multe viziuni etice asupra a ceea ce este corect dar, în ciuda elementelor care le diferențiază, nici una nu împiedică negociatorii să practice o strategie proactivă în adoptarea unui comportament etic. Etica, trebuie să marcheze în profunzime negocierea conflictelor. Rațiunea oricărei negocieri trebuie să fie găsirea unei soluții echilibrate, corecte în avantajul reciproc al părților.

3.3. Tipuri de Negociatori

Stilul dominant este structurat atât de experiență (cultură, valori și convingeri), cât și de personalitatea negociatorului. Însă putem folosi și alte stiluri, în funcție de starea sufletească și miză, dar mai ales de stilul de negociere al celuilalt. Putem identifica patru tipuri de negociatori:

Negociatorul cooperant

Negociator demagog



Negociator afectiv

Negociator conflictual

La intersecția dintre aceste tipuri se mai află tipuri intermediare, de genul: semicooperant-semiconflictual, semicooperant-semidemagogic, semicooperant-semiafectiv etc, sau tipuri parțiale: semicooperant, semi afectiv, semiconflictual, semidemagog.

Negociatorul cooperant

Este cel mai eficient. Corespunde tipului asertiv de comportament, fiind caracteristic persoanei cu o mare încredere în forțele proprii, care-și cunoaște trebuințele, obiectivele, dar care are dezvoltate și abilitățile de a recunoaște și accepta și nevoile, dorințele celuilalt.

Negociatorul afectiv

Acționează potrivit emoțiilor de moment. El folosește expresii precum: am chef, doresc, grozav, extraordinar, îmi place, prefer, incredibil, etc. Combaterea acestui stil înseamnă de multe ori pătrunderea în universul său afectiv, fără a recurge la contrazicere, mizându-se pe stimularea laturii afective a celuilalt.

Negociatorul conflictual

Acest tip mizează pe forță, nu pe diplomatie. Strigă mai tare, șantajează, amenință, folosește raportul de forțe, dacă-i este favorabil. Combaterea în acest caz poate fi realizată: prin reinversarea raportului de forțe („mai conflictual decât conflictualul”), fie aducerea pe terenul afectiv sau cooperant, fie simularea supunerii.

Negociatorul demagog

Este cel mai răspândit tip. El folosește minciuna, manipularea, simularea și duplicitatea. Combaterea e fie răspunsul în același stil, fie recurgerea la celelalte trei stiluri.

Tactici utilizate în negociere

4.1. Tactici utilizate în negociere

În scopul atingerii obiectivului de a realiza o afacere care să satisfacă ambele părți ce intervin într-o negociere. Insistând însă asupra propriului

avantaj pot fi folosite o serie de tactici care pot fi utilizate fie separat, fie împreună, conjugat.

Tactica „lipsa de imputernicire”. O astfel de tactică este nelipsită din repertoriul oricărui negociator, fiind cunoscută ca făcând parte din maniera normală de joc. O strategie des folosită este ca negociatorul să afirme că nu are autoritate deplină într-o anumită problemă, astfel cerând o consultare cu clientul în orice situație mai importantă.

Consecințele exagerate. Unii negociatori încearcă să obțină avantaje amenințând cu cele mai exagerate consecințe negative, în caz că nu se aplică cererile lor.

Tactica lui Boulware. Tactica aceasta este realizarea lui Lemuel Boulware și urmărește următoarele obiective: poziții inițiale extreme, concesiile îndelungate și obținerea înțelegerii finale pe care o așteptau ambele părți încă de la început. În momentul de față, tactica lui este asociată cu negocierea de tip „cea mai bună ofertă de la bun început” sau „ori accepți, ori poți pleca”.

Psihologie inversă. Tehnica psihologiei inverse (a părea că te temi cel mai tare exact de lucrul pe care îl dorești mai mult pentru a induce oponentul în eroare) se poate folosi ocazional cu oponenti de tipul câștigător-învins care își calculează rezultatele nu în funcție de cât de bine s-au descurcat ei, ci în funcție de cât de prost s-a descurcat adversarul.

Tactica „uliul și porumbelul” sau „baiat bun-baiat rau”, polițist bun/polițist rău Într-o echipă formată din doi negociatori, unul din ei va conduce etapele introductive ale negocierii și apoi va lăsa conducerea celui alt coleg pentru fazele finale.

Tehnica ipocritului. Supraestimarea oponentului și plasarea sinelui într-o poziție umilă este o tehnică destul de folosită, deoarece adesea îi determină pe oponenti să-și modifice argumentele din pornire. În loc să prezinte oferta „dură” pe care și-o propuseseră, ei o „îndulcesc” văzând ce „patetic” este adversarul în realitate. Acesta este foarte recunoscător, dar cere și mai mult ajutor. Tehnica se folosește până ce oponentul „ipocritului” a cedat la toate punctele.

Tactica cum sa te prefaci. Această tactică reflectă modul în care trebuie acționat în privința problemelor care nu sunt esențiale în scopul de a da satisfacție partenerilor.

Tactica de schimbare a obiectiilor în afirmatii. Începe prin sublinierea aspectelor asupra cărora opiniile nu diferă, încercându-se să se demonstreze că amândoi partenerii au același scop și că diferențele de opinii se referă mai ales la modalitățile de a-l atinge.

Tactica “De ce?”. O întrebare constantă ar fi aceea care privește motivul, și apoi motivul motivului. Pentru a contracara astfel de tactici se vor da numai informațiile esențiale, răspunzând direct la întrebări.

Tactica efectuării sau evitării efectuării primei oferte. În general nu este recomandabil să se facă prima ofertă în negociere.

Tactica propunerilor de încercare. Aceasta tactică constă în căutarea de a realiza o schimbare bruscă spre un nou tip de aranjament sau termeni foarte diferiți de cei propuși anterior în vederea studierii reacției părții adverse.

Tactica folosirii impasului. Poate fi folosită ca mijloc temporar de testare a poziției celeilalte părți și de a rezolva disputa.

Tactica tergiversării. Utilizând o astfel de tactică negociatorul caută să evite luarea unei decizii motivând lipsa de documente, starea sănătății, concedii, deplasări, urgențe.

Tactica politeții exagerate și a lingușirii. Este folosită pornind de la premisa că unui partener politic, amabil, nu i se poate refuza nici o dorință.

Tactica apelului la simțuri. Se utilizează atunci când rațiunea nu consimte la un anumit lucru. Se face apel la partener la o colaborare anterioară, mândria personală sau națională, la amintirea unor ore plăcute petrecute împreună în cadrul acțiunilor de protocol.

Tactica lansării unor cereri exagerate. Prin aceasta partenerul își asigură posibilitatea de a face ulterior o serie de concesii care să nu afecteze fondul poziției sale.

Tactica pasagera. Aceasta constă în lansarea în ultimul moment a unei cereri ce pare minoră, dar care implică aspecte majore.

Tactica exploatării primului impuls. Se bazează pe faptul că în derularea negocierilor, negociatorii sunt tentați de multe ori să acționeze pe baza primului impuls.

Tactica dominării discuțiilor. În general, în orice negociere o atenție deosebită trebuie acordată tacticilor utilizate de partener. Sunt des întâlnite situațiile când acesta preia inițiativa în procesul de negociere și lansează cereri mult mai mari decât cele care îi sunt efectiv necesare.

Tactica “bogey” - “asta-i tot ce am”. Intimidarea este o tactică destul de des folosită și de cele mai multe ori dă rezultate palpabile deoarece este simplă, eficientă și, ceea ce este foarte important, este etică.

Tactica escaladării. Escaladarea este una din cele mai eficiente tactici. Ea trebuie cunoscută de orice negociator, atât de vânzător cât și

de cumpărător, pentru ca acesta să poată evita eventualele dezavantaje în derularea tranzacției efectuate.

Tactica “Ai putea mai mult decât atât”. Această tactică derutează vânzătorul, avantajând de regulă, cumpărătorul. Înțelegă însă bine, vânzătorul poate să o facă să lucreze în favoarea sa.

Tactica “Cumparați acum, negociați mai târziu”. De regulă, înainte de a cumpara ceva, are loc negocierea condițiilor, însă există cazuri când este mai bine ca mai întâi să se cumpere și abia apoi să se negocieze condițiile.

Tactica optimizatorului. Tactica optimizatorului este destul de dificilă pentru vânzător, cu cât va cunoaște mai bine cumpărătorul cu atât se va teme mai puțin de tactica optimizatorului.

Tactica tăcerii. În funcție de temperament, apartenența etnică, etc. negociatorii sunt mai mult sau mai puțin înclinați să păstreze tăcerea. În general tăcerea e resimțită ca o situație jenantă, care îi împinge pe oameni să vorbească cu orice preț, uneori chiar mai mult decât trebuie.

Tactica întrebărilor introductive. Negociatorul se va interesa de situația afacerilor partenerului, de producția și serviciile de care este interesat, sau chiar de situația afacerilor personale. El va cauta să obțină avantaje suplimentare prin culegerea de informații despre parteneri și le va construi acestora o imagine în care să poată găsi punctele mai slabe, vulnerabile.

Tactica “primește-dă”. Întotdeauna un negociator este interesat să primească mai întâi și apoi să dea ceva. Va face o concesie mică după ce oponentii au făcut o concesie mică.

Tactica faptului împlinit. Deși specifică prin excelență negocierilor diplomatice, tactica faptului împlinit este deseori folosită și în negocierile de afaceri. Principiul este relativ simplu: se inițiază o acțiune surpriză, menită să-l plaseze pe cel care a inițiat-o într-o poziție favorabilă în cadrul negocierii ce urmează a se desfășura. Faptul împlinit va afecta desigur rezultatul final. Puterea acestei tactici constă în faptul că ceea ce s-a făcut odată rămâne bun făcut, bineînțeles cu asumarea riscurilor de rigoare.

Tactica ofertelor false. Una dintre numeroasele tactici imorale folosite de negociatori, tactica ofertelor false, angrenează defavorabil în jocul său atât vânzătorii cât și cumpărătorii.

Tactica invocării neglijenței. Cu siguranță că există puține contracte perfecte, fără lipsuri și aceasta pentru că negociatorii se mulțumesc să lase o serie de probleme procedurale și operationale în seama celor care urmează să deruleze contractul. Datorită neglijenței, de multe ori

contractele prezintă ambiguități, neclaritățile dau omisiuni.

Tactica impunerii unor precondiții. Aplicând o astfel de tactică războinicul impune partenerilor anumite concesii nenegociabile care constituie condiția pentru continuarea negocierii.

Tactica erorilor deliberate. Pentru a dezorienta și pentru a înșela, uneori negociatorii, în scopul câștigării unei confruntări, “greșesc” în mod deliberat: adună și înmulțesc greșit, schimbă înțelesul unor expresii, lasă pe dinafară unele cuvinte etc..

Tactica bluff-ului (“praful în ochi”). Constă în realizarea unei oferte sau contra oferte considerate nenegociabile când în realitate acestea sunt negociabile.

Tactica ostatecului. Ostatecii tipici în afaceri sunt banii, bunuri proprietate personală, dar mai ales reputația unui om. “Ostatecul” este “capturat” și “ținut” până se plătește o recompensă.

Tactica ultima oferta. Este o tactică destul de des folosită în cadrul negocierilor, obținându-se, de cele mai multe ori, rezultate scontate. Secretul obținerii sau nu a unor asemenea rezultate este acela că nu se știe niciodată dacă oferta partenerului este într-adevăr ultima.

Tactica “schimbați negociatorul”. Deseori, pe parcursul unei negocieri, și mai ales atunci când te aștepți mai puțin, partea adversă schimbă negociatorul. Este una din tacticile dure, utilizate de negociatorii agresivi, și careia cu greu i se poate face față. Aceasta deoarece odată ce te-ai obișnuit cu cineva, chiar dacă î-ți este oponent într-o negociere, este destul de neplăcut să iei totul de la capăt; de obicei se preferă stabilitatea, chiar și a celor ce ți se opun.

Tactica “schimbați tactica de negociere”. Există momente în care trebuie ca o persoană să stea deoparte și altele când trebuie să se implice, momente când trebuie să vorbească și altele când trebuie să tacă.

Tactica de obosire a partenerului. Întrucât negociatorul nu se poate relaxa nici după terminarea argumentației, fiind obligat să-și pregătească mutările următoare în funcție de argumentele noi aduse de partener, negocierea constituie un proces obositor.

Tactica surprizei. Folosită cu abilitate de partener, această tactică poate avea ca efecte dezechilibrarea și dezorganizarea. Este bine ca în astfel de situații să se caute a se câștiga timp și să nu se reacționeze prompt. Obținerea unor informații suplimentare și judecarea profundă vor determina atât conținutul cât și efectul surprizei.

Tactica eludării. O astfel de tactică este întâlnită frecvent în cazul organizațiilor superdimensionate. Negociatorul, în dorința de a exercita o presiune asupra partenerului caută să discute cu superiorii sau chiar cu

colegii acestuia din urmă; în acest fel el urmărește să-i submineze acestuia poziția, să-l izoleze.

Tactica divizării echipei. Negocierile, îndeosebi cele majore sunt purtate între echipe de negociatori. Pornind de la această realitate, un negociator va încerca să folosească principiul “divide et impera”, prin exploatarea acestor diferențieri.

Tactica coaliției. Legată de precedenta, aceasta este o tactică bazată pe lipsa de unitate a echipei de negociatori și poate chiar pe necinstea unora; prin folosirea ei, un negociator poate realiza o coaliție împotriva partenerului de negociere.

Tactica dezinformării. Este cazul în care negociatorul furnizează partenerului date eronate pentru a-l determina să accepte punctul său de vedere.

Tactica de organizare a timpului. La sfârșitul fiecărei runde de negocieri se va asuma responsabilitatea realizării unui record. Realizările obținute până în acel moment vor fi interpretate în avantaj propriu.

Tactica referitoare la comportament. Există situații în care negociatorul caută să obțină concesii importante prin folosirea unui comportament în forță, de intimidare.

Întrebare: *Care dintre tacticile inserate mai sus credeți că sunt mai importante pentru d-voastră? Dacă ați alege una care ar fi avantajele și dezavantajele acesteia aplicată la locul de muncă sau în viața personală?*

Bibliografie recomandată

- Crăciun Claudia, *Tehnici de comunicare și negociere*, Chișinău, 1998.
Popa Ioan, *Tranzacții comerciale internaționale*, Editura Economică, 1997.
Robert B. Maddux, *Succesul negocierii*, Editura Codecs, 1998.
Rogojanu A., *Deontologia comunicării*, București, 2005.

Tema 9. Steriotipuri, prejudecăți, discriminarea și mobing-ul la locul de muncă

Definiții și precizări conceptuale ale stereotipurilor, prejudecăților și discriminării

Perpetuarea stereotipurilor și prejudecăților

Modalități de atenuare a stereotipurilor, prejudecăților și discriminării în societate

Mobbingul la locul de muncă

Definiții și precizări conceptuale ale stereotipurilor, prejudecăților și discriminării

Ființele umane în mod spontan categorizează informații și evenimente pe care le trăiesc din experiență. Pentru a reduce și simplifica procesul prelucrării de informație din tot ceea ce ne înconjoară, pe plan mental grupăm: obiecte, idei, evenimente ce au proprietăți și caracteristici comune. Această tendință naturală de a categoriza, se aplică de asemenea celor din jurul nostru, acest proces purtând denumirea de *categorizare socială*. Categorizarea socială nu înseamnă neapărat gruparea oamenilor în funcție de sex sau vârstă. În cadrul acestor categorii sociale, există adesea păreri cu privire la personalitățile, abilitățile sau motivele acestor oameni. Aceste păreri pe care adesea le învățăm de la alții, sunt, de fapt, *stereotipuri*.

Cuvântul stereotip provine din greacă de la „stereos” ce înseamnă „dur, solid” și „typos”- amprentă, model. În secolul XVIII, în tipografie acest termen semnifică o imprimare, care putea fi reprodușă într-un mare număr. În sens figurat aceasta ar însemna o expresie ce o repetăm fără a fi supusă unui examen critic. A crea stereotipuri este o funcție naturală a creierului nostru, prin care simplificăm realitatea complexă, pentru ca mintea și corpul nostru să dezvolte răspunsuri automate la stimuli similari. Noi nu vedem înainte de a defini, ci definim înainte de a vedea.

Practica socială demonstrează că stereotipurile și prejudecățile influențează relațiile dintre diferite grupuri (mai ales, etnice), fiind în anumite situații și un factor de blocare a comunicării. De aceea, o discuție asupra originilor stereotipurilor și prejudecății, care să ne prevină asupra efectelor negative pe care le activează, este de o extremă importanță în lumea de azi, o lume unde clivajele etnice, rasiale, profesionale, economice, sociale și chiar culturale sânt departe de a se fi epuizat. Totodată, o evaluare a strategiilor de prevenire sau, atunci când s-au manifestat deja, de ponderare a stereotipului și prejudecății, evidențiază miza majoră pe care o pune în joc analiza acestei teme.

Așadar, **stereotipurile reprezintă judecăți stabile despre reprezentanții unor grupuri din punctul de vedere al altora**. Relevant este faptul că acestea **nu** exclud judecăți **pozitive** despre grupul stereotipizat. Spre deosebire de stereotipuri, **prejudecățile** reprezintă o *apreciere cu caracter negativ* și se numără printre cauzele conflictelor

intergrupale. Dacă stereotipul reprezintă de fapt o serie de caracteristici considerate relevante pentru a descrie membrii aparținând unui grup sau unei categorii sociale, prejudecata reprezintă reacția afectivă față de membrii unui grup sau unei categorii sociale.

Conform Dicționarului Cambridge, stereotipul este „o idee fixă pe care oamenii o au despre cum este cineva sau ceva, în special despre ceva greșit”, iar prejudecata este „o opinie sau sentiment nedrept și nerezonabil, format fără îndeajuns de multă gândire sau cunoaștere”. G. Allport a definit prejudecata ca pe o atitudine negativă sau o predispoziție de a adopta un comportament față de un grup sau față de membrii acestui grup, bazată pe o generalizare eronată și rigidă. Așadar *Allport* situa originea prejudecăților în „tendința de a face generalizări, de a forma categorii și de a suprasimplifica experiența în legătură cu lumea”.

Stereotipizarea înseamnă aplicarea unei judecăți rigide, repetitive, membrilor unui grup. Stereotipurile influențează semnificativ felul în care procesăm informația socială. De aceea, în momentul în care este reactivat un stereotip în memorie, avem tendința de a vedea oamenii din interiorul unei categorii sociale, ca având acele caracteristici ce se asociază unui grup în particular. Unul dintre factorii cu impact deosebit în activarea stereotipurilor categorizării sociale este factorul fizic. Indivizii ce au caracteristici fizice ce se apropie de prototipul socio-cultural al unei categorii sociale particulare, sunt percepuți ca având caracteristicile acelei categorii sociale. Stereotipurile nu au caracter neutru, purtând amprenta sentimentelor și preferințelor. Sunt caracterizate de afecțiuni sau respingere, sunt atașate temerilor, pierderilor, dorințelor puternice, mândriei și speranței.

Cele mai cunoscute stereotipuri sunt cele cu referire la rasă (culoarea pielii), religie, vârstă, gen, orientare sexuală, aspectul fizic, cultură, statutul financiar, deficiențe mentale sau fizice, gradul de inteligență, limbă, starea socială, regiune, țară, cartier, tentații criminale, comportament. Stereotipurile se găsesc în mai toate mediile de viață. Se pare că noi le folosim ca model pentru aproape orice. Bazându-ne pe aceste stereotipuri, decidem cine merită respect, drepturi, minimul necesar pentru a duce o viață normală și chiar dreptul de a trăi. Unii, totuși, percep categorisirea oamenilor după stereotipuri ca un lucru folositor. Din păcate și cei cu handicap au parte de stereotipuri. Din aceasta cauză, ei nu-și găsesc un serviciu și de aceea nici viața lor nu este prea ușoară. Nici măcar nu le dăm șansa de a face ceva, atât cât pot,

deoarece îi marginalizăm. Nu numai pe plan profesional și social, dar și în familie, părinții procedează așa.

Prejudecățile, la rândul lor, por apărea față de membrii oricărei categorii sociale diferită de cea proprie, în legătură cu care există sentimente defavorabile. Prejudecățile sunt clasificate deseori în funcție de categoria socială care face obiectul generalizării. De pildă, *sexismul* este o prejudecată împotriva femeilor sau a bărbaților, *antisemitismul* este prejudecata față de evrei, *xenofobie* – teama față de străini, iar *rasismul* este prejudecata față de indivizii unei alte “rase”.

Așadar, stereotipurile sunt idei preconcepute, iar prejudecata reprezintă dimensiunea afectivă asociată stereotipului. Când trecem în domeniul actelor, vorbim despre discriminare. Stereotipurile sunt idei nedrepte și nejustificate, construite dintr-o eroare de cunoaștere și dintr-o generalizare care apare cu privire la ele. Prejudecata conduce la ură, ura induce radicalism exprimat prin cuvinte și radicalismul cuvintelor duce la radicalismul faptelor. Frecvent discriminarea reprezintă un comportament negativ față de indivizii membri ai unui out-grup despre care avem prejudecăți. Deși discriminarea derivă deseori din prejudecăți relația lor rămâne complexă și nu este automată. Comportamentul nostru depinde atât de convingerile noastre personale, cât și de circumstanțele exterioare care ne pot scăpa de sub control. De exemplu, o persoană poate avea prejudecăți puternice în privința unei minorități etnice, însă realizează că nu poate acționa sub impulsul sentimentelor sale negative, deoarece astfel de comportamente discriminatorii sunt indezirabile pe plan social sau interzise de lege. În schimb, un individ care nu are prejudecăți despre femei poate fi obligat să facă discriminări la adresa lor din cauza legilor sau regulamentelor sexiste existente la locul de muncă sau în țara unde trăiește.

Întrebare: Identificați stereotipuri și/sau prejudecăți într-un text la alegere. Poate fi un manual, un ziar, cartea preferată sau un text de pe internet. În ce măsură crezi că deciziile și comportamentul dstră au fost sau sunt influențate de aceste stereotipuri și prejudecăți?

Suntem în fața unei alegeri în fiecare și atunci când decidem cu cine socializăm, unde ne facem cumpărăturile și unde lucrăm. Preferăm anumite lucruri și anumiți oameni în locul altora. Chiar dacă exprimarea preferințelor noastre subiective este un lucru comun și normal, este posibil ca în unele momente să exercităm funcții care ne plasează într-o poziție de autoritate sau care ne permit să luăm decizii ce pot avea un impact direct asupra vieților altora. Este posibil să fim funcționari

publici, comercianți, angajatori, proprietari de imobile sau inginerii și să decidem cu privire la modul în care facem uz de prerogativele publice sau de modul în care oferim bunurile și serviciile private, acționând intenționat sau neintenționat discriminatoriu în raport cu alte persoane, fie angajați, consumatori, clienți sau colegi. Etica conducerii este preocupată, în principal, de crearea unei culturi etice. Totuși, cele mai multe probleme de morală sunt legate de managementul resurselor umane. Dincolo de crearea unei *culturi etice*, problemele care apar în managementul resurselor umane sunt legate, în principal, de fenomenul **discriminării**, fenomen opus echității.

Discriminarea a fost definită de M. Richelle ca „atitudinile și conduitele deosebite pe care un individ sau un grup le manifestă față de un alt individ/grup, cel mai adesea pe baza caracteristicilor atribuite de prejudecată decât reperatele obiective”. Discriminarea clasică rezultă din adoptarea unor comportamente stereotipice, ce presupune imputarea unei persoane a unor trăsături care nu corespund celor de personalitate ale acesteia ci caracteristicilor grupului din care aceasta face parte. Printre formele clasice de discriminare cele mai răspândite sunt discriminarea de vârstă, de gen, rasială sau etno-culturală. Mai noi sunt discriminarea în baza orientării sexuale, abolilor potențial transmisibile (HIV, de exemplu), handicapului sau discriminarea geografică (aceasta fiind o variantă a celei etno-culturale). Astfel, discriminarea este un tip de tratament inegal sau nedrept, aplicat unei persoane, datorat diferențelor de gen, vârstă, religie, rasă, limbă, origine etnică, națională sau socială, avere, opinie sau apartenență politică. Aceste diferențe fac parte din sistemul *criteriilor (caracteristicilor) protejate*, atât la nivel național, cât și internațional. Un „*criteriu protejat*” este o caracteristică a unei persoane care nu ar trebui considerată relevantă pentru aplicarea unui tratament diferențiat sau acordarea unui anumit beneficiu.

Așadar discriminarea reflectă o situație în care o persoană este dezavantajată într-un anumit fel din cauza unei „caracteristici protejate”. Discriminarea îmbracă diverse forme, printre care evidențiem: *discriminare directă, discriminare indirectă și hărțuirea*.

Se consideră că există **discriminare directă** atunci când o persoană este tratată în mod nefavorabil prin comparație cu modul în care au fost sau ar fi tratate alte persoane aflate într-o situație similară, iar motivul acestui tratament îl constituie o caracteristică concretă a acestora, care se încadrează în categoria „criteriu protejat”. **Exemplu:** refuzul de a angaja o persoană pentru că este în vârstă sau este condiționată de o anumită

vârstă impusă de angajator. În consecință, esența oricărei forme de discriminare directă este dovada tratamentului nefavorabil, care se poate manifesta prin: refuzul de a permite intrarea într-un restaurant sau magazin, abuzuri verbale sau acte de violență îndreptate împotriva persoanei, excluderea din sistemul de învățământ de bază, interzicerea practicării unei anumite profesii sau ocupării unei anumite funcții, primirea unei remunerații sau pensii mai mici, sau refuzul sau revocarea în privința plăților de asigurări sociale. Cu toate acestea, o plângere referitoare la un salariu „mic” nu reprezintă o plângere pe motive de discriminare decât dacă se poate demonstra că salariul este mai mic decât cel al unei alte persoane angajate în vederea îndeplinirii unei sarcini similare de către același angajator.

Discriminarea poate rezulta nu numai din aplicarea unui *tratament diferit* unor persoane aflate în *situații similare*, ci și din aplicarea *aceluiași tratament* unor persoane aflate în *situații diferite*. Ultima dintre cele două este denumită **discriminare „indirectă”** deoarece nu tratamentul este cel care diferă, ci efectele acestuia, care vor fi resimțite în mod diferit de către oameni având caracteristici diferite. De asemenea, discriminarea indirectă este orice comportament activ sau pasiv care, prin efectele pe care le generează, favorizează sau defavorizează nejustificat, supune unui tratament injust sau degradant o persoană, un grup de persoane sau o comunitate față de altele care se află în situații egale. **Exemple:** în cadrul unui interviu pentru angajare, o persoană este întrebată despre statutul marital sau despre intenția de a avea un copil în viitorul apropiat. Deși mascată, aceasta este o situație de discriminare indirectă. Un alt exemplu, în acest sens sunt cerințele la angajare care țin de aspectul fizic și nu de competențe profesionale. Astfel, sunt excluse toate acele persoane care corespund cerințelor profesionale, dar nu și celor fizice.

Discriminarea multiplă survine atunci când o persoană sau un grup de persoane sunt tratate diferențiat, într-o situație egală, pe baza a două sau a mai multor criterii de discriminare cum ar fi: sex și religie, vârstă și etnie, etc.. **Exemplu:** refuzul de angaja o femeie în vârstă, de etnie romă.

O formă deosebit de nocivă de tratament discriminatoriu o reprezintă **hărțuirea**. Hărțuirea este considerată discriminare atunci când se manifestată printr-o conduită indezirabilă referitoare la un criteriu protejat, orientată spre lezarea demnității unei persoane și/sau crearea un mediu intimidant, ostil, degradant, umilitor sau ofensator. Spre exemplu, hărțuirea sexuală este un tip specific de discriminare, în cadrul căreia conduita indezirabilă „verbală, nonverbală sau fizică” are „conotație

sexuală”, fiind orientată cel mai frecvent față de femei și, de cele mai multe ori din partea cuiva care deține o poziție de superioritate ierarhică la locul de muncă. Hărțuirea sexuală poate lua diverse forme, de la atingeri și mângâieri (hărțuire fizică), comentarii nedorite legate de viața privată (hărțuire verbală) și până la amenințări cu pierderea locului de muncă sau cu refuzarea promovării/creșterii salariale în cazul respingerii avansurilor sexuale. Ea poate fi directă, prin agresiuni verbale și fizice, sau indirectă, prin comportamente care izolează, discriminează sau exclud persoana în cauză pe motiv de rol-sex. Din punct de vedere psihologic, femeia hărțuită trece printr-un adevărat calvar. Pe de o parte se simte neputincioasă, pe de altă parte este deranjată, speriată și furioasă din cauza avansurilor primite de la un coleg sau de la un șef. Începe să meargă cu groază la un serviciu care îi făcea plăcere, pentru că nu știe cum să evite persoana respectivă. Victima ajunge să trăiască tot timpul cu teama unor consecințe: că va fi dată afară, că va fi presată și pusă în situații dificile încât va renunța de bună voie la un loc de muncă important pentru ea. Nu se mai poate concentra la ceea ce are de făcut, nu mai dă randament, deci nu mai poate avansa și nu mai primește recunoaștere pentru calitatea muncii sale, îi este jenă să dea ochii cu hărțuitorul, să-i răspundă, nu știe cum să se poarte ca să nu-l jignească sau ca să nu-și agraveze situația, și nu în ultimul rând, îi este rușine de ceea ce vor crede colegii.

În vreme ce în țări precum SUA există multe organizații care protejează femeile aflate într-o asemenea situație și le pun la dispoziție asistență juridică gratuită iar în Marea Britanie femeile nu ezită să reclame cazurile de hărțuire sexuală la locul de muncă, la noi în țară, femeile preferă să le treacă sub tăcere deoarece, adesea, ele nu își cunosc drepturile. Plus la aceasta, hărțuirea sexuală este, de regulă, greu de probat juridic, putându-se imputa de către agresor faptul că este vorba de o problemă de receptare a unor semnale. Psihologul Keren Rosner atrage atenția că atunci când o femeie este victimă a hărțuirii sexuale trebuie să vorbească despre asta. Cazurile răsunătoare din Occident de hărțuire sexuală au avut succes atunci când mai multe femei s-au unit și au vorbit despre ceea ce li s-a întâmplat la locul de muncă.

Întrebare: Când devin stereotipurile prejudecăți?

Dați exemple de discriminare în care ați fost implicat sau la care ați asistat?

Din punct de vedere managerial, etica bazată pe rezultatele acțiunii oferă o justificare pentru decizii care vizează binele pentru cei mai mulți oameni, etica bazată pe responsabilitate promovează valori universale care transcend practicile locale (oferind argumente instaurării unei morale universale în opoziție cu relativismul cultural), iar etica bazată pe drepturi apără drepturile fundamentale ale oamenilor. Plus la aceasta, la baza reglementării relațiilor de muncă într-un stat democratic trebuie să stea principiul fundamental al egalității de șanse, care se referă generic la accesul nediscriminatoriu la:

alegerea unei profesii;

angajarea și promovarea pe orice post sau loc de muncă vacant, la orice nivel de ierarhie profesională;

informare și consiliere profesională;

calificare, perfecționare, învățare pe tot parcursul vieții;

posibilitatea dezvoltării profesionale;

condiții de muncă ce respectă normele de sănătate și securitate în muncă;

plată egală pentru muncă egală;

acces la beneficii extrasalariale sau măsuri de protecție socială.

În lipsa acestora la locul de muncă pot să se manifeste următoarele tipuri de discriminare:

Discriminările după apartenență la gen – se referă la discriminarea care se bazează pe faptul că o persoană este femeie sau bărbat. Cu toate că asistăm și în țara noastră la o explozie a studiilor de gen și a unei literaturi de specialitate remarcabile pe tema erei feministe, mai există numeroase aspecte discriminatorii privind *apartenența la gen*. Stereotipia sexuală se referă la prejudecăți care pot afecta deciziile de personal, generate de modul tradițional de a acorda un anumit statut social unei persoane și de a-i judeca comportamentul în funcție de sex.

În domeniul muncii, pot exista două forme principale de discriminare a femeilor: *segregarea profesională* (femeile încă mai domină învățământul, iar bărbații ingineria), prin care femeile realizează și *un acces mai scăzut la anumite posturi* (bărbații încă mai domină în funcțiile de conducere); discriminarea prin nivelul de salarizare, când, pentru prestarea unei munci similare cantitativ și calitativ, femeile primesc o plată diferențiată față de bărbați. Motivele principale ale discriminării femeilor la locul de muncă și principalele bariere în ascensiunea lor profesională pot fi *ideile preconcepționale* ale angajatorilor față de calitatea forței de muncă feminine și/sau *previziunile angajatorului* privind productivitatea probabilă a muncii femeilor, dat fiind faptul că munca acestora poate fi întreruptă de nașterea și îngrijirea copiilor,

Lipsa unor principii etice asumate la nivelul organizației sau relementate legal, pune persoanele nedreptățite în imposibilitatea de a se apăra. Apartenența la o familie acționează ca factor discriminator, de obicei, în privința femeilor. De exemplu, când ambii soți lucrează în aceeași firmă și se fac reduceri de personal, deși femeile pot demonstra aceleași capacități ca și bărbații, acestea sunt disponibilizate primele. Această atitudine, frecvent întâlnită la noi în ultimii ani, este promotoare de discriminări și periclitează chiar eficiența organizației prin posibila disponibilizare a unei persoane bine pregătite profesional.

Deși în ultimii ani, sub presiunea exercitată de societatea civilă, s-au realizat progrese importante în promovarea cauzei egalității între sexe (accesul la educație, medii de afaceri sau posturi rezervate cândva numai bărbaților), sunt încă numeroase semnale că lucrurile nu se ridică la nivelul așteptărilor.

Discriminările legate de vârstă. Vizează, de obicei, persoanele de peste 40 de ani care sunt ignorate de angajatori. Întâlnim deseori anunțuri publicitare prin care, făcându-se cunoscute locuri de muncă vacante, se condiționează angajarea solicitanților cu îndeplinirea unui barem prohibitiv: să nu se depășească vârsta de 35-40 de ani. Astfel, cei care depășesc această vârstă, indiferent de pregătirea lor, nu numai că nu au posibilitatea să-și găsească un loc de muncă, dar nu pot nici măcar să-și încerce șansele sau să-și valorifice competențele și abilitățile prin participarea la concursurile organizate de angajatori.

Discriminările privind persoanele cu handicapuri. Asemenea persoane cele care au incapacități fizice, mentale, intelectuale sau senzoriale de durată, deficiențe care, în interacțiune cu diferite bariere, pot îngreuna participarea deplină și efectivă a persoanelor în societate în condiții de egalitate cu ceilalți. Pentru integrarea lor socioprofesională, organizațiile trebuie să asigure condiții de adaptare la specificul muncii: accesul la zona de lucru prin adaptarea unor elemente de construcție (scări, coridoare), a sarcinilor, programului de lucru și a echipamentelor (prin corelarea lor cu posibilitățile fizice și psihice ale persoanelor cu handicap).

Discriminările pe baze etnice și religioase sunt în contradicție cu prevederile constituționale și cu normele internaționale legate de respectarea drepturilor omului. Apartenența la o etnie sau la o comunitate religioasă nu are nici o legătură cu modul de desfășurare a activităților la locul de muncă sau cu obținerea de performanțe. Doctrinile drepturilor omului se bazează pe trasarea unor condiții minime pentru o viață demnă de o *ființă umană* deplină.

Deși art. 47 din *Codul muncii al Republicii Moldova* interzice „orice limitare, directă sau indirectă, în drepturi ori stabilirea unor avantaje, directe sau indirecte, la încheierea contractului individual de muncă în dependență de sex, rasă, etnie, religie, domiciliu, opțiune politică sau origine socială.” (Codul Muncii, Art 47), totuși există numeroase situații în care ne putem întâlni cu discriminarea la locul de muncă:

a. *La recrutare și angajare*- excluderea unui candidat pentru că nu are domiciliul în localitatea unde își are sediul firma, în condițiile în care poate primi viză de flotant. Condițiile impuse candidaților, de către angajatori în mod direct sau prin firme de recrutare, trebuie să urmărească acele cerințe profesionale și personale necesare îndeplinirii sarcinilor postului, fără a avea însă caracter discriminatoriu.

b. *În stabilirea, schimbarea condițiilor de muncă, a sarcinilor la locul de muncă* - un angajat despre care șefii săi cred că este homosexual este mutat pe un post fără sporuri la salariu.

c. Condițiile și sarcinile sunt stabilite prin fișa postului. Schimbarea lor se face cu consimțământul angajatului sau ca sancțiune disciplinară cu respectarea întregii proceduri prevăzute de Codul muncii.

d. *Remunerarea* – salariu mai mic acordat unei femei în raport cu omologul său masculin, deși legea prevede plată egală pentru muncă egală și pentru muncă de valoare egală;

e. *Formarea și perfecționarea profesională* - excluderea din programele de formare profesională continuă a angajaților care au depășit o anumită vârstă, deși au nevoie de o astfel de formare. Criteriile de participare la astfel de programe trebuie să fie neutre din punct de vedere al discriminării.

f. *Promovarea* - a prefera în vederea promovării într-un post de conducere candidații bărbați față de candidatele femei cu pregătire și experiență similară sau mai bună. Promovarea ar trebui să se realizeze pe criterii exclusiv de competență profesională, fără discriminare.

g. *Concedierea* - desfacerea contractului de muncă, pe motiv că angajatul este homosexual sau că este în vârstă.

h. *Relațiile dintre angajați* - în echipă se află că un coleg are un copil infectat HIV, motiv pentru care colegii cer excluderea lui din colectiv.

i. *Relațiile cu clienții* – și clienții de etnie romă, alături de toți clienții, vor fi tratați cu aceeași sollicitudine.

Preferința pentru personalul cu experiență (vârstnic) sau pentru flexibilitatea de timp și învățare a celui tânăr, pentru forța potențială a bărbaților, respectiv pentru orientarea spre detaliu/ organizare a femeilor poate fi pe deplin justificată în raport cu specificul și exigențele ocupării

optime a unui post. Totuși, vom putea vorbi despre aplicabilitatea principiului nondiscriminării la locul de muncă când vom putea demonstra că nu există vreun argument de ordin funcțional în condiționările impuse la angajare sau promovare și că sunt eludate competențele profesionale ale candidatului la ocuparea postului vacant.

Perpetuarea stereotipurilor și prejudecăților

Stereotipurile joacă rolul unui adevărat **circuit închis** prin care mintea noastră încearcă să ne obstrucționeze posibilitatea de a vedea adevărul. Din cauza lor ajungem să ne întrebăm: de ce vedem viața doar **în alb și negru**? De ce ne grăbim să catalogăm acțiunile ca fiind bune sau rele și niciodată nu admitem că deciziile umane sunt relative și țin de mai mulți factori? Stereotipurile ne fac să vedem viața conform unor **standarde predefinite**. Odată cu deprinderea limbajului, ni se administrează doze, mai mari sau mai mici, de **idei preconcepute** legate de tot ce ne înconjoară. Inițial, curiozitatea noastră nativă ne face să ne îndoim de gândurile străine care ne împiedică să explorăm și să facem propriile experimente. Din acel moment ni se oferă „cunoașterea” pe tavă fără ca noi să mai fim nevoiți să cercetăm. Unele studii au demonstrat prezenta stereotipurilor de la vârsta de 6 ani. Oricât de tolerant ai încerca să crești un copil, el se va lovi la un moment dat de astfel de prejudecăți pe măsură ce le va experimenta. În fața unora va opune rezistență, însă în fața altora va ceda fără să-și dea seama sau pentru că se lasă influențat. Mediile din care învață copiii cele mai frecvente prejudecăți sunt : televizorul, jocurile video, internetul, școala, familia, strada, prietenii și cărțile.

Stereotipurile tind să ne amortească simțurile și gândirea. Acestea ne oferă un adevărat miraj al minciunii, al încorsetării într-o pânză de păianjen, în care nu mai putem distinge cine suntem noi, cine sunt ei și ce trebuie să alegem. Stereotipurile fac parte din moștenirea noastră culturală, ele se transmit în timp la fel ca și normele sociale, obiceiurile. Stereotipurile continuă să fie o boală socială care a infectat 100%, deoarece se pare că nimeni nu a scăpat de efectele ei negative. Se constată că o bună parte din stereotipuri se transmit din generație în generație, altele sunt rezultatul propriei experiențe de comunicare sau se formează sub influența mass media. Stereotipurile nu sunt numai promovate, dar și încurajate de societatea noastră și sunt folosite de guvern, mas-media, de angajați, de poliție, mai exact de toți membri

comunității. Fiecare, prin propria experiență și prejudecăți, creează categorii de oameni. De fapt, experiența sau părerile personale ale unora despre diferite lucruri devin un mod de a judeca pentru tot grupul. Identitatea se oferă în termenii de ”noi” și „ei, ceilalți”. Un rol deosebit în comunicarea interculturală îi revine mass-media. Substituind situația materială de comunicare cu text și imagine, multiplicând-o, media însă, potrivit unor păreri, nu facilitează, dar contaminează comunicarea intergrupală și interculturală și mai mult cu vechi și noi prejudecăți și stereotipuri. Plus la acestea, comunicarea interculturală în Republica Moldova este influențată de un șir de factori contextuali care creează **dificultăți în calea construirii unei societăți libere în gândire și tolerante**. Acestea ar fi:

- Lipsa unui proiect unic de dezvoltare durabilă a țării ca punct de atracție pentru întreaga populație, indiferent de apartenență etnică;
- Dezbinarea teritorială a țării: conflictul transnistrean s-a transformat în unul latent, de lungă durată, atribuindu-i-se și unele conotații de ordin intercultural;
- Moștenirea istorică, experiența unor relații de discriminare a populației autohtone de către puterea sovietică, asociată cu populația de origine rusă, creează stereotipuri în comunicare, care nu pot fi depășite atât de ușor, dacă nu există o strategie în această direcție;
- Dilema identitară care sfâșie populația majoritară: antagonismele dintre “români” și “moldoveni” sunt întreținute artificial de către politicieni;
- Acordarea minorității ruse unui statut ce depășește cu mult practica europeană;
- Incoerență politicii lingvistice, promovate de guvernările precedente și actuale;
- Politica “moldovenismului primitiv”, promovată de actuala guvernare;
- Deficitul de educație pentru comunicarea interculturală în sistemul de învățământ etc.

Pe această cale, în absența experienței nemijlocite și a confruntării cu faptele, se produce fenomenul **autoconfirmării** sale, subiecții intrând într-un joc simbolic în care filtrează doar informația ce este convergentă cu tiparul stereotip. Printr-un fenomen recurent de întărire - dacă pas cu pas stereotipul este reconfirmat în contexte diverse - se ajunge la o consolidare și o permanentizare a prejudecăților sau stereotipurilor.

Conform teoriei conflictelor reale, cu cât există o mai mare competiție pentru resurse limitate, cu atât vor fi mai intense prejudecățile,

discriminarea și ostilitatea între grupurile în cauză. Ostilitatea dintre grupuri se datorează prejudecăților individuale potențate de ignoranța indivizilor în ceea ce privește adevăratele caracteristici ale grupurilor etnice cu care intră în contact. Aceste prejudecăți generează ostilitatea prin vicierea contactelor și comunicării intergrupuri, prin evidențierea inegalităților de statut, prin susținerea clivajelor și suspiciunilor, prin hiperbolizarea și opunerea diferențelor. Așadar, mai mult decât caracteristicile lor intrinseci, poziția grupurilor în structura socială determină, în mare parte, percepțiile și comportamentele întregrupuri ale membrilor acestor colectivități. Doar cercetarea fundamentală și aplicată va putea găsi modalități eficiente de armonizare a relațiilor intergrupuri. Distribuția mai echitabilă a resurselor între grupurile sociale pare abordarea cea mai promițătoare pentru reducerea conflictelor intergrupuri. Totuși, stratificarea socială care caracterizează majoritatea societăților demonstrează că partajul inegal al puterii, statutului și resurselor este o regulă, nu doar o excepție, în relația intergrupuri.

Modalități de atenuare a stereotipurilor, prejudecăților și discriminării în societate

Dacă vom crede că fiecare membru al unui grup social particular posedă toate atributele asociate datorită stereotipurilor și prejudecăților, acest tip de gândire poate fi considerat unul irațional. Cel mai trist lucru despre stereotipuri este acela ca din cauza lor, noi ne depărtăm de persoanele care sunt considerate diferite. Ar fi mai ușor dacă am accepta efectele negative ale stereotipurilor, decât să-i criticăm pe cei din jur. Cât timp, noi excludem faptul că suntem influențați de efectele negative ale stereotipurilor, tot noi excludem faptul că am putea fi mai toleranți și mai prietenoși. În primul rând, se exclud prietenii și relațiile afective cu persoane dintr-un alt grup, mascând un sentiment de insecuritate. Cel mai grav este că acuzăm unele persoane fără a le cunoaște măcar. Iată de ce este important să identificăm cele mai cunoscute strategii care pot demonta mecanismele stereotipului și prejudecății:

- **socializarea critică a subiecților**, ce reprezintă o strategie costisitoare, globală, de termen mediu și lung, dar foarte influentă. Premisa acestei strategii susține că prejudecata este învățată social, iar o socializare realizată în valorile **toleranței și respectului diversității** e mult mai profitabilă într-o lume care, prin natura ei, este tot mai puțin omogenă. Tehnici precum jocul de rol, în care subiectul este pus să exerseze un rol empatic (de exemplu, să fii femeie într-o organizație ori să devii un student

de altă etnie decât cea majoritară într-o universitate de stat), sau reforma curriculară în școală, care să-l determine pe tânăr, prin intermediul unor noi conținuturi, să asimileze valorile toleranței față de alteritate, pot constitui tot atâtea căi eficiente pentru ponderea prejudecății. Ținând cont de faptul că socializarea primară este piatra de temelie, reformarea de către părinți a modului de a gândi diferența va avea o înrăurire decisivă asupra copiilor lor. Mai mult, studiile din domeniu au indicat că prejudecata și discriminarea afectează nu numai persoana supusă evaluării și tratamentului nedrept, ci și pe cea care judecă și se comportă pe baza stereotipului, întreținând, pe termen mediu, o stare de conflictualitate socială și de disconfort psihologic considerabil. Prin urmare, părinții trebuie să fie avertizați asupra costurilor implicate de o educație în valorile egocentrică și cele etnocentrică;

- *contactul nemijlocit dintre persoane ce aparțin unor grupuri diferite*, care poate să fie însoțit de o recunoaștere a similitudinilor, mai degrabă decât a deosebirilor dintre ele. Totodată, în pofida rezistenței la schimbare a stereotipurilor, o cunoaștere suplimentară a „celuilalt” poate conduce la descoperirea a numeroase trăsături care se abat de la imaginea-clichéu inițială, evidențiind excepțiile de la reprezentarea prefabricată și alterând semnificativ contururile și puterea stereotipului de început. Aceasta conduce nu doar la o diminuare a prejudecăților, dar indică și rolul vital al responsabilității sociale - o altă abilitate învățată prin socializare -, care impune nevoia de căutare a adevărului, de adevărate, de asumare a conduitelor și de analiză critică a propriilor acțiuni în vederea conservării valorilor „sănătoase” ale grupului, acțiuni ce nu pot exclude respectul față de alteritate, care întotdeauna îmbogățește universul valoric propriu, nu îl sărăcește;

- Oamenilor deseori le este frică de ceea ce nu cunosc. Noi nu gândim liber, deoarece ceilalți ne spun cum să gândim și cum să ne comportăm cu persoanele din diferite grupuri. Din nefericire, suntem atât de obișnuiți cu faptul că ni se spune cum să gândim încât efectiv nu știm cum să identificăm propriile noastre procese de gândire. Dacă ești fericit și sigur pe tine, atunci poți accepta și înțelege diferențele dintre oameni. Cea mai bună „armă” împotriva propriei ignoranței sunt **cunoștințele**. Educația, instruirea și familiarizarea cu obiectul prejudecăților și stereotipurilor permit adevărului despre „ceilalți” să iasă la suprafață și să fie ulterior aplicat în aprecierea corectă a acestora, prin înțelegerea și acceptarea diferențelor. În așa mod devenim imuni la prejudiciile și stereotipurile ce macină societatea contemporană.

- Un contact intergrupuri trebuie sa fie confirmat și prin sprijinul oficial al autorităților. Prin urmare, în cazul unei societăți multietnice, trebuie pusă în aplicare o politică oficială de integrare culturală și etnică pentru a permite proceselor de contact intergrupuri sa fie fructuoase. **Comunicarea interculturală** presupune „ca cel ce se angajează în cunoașterea străinului, să-l perceapă **ca seamăn și ca diferit**”. Există o tendință de înțelegere a identității celorlalți în termeni de naționalitate la nivel de stereotipuri comune (așa cum românii sunt percepuți ca ospitalieri, blânzi, dar și invidioși; rușii ca fiind deschiși, dar și obraznici; ucrainenii - șmecheri etc.). Comunicarea interculturală, în general, este un proces dinamic, nu unul static; ea necesită metode de apropiere la fel de dinamice. Este evident, că din punctul de vedere al comunicării, aspectele culturale diverse complică, direct proporțional cu multitudinea lor, procesul comunicării. Iar diferențele culturale trebuie să se înscrie într-un **proces de transformare a barierelor de comunicare în punți de legătură**. Procesul este unul amplu, și deosebit de complex.

Plus la acestea, scopul dreptului privind nediscriminarea este de a asigura tuturor persoanelor perspective egale și echitabile de acces la oportunitățile disponibile în societate. Aceasta înseamnă că dreptul privind nediscriminarea ar trebuie să interzică situațiile în care persoanele sau grupurile de persoane aflate într-o situație similară sunt tratate diferit, precum și situațiile în care persoanele sau grupurile de persoane aflate în situații diferite sunt tratate în mod identic. Cu alte cuvinte, persoanele aflate în situații similare trebuie să beneficieze de tratament similar și să nu fie tratate mai puțin favorabil numai din cauza unei anumite caracteristici „protejate” pe care o dețin. În al doilea rând, dreptul privind nediscriminarea prevede că acele persoane care se află în situații diferite trebuie să beneficieze de tratament diferit în măsura în care acesta este necesar pentru a le permite să profite de anumite oportunități în același mod ca și celelalte persoane. Astfel, aceleași „criterii protejate” trebuie luate în considerare atunci când se derulează practici concrete sau se creează norme concrete. Pentru a se asigura că toate persoanele își pot exercita drepturile în mod egal, este posibil ca guvernele, angajatorii și furnizorii de servicii să trebuiască să ia măsuri speciale sau specifice pentru a-și adapta regulile și practicile la cei cu caracteristici diferite. Avantajele elaborării codurilor de etică: ajută la rezolvarea eficientă a problemelor de discriminare, a dilemelor etice în general.

La sfârșitul anilor '70 se lansează două noi concepte, complementare – **discriminare pozitivă și acțiune afirmativă (măsuri pozitive)**.

Discriminarea pozitivă desemnează ansamblul măsurilor ce vizează sporirea avantajelor pe care membrii unui grup minoritar, care a fost victima unei discriminări, le au de pe urma unei anumite politici sociale, instituind sau nu un tratament preferențial. Discriminarea pozitivă a pornit din Statele Unite și era un tratament preferențial aplicat unor minorități rasiale sau sexuale. În Statele Unite, beneficiarii evidenți sânt indienii, primii locuitori ai continentului, și oamenii de culoare. În trecut, aceștia au suferit sistematic de discriminare, în învățământ sau atunci când trebuiau să-și găsească un loc de muncă. Prima lege de acest tip a fost introdusă în 1961, în Statele Unite de către președintele Kennedy. În 1968, legea a fost extinsă pentru a acoperi și femeile. Cu toate acestea, sistemul nu e lipsit de ambiguități, întrucât legislația Statelor Unite interzice aplicarea unor cote precise. În Europa, discriminarea pozitivă este aplicată în special femeilor. În multe țări, precum în țările scandinave, femeile beneficiază de un tratament preferențial atunci când candidează pentru un post în instituțiile statului, inclusiv în poliție, armată și învățământ.

Unele grupuri minoritare au continuat totuși să rămână la periferia societății, de unde cu greu puteau trece de barierele culturale, educaționale sau de mentalitate ale grupurilor majoritare. În aceste condiții, s-a pus problema inițierii unor măsuri active de susținere și de încurajare a acestor grupuri, cu scopul de le oferi șanse egale cu majoritatea populației. Aceste măsuri sunt văzute în special ca o depășire a efectelor discriminării din trecut, fapt ce trebuie să aibă efecte mai vizibile decât simpla pedepsire a discriminării. Principiul se numește acțiune afirmativă. **Acțiunea afirmativă** este o politică socială ce presupune un set de măsuri speciale, cum ar fi finanțarea unor instituții educative sau a unor locuri în administrație, până la introducerea de cote în ocuparea funcțiilor în stat sau a locurilor în școli, toate acestea în favoarea unor grupuri sociale dezavantajate. Totodată, acțiunea afirmativă poate presupune o gamă largă de activități pe care instituțiile publice și private le demarează voluntar, și care au scopul de a crește diversitatea, echitatea și oportunitățile. Se urmărește astfel crearea unei societăți care să respecte diversitatea și diferențele dintre oameni. Pe scurt, principiul acțiunii afirmative duce, în planul politicilor publice, la o discriminare pozitivă a grupurilor dezavantajate, cu scopul de a le integra în societate, prin ieșirea din imaginarul discriminant, și pentru a realiza o egalitate concretă a șanselor.

Mobbingul la locul de muncă

Orice instituție este cu atât mai funcțională social și economic cu cât sunt mai funcționale grupurile sociale formale și/sau informale ce o constituie. Totuși, în cadrul grupurilor sociale din organizații pot apărea anumite disfuncții. De regulă, asemenea disfuncții favorizează manifestarea unor atitudini distructive pentru coeziunea de grup, parazitând și uneori deturnând colectivul de la împlinirea obiectivelor sale. Unul din fenomenele de tensiune organizațională este și **mobbing-ul**.

Rădăcina termenului mobbing este substantivul englezesc *mob*, care înseamnă „mulțime dezorganizată, gloată”, angajată în violență fără reguli. Primul cercetător care a folosit termenul de mobbing a fost etologul **Konrad Lorenz**, pentru a descrie comportamentul de hărțuire al animalelor mici față de un animal mai mare, perceput ca o amenințare. Mai târziu, prin anii '80, termenul a fost preluat cu semnificația lui de hărțuire și adaptat mediului organizațional de către cercetătorul suedez **H. Leymann**, pentru a descrie comportamentul agresiv și de durată al unui grup de persoane față de un coleg, perceput ca o amenințare. Leymann, observat existența și acțiunea unor fenomene de injustiție, denigrare, de încălcare a drepturilor, de hărțuire psihologică, agresiune la care sunt supuși oamenii la locul de muncă, fapt care generează importante prejudicii personale, dar și la nivel organizațional, acestea pornind de la simpla rănire și izolare în grupul de muncă, până la sinucidere.

Conform definiției date de Leymann (1996), „*mobbing-ul* sau teroarea psihologică la locul de muncă implică o comunicare ostilă și neetică, îndreptată sistematic în general asupra unui singur individ, care, în consecință este împins într-o situație de neajutorare și în care nu se poate apăra. Victima este ținută în această situație luni – poate ani – de zile, timp în care atacatorii continuă *mobbing-ul*”. Definiția dată de Leymann a cunoscut în ultimii ani, pe măsura studiului tot mai aprofundat al acestui fenomen, nuanțări și completări noi, menite să surprindă, cât mai exact, esența conceptului de *mobbing*:

- Westhues (2002): „*Mobbing-ul* reprezintă o campanie colectivă a colegilor de a exclude, pedepsi și umili un alt coleg;
- Namie&Namie (2003): „*Mobbing-ul* reprezintă rele tratamente aplicate unui angajat de către un altul, prin comportamente agresive sau nerezonabile, cu scopul de a-i sabota performanța”;

- S. Einersen (2004): „*Mobbing-ul* reprezintă abuzul la locul de muncă, hărțuirea, jignirea, excluderea socială a cuiva sau influențarea negativă a sarcinilor persoanei respective”.

- Gates (2004): *Mobbing-ul* reprezintă coalizarea unor colegi pentru a forța pe un altul să părăsească organizația, prin intermediul unor tactici, precum răspândirea de zvonuri, intimidare, umilire, discreditare sau izolare;

Deseori termenul de *mobbing* se confundă cu termenul de *bullying* (engl. “to bully – a teroriza), folosit mai ales în literatura anglo-saxonă, care se referă tot la hărțuirea psihologică. Leymann consideră însă, că în ciuda faptului că există și multe elemente comune (ambele indică aplicarea sistematică de rele tratamente unei victime, cu consecințe nefaste, atât asupra individului, cât și asupra organizației), semnificativă rămâne diferența între cei doi termeni, dată mai ales de **mediul** în care se aplică: bullying-ul este specific mai ales mediului școlar, iar mobbing-ul – mediului organizațional. În vreme ce mobbing-ul vizează victime ce provin din rândurile unor persoane calificate peste medie, în cadrul unui proces de bullying agresorul testează terenul pentru a vedea dacă între angajații noi există vreunul mai slab, mai ușor de terorizat. Asemenea agresori selectează de regulă, victime ce nu opun sau opun o slabă rezistență la atacuri, așa-numitele „ținte ușoare”. Mobbing-ul presupune o agresiune mai subtilă, mai puțin exprimată fizic, spre deosebire de bullying care recurge mai degrabă la agresiunea de tip fizic. Din acest motiv, în cazurile de bullying, agresorul are șanse mai mari să fie pedepsit, decât în cazurile de mobbing.

Diferența dintre mobbing și discriminare este că primul proces are ca țintă caracteristicile personale ale victimei, în timp ce discriminarea se referă la o categorie de persoane. Mobbingul poate fi totuși asociat cu o formă de discriminare.

Întrebare: *Care ar fi motivele pentru care un angajat părăsește organizația în care lucrează, fie că își dă demisia sau este concediat?*

Cauze și factori explicativi ai fenomenului de mobbing.

În general se consideră că mobbing-ul este plasat la interacțiunea mai multor factori: psihologici, factori ce țin de personalitatea agresorilor, dar și a victimelor, circumstanțele; cultura și structura organizațională; evenimentul declanșator, conflictul subiacent și chiar factori exteriori organizației. Leyman susține că există patru factori principali în provocarea mobbingul-ui: deficiențele în organizarea muncii, deficiențele

în comportamentul de conducere, poziția socială a victimei și morala departamentală scăzută. Așadar principalii factori care pregătesc terenul pentru manifestarea mobbing-ului sunt:

- deficiențe în managementul resurselor umane;
- toleranța față de hărțuirea morală și nerecunoașterea acesteia ca fiind o problemă;
- dinamica grupurilor din organizație;
- schimbările organizatorice rapide;
- nesiguranța locului de muncă;
- relații deficitare între colegii de muncă;
- tipul sarcinilor de serviciu, mediul socio-organizațional, organizarea muncii;
- un spirit concurențial greșit înțeles și aplicat;
- trăsăturile de personalitate;
- stresul organizațional;
- discriminarea;
- intoleranța;
- problemele personale.

Agresorii și victimele mobbing-ului.

Conform lui Harald Edge mobbing-ul este un fenomen social, „o dramă agresivă ce cuprind două părți: **agresorul (sau mobber-ul) și victima**. Primele încercări de explicare a fenomenului de mobbing s-au centrat în jurul personalității **victimei**, avansând ipoteza că există un anumit tip de personalitate predispus a fi ținta mobbing-ului, ipoteză respinsă însă de cercetări ulterioare. În ciuda prejudecății că victimele mobbing-ului sunt persoane slabe, timide, cu o stimă scăzută de sine, realitatea arată că persoane competente în profesia lor, puternice, încrezătoare în sine, cu grad mare de popularitate printre colegi, intolerante față de ipocrizie și comportamente neetice, devin adesea ținte ale mobbing-ului. Cu alte cuvinte, țintele cele mai importante sunt oamenii care au principii foarte clare, fiind încrezători în valorile organizaționale. Victimele sunt adesea profesioniști exemplari sau persoane care se diferențiază puțin de norma grupului (o femeie într-un grup de bărbați, un tânăr într-un colectiv în vârstă etc). Prin mobbing ele devin slabe și nesigure, încep să se îndoiască de competența și chiar de sănătatea lor mentală.

În ceea ce privește **agresorul(ii)** multe cazuri, este vorba despre un număr variabil de persoane implicate: putem vorbi de un grup, format din inițiator (cel care deține strategia) și aliați, îndreptați împotriva unei alte persoane. Cei mai mulți acționează în grupuri de 2-4 persoane. Colegii de

muncă ce devin agresori se simt deranjați într-un anumit mod de victimă, sau unul dintre ei s-a simțit amenințat de victimă și primește solidaritatea altor colegi care se angajează să devină co-agresori. În cazul grupurilor mai mari de 4 mobberi, este vorba despre o aversiune față de anumite caracteristici speciale, ieșite din comun ale victimei (o idee specială, calificare, caracter, origine). Situația în care un agresor acționează pe cont propriu este mai puțin frecventă, iar cea mai rară situație este aceea în care întregul grup de colegi de muncă coalizează împotriva victimei, care este văzută ca un țap ispășitor pentru toate problemele departamentului.

Putem distinge **trei tipuri de agresori**: *șefi* (manageri, supervizori, patroni), *colegi*, *clienți*. Studiile demonstrează că puține persoane sunt victime ale subordonaților, cei mai mulți fiind agresați psihologic de colegi sau șefi. Femeile sunt predispuse să fie ținta colegilor, în timp ce bărbații tind să fie vizați de supervizori. Ca raportare la gen, bărbații sunt hărțuiți psihologic de alți bărbați, în timp ce femeile sunt ținta ambelor sexe. [Statisticile](#) arată că anual, numai la nivelul UE, sunt afectați de mobbing circa 12 milioane de angajați. Bărbații sunt hărțuiți în proporție de 45%, iar femeile în proporție de 55%. De asemenea, tabloul distribuției pe sexe a victimelor hărțuirii psihologice arată că 76% dintre bărbați sunt hărțuiți de bărbați, 3% de femei, 21% de către ambele sexe. 40% din femei sunt hărțuite tot de femei, 30% de către bărbați și 30% de ambele sexe. (Gheondea, A., 2010). Spre deosebire de alte forme de stres ocupațional, mobbing-ul destabilizează foarte mult viața psihică și socială a individului. *Martorii* sunt persoane care sunt prezente la acțiunile derulate de agresori, putând fi înglobați indirect în categoria agresorilor, contribuind astfel la perpetuarea și tolerarea acestei situații grave.

Întrebare: De ce **martorii** pot fi indirect înglobați în categoria agresorilor și cum ar putea ei contribui la contracararea mobbing-ului?

Există diferite tipuri de mobbing:

- **vertical**, cu două subcomponente: *top-down mobbing* (mobbing-ul de sus în jos: mobber-ul este un superior care profită de poziția sa privilegiată pentru a agresa angajații; prevalența acestui tip este de 88%; rolul șefului se poate manifesta în mai multe moduri: șeful poate fi cel care inițiază mobbing-ul, implicând și alți angajați ai firmei pe post de agresori, care nu au curajul să protesteze; șeful poate tolera sau stimula acțiunile de tip mobbing ale angajaților: de cele mai multe ori, mobberii

primesc acordul, încurajarea șefului în demersurile lor.) și *bottom-up mobbing* (mobbing-ul de jos în sus: atunci când autoritatea șefului/managerului nu este recunoscută de către angajați, aceștia din urmă devenind agresori; este un tip de mobbing mai rar întâlnit).

- **orizantal** – se manifestă atunci când mobberul și victima se află pe poziții similare la locul de muncă; apare între colegi și poate avea consecințe mai grave la nivel emoțional, decât cel vertical.

H. Leymann, studiind relația agresor-victimă în cadrul relațiilor de muncă, a identificat circa 45 de comportamente agresive, specifice mobbing-ului, pe care le-a grupat în 5 categorii:

I. acțiuni care urmăresc reducerea la tăcere a angajatului:

- victimei i se refuză, de către superiorii ierarhici, posibilitatea de a se exprima;
- victima este constant întreruptă de către colegi și șefi atunci când vorbește;
- este criticată munca victimei și ridiculizată viața privată a acesteia;
- victima este amenințată verbal sau în scris;
- ignorarea prezenței victimei etc.

II. acțiuni vizând izolarea victimei:

- victimei i se dă un birou cât mai îndepărtat de restul colegilor;
- li se interzice colegilor să vorbească cu victima;
- se neagă constant prezența fizică a victimei.

III. acțiuni care generează desconsiderarea victimei în fața colegilor:

- victima este calomniată și ridiculizată;
- i se imită acțiunile, gesturile, vocea și îi sunt atacate convingerile politice sau credințele religioase;
- se glumește pe seama vieții private a victimei;
- i se dau sarcini umilitoare;
- deciziile victimei sunt puse sub semnul întrebării sau contestate;
- agresarea victimei în termeni obsceni sau insultători;
- hărțuirea sexuală a victimei (gesturi și propuneri).

IV. discreditarea profesională a victimei:

- încredințarea unor sarcini inutile și absurde sau inferioare competențelor;
- atribuirea în permanență a unui număr prea mare de sarcini sau superioare calificării, cu scopul discreditării.

V. compromiterea sănătății victimei:

- încredințarea unor sarcini periculoase și nocive pentru sănătate;
- amenințarea cu violențe fizice;

- provocarea de neplăceri la domiciliu sau la locul de muncă;
- agresarea sexuală a victimei etc.

Cu alte cuvinte, conceptul de mobbing definește **setul de acțiuni** îndreptate împotriva unui angajat care, prin frecvență și repetiție (cel puțin o dată pe săptămână și cel puțin 6 luni consecutiv), provoacă daune sănătății fizice și psihice a acestuia, compromițând chiar viitorul profesional și social al angajatului. Aceasta formă de hărțuire are drept scop de a face rău intenționat și se caracterizează prin atacarea unui salariat prin zvonuri, intimidare, umilire, discreditare, izolare, critici, insulte, remarci defăimătoare, violență verbală și fizică:

- **Cuvântul pe post de bici** - motivul pentru care „agresivitatea cea mai periculoasă este cea transmisă prin intermediul cuvântului, este faptul că relațiile mijlocite de cuvânt sunt mult mai sofisticate, mai ascunse și deci mai perfide decât cele prin acte, fapte, impulsuri exprimate violent. Prin intermediul cuvântului se ating valori esențiale ale ființei, se țintește degradarea personalității, atingerea reprezentării de sine, dizolvarea identității și demnității, știrbirea libertății de a exista, atingând cele mai importante și absolut necesare valori pe care se ridică eșafodajul eului și al personalității socio-morale.

- **Calomnia**, de exemplu, urmărește o anihilare a încrederii în sine, o schimbare în sensul dorit de calomniator a dimensiunilor morale și sociale ale eului iar efectul „otrăvirii” verbale este moartea omului din punct de vedere moral și psihic. **Denigrarea**, pe de altă parte, constituie un atac la integritatea morală a persoanei, „o formă de degradare a unui capital moral, social, profesional agonisit cu eforturi îndelungate”. Cel calomniat suferă un traumatism afectiv și moral, manifestat prin suferințe psihice, uneori cu stări nevrotice, ca reacție la manifestările de percepție a eului și a pierderii încrederii de sine.

- **Ironia**, definită drept „acea formă de agresivitate verbală în care enunțul manifest ascunde semnificațiile latente (ascunse, cu valoare agresivă), diferite de mesajul propriu-zis, urmărește să producă persoanei atacate, prin caracterul său metaforic sau de joc, un prejudiciu moral sau o traumă psihică. Chiar dacă se consideră că ea constituie o formă de compensare a unui sentiment de inferioritate sau superioritate, pentru cel care o utilizează, ea echivalează cu un act de agresiune real, pervertit în formă verbală, producând o plăcere cu nuanțe sadice”.

- **Sarcasmul** este forma cea mai acută, mai pertinentă și mai traumatizantă de agresivitate prin limbaj. Dacă ironia are conotație netă de răutate, sarcasmul vehiculează o încărcătură considerabilă de răutate și cruzime.

- **Critica** este una din metodele preferate de mobbing, deoarece sub aparența îmbunătățirii activității, subminează de fapt încrederea în sine și în competența profesională a victimei, paralizându-i inițiativa și creativitatea, dar și posibilitatea de a se apăra.

Așadar, oricare individ considerat “periculos” poate fi atacat de colegi. Oricine, indiferent de personalitate sau competență, poate fi **victimă** a mobbing-ului. Dintr-un anumit punct de vedere, mobbing-ul este o formă de coerciție la adresa unei persoane, pentru îndepărtarea pericolului pe care aceasta îl reprezintă pentru ceilalți, prin atacul la credibilitate sau subminarea performanțelor. Este vorba de acțiuni de injușție, denigrare, ridiculizare, umilire, jignire și izolare, discreditare profesională etc. care, în forma lor atenuată, apar ca un fenomen de persecuție, iar în forma radicală drept psihoteroare la locul de muncă. Toate aceste acțiuni au ca efect crearea unui mediu de lucru nesănătos și distructiv, în care victimelor le este tot mai dificil, dacă nu imposibil, să-și îndeplinească sarcinile de lucru, intrând progresiv într-un fel de spirală a decăderii psihice și fizice. De cele mai multe ori, victimelor le ia mult timp ca să realizeze că au de-a face cu un comportament total irațional, injust și nejustificat din partea colegilor, comportament pe care nu ei l-au provocat, dar care este greu de controlat și contracarat, mai ales că multe din manifestările acestei forme de violență sunt subtile și indirecte. Este un comportament care reușește să rănească profund și în același timp să rămână neobservat de către martori sau să fie interpretat ca un comportament justificat.

Fazele mobbing-ului.

Mobbing-ul nu este un incident izolat sau o izbucnire produsă de tensiune, stres sau furie, ci este un proces, care nu apare dintr-o dată, ci parcurge câteva etape distincte până se stabilizează ca acțiune persistentă și conștient organizată. Heinz Leymann a identificat **patru faze ale acestui proces**:

1. Prima fază este cea în care apar unele *divergențe de opinie sau conflicte* între angajați, în cea mai mare parte firești pentru progresul unei organizații, care în numeroase cazuri se atenuează de la sine. În cazul în care acest lucru nu se întâmplă, iar conflictele persistă, situația poate degenera în mobbing. Leymann (1996) recunoaște că un prost management al conflictelor care este o problemă organizațională poate fi o sursă a mobbing-ului, dar în combinație cu organizarea neadecvată a muncii. În opinia sa, conflictele escaladează în mobbing numai atunci când managerii sau supervizorii fie neglijează, fie neagă această

problemă, sau sunt implicați și alimentează astfel conflictul. Cele mai multe cazuri de mobbing apar de obicei în organizații în care sunt tolerate comportamente și atitudini precum nesinceritatea, judecățile rapide sau atitudinea critică, distructivă. La acestea se mai adaugă un management defectuos, care neagă conflictele în loc să le soluționeze, comportamente și activități neetice sau un mediu de lucru stresant. Conform lui Kenneth Westhues, mobbing-ul se produce mai ales în organizații unde angajații nu sunt siguri de slujbele lor, unde există măsuri subiective de performanță și o contradicție între loialitatea față de organizație și loialitatea față de scopuri mai înalte sau personale. De multe ori, sursa conflictelor și a mobbing-ului este existența dublei organigrame, respectiv funcționarea în paralel cu organigrama oficială a unei organigrame neoficiale, dar funcționale, alcătuită din angajații mai vechi sau din anumite cercuri de interese, de multe ori cu o influență mai mare, decât cea oficială.

2. În cea de-a doua fază, conflictele încep să afecteze deja echilibrul psihic al victimei. Apar și primele *efecte negative* de pe urma stresului prelungit: anxietate, insomnii, chiar și atacuri de panică. Este important de subliniat că agresiunea psihică nu este exercitată doar de o persoană împotriva altei persoane, ea poate fi și intergrupală și de asemenea se poate manifesta de-a lungul și de-a latul întregii organizații: descendent, ascendent, orizontal, combinat și nici nu ține seamă de vârstă, sex sau rasă. În cele mai multe cazuri cei care inițiază și susțin procesul de mobbing sunt chiar persoane cu un rol important în leadership, cei mai mulți fiind chiar șefi direcți, pentru care comportamentul agresiv și dominant face parte din „fișa postului”, motiv pentru care este tolerat ca atare în arhitectura organizației, deși în esență provoacă și perpetuează violența la locul de muncă. *Mobbing-ul* practicat de un șef sau manager, de exemplu, este descris ca un comportament ce exagerează propria contribuție și respinge sau minimalizează contribuția celorlalți, tratându-i adesea ca non-persoane. Psihologii susțin că de cele mai multe ori un astfel de comportament denotă o stimă de sine redusă, și că prin instaurarea fricii și terorii în ceilalți, ei încearcă de fapt să deturneze atenția de la propriile lor probleme. Folosind puterea pentru a diminua încrederea și imaginea profesională și umană a altora, ei încearcă să pară competenți și importanți, acolo unde este evident că ceilalți sunt de fapt mult mai buni decât ei.

3. Cea de a treia fază este, de regulă, *faza încalcării drepturilor victimei*, situație tolerată sau indirect decisă de către conducerea unității care, în loc să încerce soluționarea conflictului, îl lasă să mocnească. De

obicei conducerea pornește cu ideea preconcepută a vinovăției victimei. Se dă credit șefului departamentului respectiv sau, după caz, părții mai numeroase a angajaților, niciodată persoanei supuse mobbing-ului.

4. Cea de **a patra fază** este și cea mai dură, caracterizându-se prin *stigmatizarea, izolarea socială a victimei și chiar înlăturarea sa de la locul de muncă.*

Efectele mobbing-ului la locul de muncă.

Asemenea unei epidemii tăcute, creează progresiv insatisfacție și demotivare la locul de muncă, distres și, implicit, nenumărate probleme fizice sau psihosomatice care, pe ansamblu, dau mobbing-ului aspectul de cel mai sever stresor social, devastator pentru individ, organizație și societate. Circa 80% dintre victimele mobbing-ului ajung de obicei pacienți psihiatrici, ceea ce explică și interesul care se acordă acestui fenomen, costurile sociale aferente recuperării prin tratament de specialitate fiind mari și de lungă durată.

Pe lângă unele efecte psihosomatice (ulcer, hepatită, tulburări de vedere, amețeli, dureri de cap sau de inimă) mobbing-ul predispune la grave tulburări psihice, pe fondul accentuatei devalorizări și a pierderii încrederii și stimei de sine.

M. Zlate (2007) a identificat **trei planuri** în care se fac simțite **efectele mobbing-ului:**

1. În plan psihoindividual mobbing-ul afectează direct integritatea psihofizică a victimei. Printre efectele constatate, enumerăm: anxietate, anxietate generalizată cu atac de panică, cu simptomatologie obsesiv-compulsivă, sindrom posttraumatic de stres, tulburări comportamentale: anorexie, bulimie, alcoolism, toxicomanie (mai frecvent cu medicamente), pierderea motivației pentru activitatea profesională, scăderea satisfacției, a performanțelor și randamentului, alterarea capacității de adaptare, a echilibrului socio-emoțional, a stimei de sine, alienare socioprofesională pensionare medicală prematură.

Studii ample efectuate în Germania (2002) asupra fenomenului de mobbing au arătat că aproape 98,7% din cei care au fost țintele hărțuirii psihologice la locul de muncă au fost afectați mai mult sau mai puțin sever. Aproximativ 43,9% s-au îmbolnăvit iar 68,1% au fost forțați să-și părăsească locul de muncă. La rândul lor, Hoel & Cooper (2000), bazându-se pe răspunsurile a 5228 persoane, provenind din mai bine de 70 de organizații diferite din Marea Britanie, au identificat existența unei relații semnificative între fenomenul de mobbing și bolile mentale sau nivelul scăzut de satisfacție a muncii din organizație. Dr. Heinz Leymann

estimează chiar că mobbingul de la locul de muncă este responsabil de aproximativ 15% din cazurile de suicid din Suedia (Leymann, 1990).

2. Nu mai puțin importante sunt costurile mobbingul-ui în **plan organizațional**. Într-un mediu economic tot mai competitiv și în continuă schimbare este vital pentru fiecare organizație să-și fidelizeze angajații și să-i mențină pe termen cât mai lung, ca o garanție a performanței și competitivității. Pe lângă riscul de a-și pierde angajați valoroși, mobbing-ul se traduce prin efecte ca: degradarea relațiilor profesionale, afectarea/degradarea calității comunicării, lipsa implicării și susținerii autentice reciproce, absenteism, fluctuații de personal, frecvente concedii de boală, distrugerea moralului angajaților, erodarea încrederii, lipsa inițiativei, resemnare, vină, paranoia și diminuarea nivelului producției. Pe lângă impactul organizațional evident mai sunt și costurile ascunse, precum diminuarea încrederii investitorilor, a clienților sau a imaginii companiei.

3. În plan socio-economic: efectele mobbing-ul atinge, în cele din urmă, și echilibrul social. Pe de o parte, este alterată capacitatea individului de a menține și desfășura relații firești/normale cu familia, grupul social, instituțiile sociale. Nu este întâmplător faptul că rata divorțurilor este mai mare în cazul persoanelor hărțuite psihologic. Pe de altă parte, societatea, prin instituțiile sale de protecție, are de plătit suplimentar pentru perioade mai lungi sau mai scurte de șomaj, pentru programe de recuperare psiho-socioprofesională, pentru refacerea propriului ei echilibru.

Măsuri de soluționare și prevenire a mobbing-ului.

Putem spune, deci, că specifică mobbing-ului este natura repetată (cel puțin o dată pe săptămână) și de durată a comportamentului agresiv (timp de minimum 6 luni) căruia îi este expusă victima, dezechilibrul de putere dintre părți și caracterul subtil al acestei forme de agresivitate, deghizată de cele mai multe ori într-un comportament legitim, aparent normal. Considerat de către specialiști o sursă de stres mai nocivă, prin efectele sale, decât toate sursele stresogene de la locul de muncă luate la un loc, mobbing-ul sau „teroarea psihologică la locul de muncă” este o realitate a mediului organizațional actual. Având profunde implicații la nivel individual, dar și organizațional, social sau economic, mobbing-ul este un fenomen care a captat atenția nu doar a managerilor, angajaților sau specialiștilor în sănătatea muncii, ci și a forurilor legislative din numeroase țări.

Desigur, cea mai dezirabilă formă de protejare a capacității integrale de muncă a salariaților este prevenirea apariției mobbing-ului. Din punct de vedere al soluțiilor de politică publică pentru gestionarea mobbing-ului, din experiența țărilor europene, putem sintetiza două abordări:

a. **Țările care au stabilit o legislație specifică cu privire la combaterea fenomenului de mobbing:** spre exemplu, Suedia, prima țară europeană care a introdus în legislația sa conceptul de „hărțuire psihologică la locul de muncă” (1993), obligă angajatorii să înainteze Oficiului de Asigurări Sociale planuri de reabilitare atunci când un angajat a fost trimis în concediu de boală o lună sau de 10 ori pe parcursul unui an. Iar în legislația franceză, hărțuirea psihologică dovedită este sancționată cu un an de închisoare și o amendă de 15.000 de euro.

b. **Țările care pun accentul în prevenirea și combaterea fenomenelor de violență și hărțuire psihologică la locul de muncă pe legislația muncii și contractele colective de muncă, fără să adopte legislație specifică anti-mobbing.** Spre exemplu, în Germania salariaților li se oferă protecție extinsă prin legislația din sfera protecției muncii. Detaliile cu privire la obligațiile managerilor de organizații sunt prevăzute în Codul muncii și în Codul penal, iar contractele colective de muncă au inclus progresiv, începând cu 1996, clauze de prevenire și combatere a violenței psihologice la locul de muncă, specificând clar faptul că aceste prevederi au ca scop realizarea unui climat de muncă pozitiv, o precondiție pentru succesul economic al companiilor.

În ceea ce privește Republica Moldova, foarte puțini cunosc conceptul de mobbing, termenul de hărțuire la locul de muncă fiind mai des vehiculat de către marea majoritate a populației. Fenomenul mobbing-ului este unul destul de răspândit în societatea moldovenească, chiar dacă nu este cunoscut sub denumirea de mobbing. La enumerarea acțiunilor care fac parte din acest tip de hărțuire, o parte dintre cititori vor recunoaște manifestarea acestui fenomen în instituțiile de învățământ sau la locul de muncă sau se vor recunoaște pe sine în postura de victimă. Și chiar dacă, de multe ori, mobbing-ul este numit, eufemistic, intimidare, lipsă de politețe, atitudine ostilă, conflict, management dur sau personalități în conflict, toate aceste etichete nu sunt decât condițiile în care mobbing-ul crește și se dezvoltă, afectând în final demnitatea, respectul de sine, integritatea și competența victimei.

Legislația actuală statuează drepturi egale pentru toți cetățenii privind participarea la viața economică și socială, pregătirea și formarea profesională, angajarea în muncă și promovarea, participarea și

distribuirea beneficiilor economice și protecția socială în situații prevăzute de lege. Totuși, până în prezent, țara noastră nu dispune de o legislație explicită, directă, cu privire la fenomenele de mobbing, existând specificații care, doar în interpretare, pot include și gestionarea fenomenelor de discriminare și mobbing. Spre exemplu, art. 16 din *Codul civil al Republicii Moldova* stipulează că „orice persoană are dreptul la respectul onoarei, demnității și reputației sale profesionale în condițiile prevăzute de lege”, iar *Codul muncii al Republicii Moldova* conține următoarele prevederi:

- **Art. 5 - Principiile de bază ale reglementării raporturilor de muncă și a altor raporturi legate nemijlocit de acestea, sunt:** b) interzicerea muncii forțate (obligatorii) și a discriminării în domeniul raporturilor de muncă; d) asigurarea dreptului fiecărui salariat la condiții echitabile de muncă, inclusiv la condiții de muncă care corespund cerințelor securității și sănătății în muncă, și a dreptului la odihnă, inclusiv la reglementarea timpului de muncă, la acordarea concediului anual de odihnă, a pauzelor de odihnă zilnice, a zilelor de repaus și de sărbătoare nelucrătoare; e) egalitatea în drepturi și în posibilități a salariaților; f) garantarea dreptului fiecărui salariat la achitarea la timp integrală și echitabilă a salariului care ar asigura o existență decentă salariatului și familiei lui; g) asigurarea egalității salariaților, fără nici o discriminare, la avansare în serviciu, luându-se în considerare productivitatea muncii, calificarea și vechimea în muncă în specialitate, precum și la formare profesională, reciclare și perfecționare; n) asigurarea dreptului la soluționarea litigiilor individuale de muncă și a conflictelor colective de muncă, precum și a dreptului la grevă, în modul stabilit de prezentul cod și de alte acte normative; r) asigurarea dreptului salariaților la apărarea onoarei, demnității și reputației profesionale în perioada activității de muncă;

- **Art. 8 - Interzicerea discriminării în sfera muncii:** (1) În cadrul raporturilor de muncă acționează principiul egalității în drepturi a tuturor salariaților. Orice discriminare, directă sau indirectă, a salariatului pe criterii de sex, vîrstă, rasă, culoare a pielii, etnie, religie, opțiune politică, origine socială, domiciliu, dizabilitate, infectare cu HIV/SIDA, apartenență sau activitate sindicală, precum și pe alte criterii nelegate de calitățile sale profesionale, este interzisă. (2) Nu constituie discriminare stabilirea unor diferențieri, excepții, preferințe sau drepturi ale salariaților, care sînt determinate de cerințele specifice unei munci, stabilite de legislația în vigoare, sau de grija deosebită a statului față de persoanele care necesită o protecție socială și juridică sporită.

- Art. 9 - **Drepturile și obligațiile de bază ale salariatului:** al. (2) Salariatul este obligat: d) să respecte disciplina muncii; d¹) să manifeste un comportament nediscriminatoriu în raport cu ceilalți salariați și cu angajatorul; d²) să respecte dreptul la demnitate în muncă al celorlalți salariați; e) să respecte cerințele de securitate și sănătate în muncă; g) să informeze de îndată angajatorul sau conducătorul nemijlocit despre orice situație care prezintă pericol pentru viața și sănătatea oamenilor sau pentru integritatea patrimoniului angajatorului.

- Art. 10 al. (2) **Angajatorul este obligat:** e) să asigure salariaților condițiile de muncă corespunzătoare cerințelor de securitate și sănătate în muncă; f¹) să asigure egalitatea de șanse și de tratament tuturor persoanelor la angajare potrivit profesiei, la orientare și formare profesională, la promovare în serviciu, fără nici un fel de discriminare; f²) să întreprindă măsuri de prevenire a hărțuirii sexuale la locul de muncă, precum și măsuri de prevenire a persecutării pentru depunere în organul competent a plîngerilor privind discriminarea; f³) să asigure condiții egale, pentru femei și bărbați, de îmbinare a obligațiilor de serviciu cu cele familiale; f⁴) să introducă în regulamentul intern al unității dispoziții privind interzicerea discriminărilor după oricare criteriu și a hărțuirii sexuale; f⁵) să asigure respectarea demnității în muncă a salariaților; g) să asigure o plată egală pentru o muncă de valoare egală;

- Art. 199 al. (1) - „**Regulamentul intern al unității** (întreprindere, instituție sau organizație cu statut de persoană juridică) **trebuie să conțină următoarele prevederi:** a) securitatea și sănătatea în muncă în cadrul unității; b) respectarea principiului nediscriminării, eliminarea hărțuirii sexuale și a oricărei forme de lezare a demnității în muncă”;

Paralel cu reglementările legislative, de un real ajutor în prevenirea mobbing-ului sunt **programele educaționale** adresate managerilor. Ele permit formarea unor capacități de identificare a surselor potențial generatoare de conflict, dar mai ales a aptitudinilor necesare identificării și soluționării lor, imediat ce au apărut. (așa-zisele intervenții manageriale timpurii).

Foarte mulți specialiști consideră că o cheie importantă în reducerea fenomenului de mobbing este **cultura organizațională**, în sensul schimbării tiparelor de comportament și interacțiune nocive, începând cu liderii și terminând cu angajații. O astfel de schimbare ar contribui, implicit, și la schimbarea stilului de comunicare din organizație, cu efecte benefice asupra sănătății acesteia în ansamblu. De exemplu, managerii ar putea să întrerupă șirul calomniilor refuzând să vorbească despre un

membru al organizației în absența acestuia. De asemenea, împărtășirea informațiilor ar preveni apariția zvonurilor și degradarea unor conflicte într-o formă ostilă. De asemenea, este importantă informarea angajaților despre specificul și riscurile mobbing-ului, reducerea stresului ocupațional, asigurarea respectării regulilor de conduită și etică la locul de muncă printr-un regulament intern și un cod de etică explicite.

Tot în seria acțiunilor preventive se înscriu **intervențiile manageriale timpurii**: asigurarea unui climat optim prin organizarea eficientă a fișelor de post, a sarcinilor, organizarea unor interviuri la plecarea din organizație. Pentru a putea interveni prompt, managerul trebuie să fie capabil să citească primele semne de dezvoltare ale procesului de mobbing. Mai mult, crearea unor structuri organizaționale care să permită victimelor raportarea mai facilă a unor comportamente abuzive sau de violență, neblockate de reguli rigide de ierarhie, ar îmbunătăți comunicarea și i-ar da mai multă transparentă și deschidere. Foarte importantă este existența unor **mecanisme organizaționale interne** de prevenire a mobbing-ului: comisii de disciplină și integritate morală, mecanisme de mediere, sindicate care să aibă atribuții de constatare și sancționare disciplinară a hărțuirilor, iar în cazurile mai grave ce au necesitat tratament ori internare medicală de durată, hărțuirea morală trebuie considerată accident de muncă. Prevenirea mobbing-ului în organizație presupune inventarierea problemelor companiei, monitorizarea dinamicii lor și formularea normelor etice și comportamentale.

Dacă totuși situațiile de mobbing au apărut, utilă devine și metoda **reconcilierii părților**, cu ajutorul unui specialist în medierea conflictelor, punând părțile față în față, dar nelăsând, sub nici o formă, ca situația să se agraveze. Este foarte important să existe, și de partea victimei, și de partea managerului, un canal și o disponibilitate spre comunicare. În general ordinea pașilor care trebuie urmați de cel care are problema respectivă, sunt discuțiile cu superiorul și responsabilul departamentului de Resurse Umane. Pentru a putea media conflictul apărut, condiția esențială este ca problema să fie adusă la suprafață și să se creeze un climat de încredere, chiar să existe o cultură organizațională puternică în care angajatul să știe ca poate vorbi deschis despre problema sa.

Formalizarea etică în managementul personalului este un deziderat care poate fi îndeplinit, mai ales atunci când în procesele decizionale se ține cont de: **codul etic al organizației și codul de conduită profesională**. Studiile noi arată că prezența codurilor etice nu are efectul

scotat în luarea deciziilor, fiind relaționate negativ cu rezultatele deciziilor individuale. Aceasta înseamnă că procesele decizionale sunt influențate, în special, de cultura și climatul etic. Totuși, putem fi de acord că idealurile, valorile și principiile pe care le formulează codurile etice și cadrul legislativ pot consolida practicile și procedurile corecte utilizate în managementul resurselor umane, respectiv, creșterea încrederii și promovarea virtuților și valorilor profesionale. În aceste condiții, capabilitatea etică devine o sursă de avantaj competitiv pentru managementul resurselor umane, deoarece implică într-o organizație resurse rare și inimitabile.

Tot pentru situația în care mobbing-ul s-a instalat deja, dar în ideea prevenirii agravării efectelor sale, este folositoare **metoda reabilitării vocaționale**. Aceasta înseamnă autosesizarea managementului și crearea unor programe care au drept scop protejarea și reabilitarea psihosocioprofesională a victimei. Ultima formă de intervenție în cazul eşuării tuturor celorlalte este cea **juridică**.

Elaborarea unei **metode de prevenție la nivel individual** presupune: o atenție sporită îndreptată spre schimbările de viziune din organizație, mai ales dacă acestea diferă foarte mult de valorile dumneavoastră; verificarea gradului de nuanțare a valorilor organizaționale (în termeni de „alb-negru” sau „gri”) cu scopul de a evalua în ce măsură credeți că puteți găsi o cale de reconciliere a valorilor personale cu cele organizaționale; conectarea la opinia exterioară a unui specialist, pentru a putea analiza lucrurile „la rece”, prevenind astfel o reacție personală exagerată, foarte subiectivă și, nu în ultimul rând utilizarea unor resurse de management al conflictului. Așadar, din punct de vedere, individual, metodele de acțiune atunci când ați devenit ținta mobbing-ului ar putea fi următoarele:

1- **Căutați ajutorul unui specialist** (psihoterapeut, medic, avocat) sau găsiți o persoană de încredere căreia să-i destăinuiți situația.

2- **Autocontrol emoțional eficient**, păstrarea unei atitudini calme. Identificați acele răspunsuri emoționale și acțiuni care s-au dovedit eficiente în relația cu agresorii și întăriți-le.

3- **Documentare** despre tot ceea ce se întâmplă, pentru a lua o decizie legată de renunțarea la job sau realizarea unor schimbări care să faciliteze rezolvarea problemei.

4- **Crearea unui număr sporit de resurse informaționale** despre fenomenul de mobbing, care vor fi utile pentru o mai bună înțelegere personală a ceea ce se întâmplă, pentru intervenția terapeutică individuală, pentru a face plângeri sau pentru a acționa în instanță.

5- **Centrarea spre noi forme de dezvoltare profesională** ca metodă de ieșire din acest context, prin îndreptarea către un mediu de lucru în acord cu valorile și dorințele dumneavoastră.

6- **Conștientizarea pericolului și autoîngrijirea**, prin acordarea importanței propriiei persoane și căutarea sprijinului emoțional.

7-

Întrebare: *Ce alte măsuri ați putea propune pentru a preveni sau contracara fenomenul mobbing-ului la locul de muncă?*

Cu toate că este greu de spus, judecând numai după stilul de leadership (autoritar sau laissez-faire), care provoacă și favorizează mai mult dezvoltarea mobbing-ului, este cert că într-o organizație în care sunt valorizate cooperarea, compasiunea sau ajutorul reciproc, iar angajații se percep mai mult colaboratori decât competitori, șansele dezvoltării unui fenomen de mobbing sunt foarte reduse.

În concluzie, putem spune că mobbing-ul și consecințele sale sunt în mod cert o provocare pentru organizații, fie ele mari sau mici. Complexitatea, dar mai ales importanța fenomenului ar trebui să-l impună atenției manageriale în primul rând, care are și puterea de a interveni eficient, știut fiind faptul că mai ușor este a preveni decât a vindeca. Construirea propriiei personalități ar trebui să reprezinte un proces prin care să ne afirmăm propria voce și să evităm șablonările care ne îngustează perspectivele. Dacă vrem să privim adevărul drept în ochi, trebuie să începem să ne evaluăm gândirea și dorința de a experimenta viața în deplinătatea ei, fără minciuni sau acțiuni predefinite. Fără stereotipuri și prejudecăți, viața ar fi mai frumoasă dar această evaluare ține doar de noi și mai ales de modul în care ne raportăm la propria noastră existență.

Bibliografie

Boncu Ș., Ilin C., Sulea C. *Manual de psihologie socială aplicată*. – Timișoara, 2007;
Cace S., Ilie S., Lambru M., Mihăilescu A., Popescu R. *Studiu asupra fenomenului de mobbing și a unor fenomene de discriminare la locul de muncă în România*. – București 2011;
Codul muncii al Republicii Moldova, din 20.03.2003 / <http://lex.justice.md/md/326757/>
Mitrofan L. *Elemente de psihologie socială*. – București 2004;
Zaharia E. C. *Mobbingul sau teroarea psihologică*. / https://www.snapromania.ro/uploaded_files/bbed129d692492516d15f36264bef8aa.pdf

Anexe

Anexa nr. 1

Principalele caracteristici ale fenomenelor de bullying și mobbing

**Criterii de
referință**

Bullying

Mobbing

Autorul (autorii)	O persoană, adesea un superior	Colegii
Ținta (țintele)	Slabă, umilă	Calificat peste medie
Motivația	Obținerea puterii	Amenințare de către puterea percepută a victimei
Acțiunile derivă din	Consolidarea propriei poziții	Invidie, gelozie
Situația declanșatoare	Sentimentul autorului de insuficiență	Conflict organizațional
Efecte urmărite	Afectarea victimei (țintei ușoare)	Eliminarea victimei din organizație
Metode	Elementare	Complexe
Activități de hărțuire	Interacțiuni evident anormale, necorespunzătoare	Deghizate în interacțiuni normale, obișnuite
Atacul	Direct	Indirect
Apărarea	Mai degrabă informal	Mai degrabă formal
Frecvența	Apariție singulară sau regulată, fără un pattern specific	Apare regulat, cel puțin o dată pe săptămână
Durata	Durate variabile	Durată mare, cel puțin 6 luni
Când victima cedează	Victima își pierde eficacitatea	Victima părăsește organizația
Când victima rezistă	Atacatorii se retrag	Atacatorii prind putere
Management	Adesea colaborează cu victima	Adesea colaborează cu atacatorii
Consecințele asupra agresorului	Adesea pedepsit	Adesea nepedepsit
Consecințele asupra victimei	Pierderea încrederii în sine, furie, indispoziție, frustrare, dubii privind sănătatea psihică, șomaj	
Consecințe organizaționale	Productivitate scăzută, scăderea eficacității, a creativității, pierderea reputației, pierderea angajamentului și a persoanelor cheie	
Consecințe sociale	Șomaj, nemulțumire, implicarea unei instanțe de judecată	

Sursa: Bultena & Whatcott, 2008, p. 661.

Conflictul în unitățile de învățământ.

Într-o lume a interdependențelor universalitatea conflictelor include și sfera educației. Nu se poate imagina o societate sau o școală care funcționează perfect, fără de conflicte. Conflict înseamnă mai ales interacțiune și dialog. Conflictele sunt necesare pe tot parcursul vieții și în toate etapele psihofiziologice pentru dezvoltarea și maturizarea tânărului. Modul în care o persoană face față conflictelor constituie un aspect important al propriei personalități. În lume există numeroase institute de cercetare și organizații/comisii/ programe care oferă servicii în sfera rezolvării conflictelor. În multe țări; *Australia este un demn exemplu în acest sens, s-au introdus cursuri cu aceasta temă în toate ciclurile de învățământ, începând inclusiv cu ciclul primar. Este vorba de instruire și educare atât a elevilor cât și a profesorilor*

Cele mai răspândite tipuri de conflicte dintre profesor și elev sunt:

- de activitate, rezultate din reușita elevului, calitatea executării sarcinilor extrașcolare;
- comportamentale, generate de faptele elevului, apar în rezultatul încălcărilor de către elev a regulilor de comportament în școală și în afara ei;
- unele relații, rezultate din sfera relațiilor emoțional-personale, ce apar dintre elevi și profesori.

Cauzele obiective ale apariției conflictelor pe parcursul lecțiilor pot fi:

- a) oboseală tinerilor;
- b) conflictele de la lecția trecută;
- c) o lucrare de control de mare răspundere;
- d) o ceartă ce a avut loc la recreație;
- e) dispoziția profesorului;
- f) capacitatea sau incapacitatea pedagogului de a organiza activitatea în cadrul lecției;
- j) starea sănătății și calitățile personale.

Uneori conflictul ia naștere din năzuința pedagogului de a-și afirma poziția pedagogică, de asemenea din protestul elevului împotriva unei sancționări nedrepte, din evaluarea neobiectivă a unei din faptele sau a activitățile sale. Reacționând corect la comportamentul adolescentului, pedagogul devine stăpân pe situație, instaurând astfel regula și disciplina. Graba în aprecierea situațiilor conduce la comiterea greșelilor, provoacă indignarea elevilor, generează conflicte. Situațiile conflictuale din cadrul lecției, mai cu seamă în clasele cu adolescenți, sunt calificate de majoritatea pedagogilor ca tipice și în firea lucrurilor. Pentru soluționarea lor, profesorul trebuie să fie capabil să organizeze activitatea colectivă de instruire a elevilor de vârstă adolescentă, întărind relațiile de colaborare dintre ei. La o situație de conflict se ajunge mai des cu un elev cu reușită scăzută, „dificil” la purtare. Nu se admite pedepsirea pentru purtare în

formă de note rele la obiect - aceasta duce la un conflict personal de lungă durată cu profesorul. În scopul depășirii cu succes a unei situații de conflict, ea trebuie să fie supusă unei analize psihologice meticuloase. Scopul cărei este o informare suficientă pentru luarea unei decizii bine fundamentate psihologic adecvată situației create.

Pasul final în rezolvarea unui conflict este alegerea și punerea în practică a unei soluții corespunzătoare nevoilor celor două părți aflate în dispută. În mod concret, după ce părțile aflate în conflict generează prin brainstorming idei despre soluții corespunzătoare nevoilor lor, ele pot discuta împreună și pot decide care dintre soluții este mai realistă și cea mai ușor de aplicat. Dacă identifică o soluție reciproc avantajoasă, părțile o pot pune în practică.

Soluționarea conflictelor în proximitatea mediului școlar.

Percepție și interpretare. Pentru a putea aplană conflictele, acestea trebuie mai întâi percepute ca atare. Înainte de orice acțiune există o situație care este percepută și o interpretare (de cele mai multe ori subconștientă) a acesteia. Pentru a arăta că această interpretare este deseori prea grăbită și marcată de prejudecăți, că tindem să atribuim prea repede calități, să formulăm convingeri și intenții de acțiune, acest proces de percepție și de interpretare trebuie adus la nivelul conștient. Acest lucru poate fi făcut de exemplu cu ajutorul unor povești ilustrate.

Alternative de acțiune. Deseori, procesele constructive de soluționare a conflictelor eșuează din pricina lipsei alternativelor de acțiune. Oamenii apelează adesea la violență și la comportamente asociale atunci când nu au la dispoziție alte variante de acțiune sau când aceste variante nu promit prea mari succese. Părinții, educatorii și profesorii, dar și tinerii, se confruntă zilnic în practica pedagogică și didactică cu provocarea de a trebui să acționeze în situații deloc clare. Dintr-un spectru larg de alternative, ei apelează deseori la modele comportamentale problematice (încălcarea normelor, uzul de forță). O asemenea atitudine poate duce la neînțelegeri fatale sau chiar la procese de escaladare. Trebuie să înțelegem că pentru fiecare situație există întotdeauna mai multe feluri în care putem acționa. Iar atunci când vom înțelege acest lucru vom face și primul pas important pentru lărgirea propriului spectru de acțiune. Acest lucru poate fi exemplificat prin unele scenarii.

Conflictele zilnice pot fi aplanate de cele mai multe ori foarte rapid și fără complicații atunci când sunt respectate anumite reguli. Aceste reguli trebuie introduse, discutate și aplicate. Regulile formulate de noi ca exemplu se referă la modul în care copiii și tinerii trebuie să se poarte atunci când se confruntă cu un conflict.

O importanță centrală revine, în cadrul aplanării conflictelor, factorului comunicare. Comunicarea poate contribui în mod eficient la soluționarea conflictelor atunci când regulile fundamentale ale comunicării sunt cunoscute.

Atunci când conflictele tind să escaladeze este bine să implicăm și o a treia parte.

Cele șase etape de soluționare a problemelor în educație:

1. Identificarea necesităților

“De ce ai nevoie (sau Ce vrei)?”

Toate persoanele implicate în conflict ar trebui să poată răspunde la această întrebare fără să dea vina sau să îi acuze pe ceilalți.

2. Definirea problemei

“Care crezi că este problema noastră?”

Întreaga clasă poate da o mână de ajutor la găsirea unui răspuns. Clasa trebuie să țină seama de nevoile ambelor persoane și să nu dea vina pe nici una dintre ele. Persoanele implicate în conflict trebuie să fie de acord cu definiția dată.

3. Brainstorming - găsirea mai multor posibilități de soluționare a conflictului

“Cine poate să ne spună cum s-ar putea rezolva această problemă?”

Toți elevii pot propune o variantă de rezolvare a problemei. Răspunsurile vor fi scrise - fără comentarii, fără formularea unui verdict sau a unei evaluări. Scopul acestei etape este adunarea a cât mai multe variante de soluționare.

4. Evaluarea variantelor de soluționare

“Ai fi de acord cu această variantă?”

Fiecare dintre părțile implicate în conflict va trebui să parcurgă lista de alternative și să spună care sunt soluțiile acceptabile.

5. Găsirea celei mai bune soluții

“Sunteți amândoi de acord cu această soluție? Vă rezolvă problema?”

Trebuie să fim siguri că amândouă părțile sunt de acord și că își recunosc strădaniile depuse în vederea soluționării conflictului.

6. Verificarea soluției

“Hai să vorbim în curând ca să fim siguri că problema voastră s-a rezolvat cu adevărat.”

Trebuie redactat un plan de evaluare a variantei de soluționare. Evaluarea poate avea loc câteva minute mai târziu, peste o oră, ziua sau săptămâna următoare, în funcție de gravitatea conflictului și de vârsta persoanei implicate.

Rolurile profesorului în fața unui grup educațional

Aflat în fața unui grup școlar un profesor sau un educator; general vorbind (inclusiv în grădiniță sau într-un grup de studiu din mediul rezidențial/centru de plasament) are mai multe roluri, de tip managerial:

- *de planificare* – a activitatilor educaționale – determinarea sarcinilor pe diverse niveluri, structurarea conținuturilor esențiale (curriculare), a metodelor de instruire și educare, a formelor de organizare (vezi mai sus), a evaluării etc;

- *de organizare* - a activitatilor grupului – derularea propriu-zisă a muncii instructiv-educative; sarcina principala a formatorului este dupa Roger Cousinet de a constitui și determina mediul, climatul pedagogic;

- *de comunicare* – stabilește canalele de comunicare si repertoriile comune; comunică informațiile științifice; atitudini, emoții și sentimente, seturi de valori.;

- *de conducere* – a activității desfășurate în grupul școlar – dupa Durkheim această conduita psihopedagogică poate fi denumită etapă de *'dirijare'*, în care se încearcă să se faciliteze construcția sentimentelor și ideilor comune;

- *de coordonare* – urmărirea sincronizării dintre obiectivele individuale și cele ale grupului; evitarea suprapunerilor și a risipei; de compatibilizare între sarcini și capacități - contribuția la solidaritatea și coeziunea grupului;

- *de îndrumare* – a copiilor (elevilor) pe drumul cunoașterii, prin intervenții punctuale adaptate situațiilor variate de învățare;

- *de motivare* – a activităților elevilor prin modalități variate, de întărire pozitivă, după caz și negativă; utilizarea aprecierilor verbale și nonverbale în întărirea conduitelor pozitive; încurajarea și manifestarea solidarității cu unele momente sufletești ale grupului (aniversări personale, ale familiei, evenimente din viața organizației (școlii, instituției de protecție) a comunității locale etc).

- *de consiliere* – a copiilor (elevilor) în diverse activități curriculare și extrașcolare (în afara clasei, școlii sau instituției), prin sfaturi de orientare culturală și axiologică; un rol deosebit îl are cadrul didactic în orientarea școlara și a carierei, precum și în toate acele cazuri de abatere de la norma etică, conflicte sporadice ori tulburări de conduită;

- *de control* – a copiilor (elevilor) tinerilor învățăcei în scopul cunoașterii stadiului de realizare a obiectivelor grupului; controlul (nicidecum o formă de coerciție și dictatură) are în special un rol reglator, de ajustare a activității și atitudinii copiilor (elevilor) – în sensul evaluării continue, formative;

- *de evaluare* – a măsurii în care scopurile și obiectivele dintr-o etapă au fost atinse; evaluarea în acest context este mai ales cea de tip sumativă (cumulativă).

Cele mai eficiente metode de luare a deciziilor în grup

1. **"Brainstoming"** – *participarea cu idei în căutarea unei soluții în colectiv, indiferent cât sunt de raționale, economice sau practice.* Obiectivul unei ședințe de acest fel este de a genera și culege cât mai multe idei de la toți participanții fără critici sau opinii.

a. **"Reguli" pentru desfășurarea unei ședințe de "brainstorming":**

- Ai încuraja pe toți pentru a nu fi inhibați - nu vă abțineți să expuneți orice idei, chiar dacă în acel moment ele par absurde, stupide, ridicole, nerealiste, căci cu cât apar mai multe idei, cu atât este mai bine.

- A nu se discuta în timpul ședinței. Discuțiile vor urma ulterior.

- A nu îi judeca pe alții. Nimănui nu îi este permis să critice ideea altcuiva, nici măcar cu un oftat semnificativ sau o grimasă!
- A lăsa participanții grupului să continue idei generate de alții din grup.
- A scrie toate ideile pe o foaie de pe "flip-chart", astfel încât întregul grup să le poată avea sub priviri cu ușurință.

b. Succesiunea generală a evenimentelor într-o ședință de "brainstorming":

- Trecerea în revistă a temei, definirea subiectului ședinței de "brainstorming". Aceasta se face adesea cel mai bine prin una din întrebările: "de ce?", "cum?", „care” sau "ce?" (Ex: "Care sunt căile posibile de a reduce absenteismul?"; "Cum putem aduna mai repede informații de la clienți?")

- Acordați tuturor un minut sau două de liniște pentru a se gândi la întrebare.

- Invitați participanții să-și expună ideile. Moderatorul ședinței trebuie să aplice regula de bază: "Fără comentarii! Următoarea idee! (Explicație: Moderatorul coordonează discuțiile. El poate fi conducătorul grupului sau orice alt participant ales, același pe toată durata ședinței.)

- Unul dintre participanții echipei va nota toate ideile pe "flip-chart", făcând pauze doar pentru a verifica acuratețea celor notate.

O posibilă variantă ar fi ca fiecare să-și scrie ideile, apoi fiecare participant să-și expună una din idei, continuând în acest fel până când fiecare participant își epuizează lista. Esențial este de a încuraja emiterea a cât mai multe idei și soluții creatoare, chiar dacă acestea sunt șocante, neconvenționale sau scumpe.

2. Votarea multiplă - scopul acestei votări este de a alege propunerile cele mai importante sau mai agreeate cu cele mai puține discuții și dificultăți. Aceasta se realizează prin intermediul unor votări succesive, fiecare votare reducând lista propunerilor la jumătate. Chiar o listă de 30 până la 50 de propuneri poate fi redusă după doar 3 sau 4 votări la un număr ușor de evaluat.

Cum se desfășoară o votare multiplă?:

- a. Se alcătuiește o listă de propuneri și se numerotează fiecare din ele.
- b. Dacă două sau mai multe din propuneri par asemănătoare, combinați-le, dar numai dacă grupul acceptă că sunt la fel.
- c. Dacă este necesar, numerotați din nou toate propunerile.
- d. Toți participanții să aleagă mai multe propuneri pe care ar dori să le discute, sau să scrie pe o foaie de hârtie numărul lor.
- e. Să se permită fiecărui participant alegerea unui număr de propuneri egal cu cel puțin o treime din numărul total al propunerilor de pe listă. Ex.: 0 listă de 48 de propuneri = 16 alese; 37 de propuneri = 13 alese.

f. După ce toți participanții au ales propunerile în liniște, se numără voturile. Dacă este necesar votul secret, se organizează votarea cu ajutorul buletinelor de vot.

g. Pentru a reduce lista, se elimină acele propuneri care au acumulat cel mai mic număr de voturi. Majoritatea grupului influențează rezultatele. O lege nescrisă este: Dacă este un grup mic (5 membri sau mai puțin) ștergeți de pe listă propunerile cu doar unul sau două voturi. Dacă este un grup mediu, (între 6 și 15 membri), eliminați orice propunere care are 3 voturi sau mai puțin. În cazul unui grup mare (mai mult de 15 membri) eliminați propunerile care au acumulat 4 voturi sau mai puțin.

h. Repetați fazele a până la g până ce rămân un număr de propuneri redus în consecință. Continuați până rămân un număr mic de propuneri. Dacă nu se conturează în mod clar nici o propunere favorită până în acel moment, cereți grupului să decidă cărei propuneri să i se acorde prioritate sau, puteți să efectuați o ultimă votare.

3. Tehnica grupului nominal (TGN) - este o abordare mai structurată decât "brainstorming" sau votarea multiplă și servește în a alcătui o listă de soluții și a o restrânge în final. Este o metodă eficientă în cazul în care participanții grupului nu se cunosc între ei. Este de asemenea indicată pentru propuneri puternic controversate sau în cazul în care echipa s-a împotmolit din cauza părerilor diferite.

TGN - Prima parte - O sesiune de "brainstorming" riguroasă

a. **Se definește sarcina grupului** sub forma unei întrebări (se face adesea de către conducătorul echipei).

b. În cadrul întâlnirii, **se descrie scopul discuției, regulile și metodele utilizate** în cadrul acestei tehnici.

c. **Se pune în discuție și se precizează problema.** Moderatorul citește cu voce tare problema și fie că o scrie pe tablă sau flip-chart, fie înmânează tuturor coli de hârtie cu problema scrisă. În acest fel, oricine poate avea în față problema ori de câte ori cineva are nevoie să-și amintească scopul ședinței. Cine nu înțelege problema, poate să ceară explicații suplimentare. Nu se va permite ca această discuție să devină o discuție a propunerii în sine.

d. **Generarea de idei** - aceasta este cea mai importantă etapă în cadrul TGN. Este important ca participanții echipei să-și noteze întâi răspunsurile în liniște. Experiența a dovedit că acesta este cel mai bun mod de a obține idei bune. Nu permiteți în nici un fel distragerea atenției în această etapă; nu se fac glume, nu se permite mișcarea, deplasarea în sală, nu sunt permise șoaptele. Cel care termină primul, ar trebui să aștepte în tăcere până când toți au terminat.

e. **Faceți o listă cu idei.** Când toți au terminat, solicitați fiecărui participant să citească câte o idee de pe listă, scrieți fiecare răspuns pe flip-chart sau tablă. Continuați în același mod până când lista fiecăruia se epuizează sau

când se încheie timpul afectat (sugerăm să vă opriți după 30 de minute). Nu trebuie să aibă loc discuții, nici măcar întrebări de lămurire nu sunt permise în acest moment, pentru că exercițiul devine rapid plictisitor, obositor, deci moderatorul trebuie să facă trecerea prin această etapă cit mai scurtă.

f. **Clarificați și discutați ideile.** Expuneți toate paginile flip-chart-ului la vedere pentru întregul grup. Moderatorul întreabă dacă are cineva neclarități despre oricare din propunerile afișate. Persoana care a avut ideea respectivă, ar trebui să fie cea care răspunde la întrebare, dar și alți membri pot participa la discuție pentru a ajuta la definirea și precizarea ideii respective. Moderatorul poate modifica formularea ideii, dar numai în cazul în care persoana care a propus inițial ideea este de acord. Când nu mai sunt întrebări, moderatorul rezumă lista pe cât posibil. Se pot combina idei, cu acordul celor care le-au propus. Dacă cineva sugerează combinarea mai multor idei, dar cei care le-au creat consideră că sunt diferite, atunci acestea vor figura pe listă separat.

TGN - Partea a doua - efectuarea selecției

Este asemănătoare cu votarea multiplă, dar mai structurată. Se folosește pentru a reduce lista variantelor și pentru a alege varianta (sau variantele) preferate de echipă.

a. Dacă sunt mai mult de 50 de propuneri, *se folosește o metodă de reducere a listei de la 50 la cât mai puține posibil*. Se pot folosi una sau două votări succesive, sau lăsați participanții să-și retragă propunerile mai puțin importante pe care le-au propus pe listă. Doar cel care a propus subiectul, îl poate retrage de pe listă.

b. *Dați fiecărui participant între 4 și 8 fișe* (8 x 15 cm. sau foi de hârtie de dimensiuni similare). Numărul de fișe este aproximativ o fracțiune a numărului de propuneri rămase pe lista. Oferiți 4 fișe pentru cazul în care pe lista sunt maximum 20 de propuneri, 6 fișe pentru un număr de propuneri cuprins între 20 și 35, și 8 fișe pentru o listă alcătuită din 35 până la 50 de propuneri.

c. *Participanții fac în mod individual selecția propunerilor din cadrul listei*. Vor scrie un propuneri pe fiecare fișă, o fișă pentru un propuneri (nu se fac 2 fișe pentru același propuneri). Astfel se vor scrie 4, 6, sau 8 fișe, numărul lor depinzând de câte fișe au primit inițial.

d. Rugați *participanții să acorde o valoare (în puncte) fiecărei propuneri*, bazați pe preferințele lor. Fiecare persoană va acorda cel mai mare număr de puncte, celei mai importante propuneri. Valoarea depinde din nou de numărul de propuneri alese (4, 6, sau 8). Într-un sistem de 6 fișe, cea mai preferată propunere este numărul 6, al doilea în ordinea preferinței va fi numărul 5 și așa mai departe până la ultimul ales în ordinea preferințelor care va fi numărul 1. Același sistem se va folosi pentru grupe de 4 sau 8, desigur cu excepția cazului în care cel mai mare număr de puncte sunt respectiv 4 și 8.

e. După ce fiecare participant a acordat un punctaj propunerilor alese, *fișele sunt adunate și voturile numărate*. Cel mai ușor este să se compare pagina flip-chart-ului cu lista originală, notând valoarea votului primit de fiecare propunere în parte, apoi să se adune aceste valori. Propunerea care în final are punctajul cel mai mare, este selectată de grup.

f. *Grupul revizuieste rezultatele și discută soluțiile obținute*. Dacă timpul permite, se afișează rezultatele pe o diagramă tip Pareto, astfel încât să se poată vedea cu ușurință ce propuneri au primit cel mai mare număr de voturi și care propuneri au cel mai mare punctaj total. (acestea nu sunt întotdeauna aceleași propuneri). Au fost surprize? Obiecții? Dorește cineva să pledeze pentru sau împotriva anumitor propuneri și să ceară o altă votare?

Dacă participanții cad de acord asupra importanței propunerii care a obținut cel mai mare punctaj TGN poate încheia discuția și echipa va trebui să decidă ce urmează să facă. Dacă participanții ,nu cad de acord, echipa își poate concentra eforturile asupra cercetării celor două sau trei propuneri care au obținut punctajul cel mai mare.

Anexa nr. 3

Philip Sadler considera că factorii cheie ai talentului managerial sunt următorii

1. **Înzestrarea** cu un sens clar al direcției și scopului. Gândirea strategică este un element esențial al liderului eficace. Liderii care gândesc de azi pe mâine pot obține rezultate un timp, dar cu siguranța vor fi depășiți într-un viitor apropiat.

2. **Dezvoltarea** și apropierea talentului. Oamenii au un bagaj nativ de calități dar aceste calități pot rămâne neutilizate dacă nu sunt exploatate în favoarea organizației.

3. **Înțelegerea** culturii sale. Un lider eficace trebuie să facă o legătura clară între acțiunile sale pe de o parte și filozofia, cultura individului și a organizației, pe de alta parte.

4. **Identificarea** cerințelor viitoare ale talentului. Talentul managerial trebuie cultivat, întreținut, corelat cu contextul în care se manifestă, cu schimbările permanente ale acestuia.

5. **Dezvoltarea** cerințelor și selectarea strategiilor. Abilitățile de elaborare a strategiilor și de alegere a celor mai potrivite cu situația dată reprezintă calități indispensabile unui bun manager

6. **Identificarea** potențialelor înalte. Cunoașterea omului, ca ființă inteligentă, cu capacități și posibilități de obținere a performanței reprezintă o

caracteristică a liderului eficace. Acesta trebuie să știe să deosebească oamenii și să îi „utilizeze”, la adevărata lor valoare.

7. **Reținerea talentului.** Liderul eficace se cunoaște foarte bine pe sine, își cunoaște calitățile și defectele și le utilizează în scopul obținerii rezultatului optim.

8. **Claritatea și garantarea obiectivelor.** Formularea clară a problemelor, dar și asigurarea realizării lor trebuie să îi preocupe în permanență pe conducători. Formulările confuze, insuficient precizate, precum și neasigurarea îndeplinirii obiectivelor sunt defecte care conduc la rezultate slabe în munca de conducere.

9. **Motivarea și dezvoltarea talentelor.** Oamenii talentați care sunt tratați la fel ca cei mediocri, cărora nu li se recunoaște sau nu li se cere performanță vor avea un randament scăzut și vor reduce implicit performanțele organizației.

10. **Evaluarea talentelor.** Evaluarea performanței reprezintă o problemă actuală în cadrul managementului firmelor, preocuparea crescută în acest domeniu fiind justificată de relația intrinsecă dintre motivație, performanță, recompensă. Dificultatea cuantificărilor nu justifică abordarea superficială a problemei, cu efecte deosebite în rezultatul global al organizațiilor.

Clasificarea tridimensională a stilurilor de conducere/tipurile de conducători

Clasificarea tridimensională a stilurilor manageriale aparține lui W.J. Reddin, care a formulat teoria tridimensională a conducerii, fundamentată pe trei caracteristici ce conferă valoare unui bun manager:

- preocuparea pentru sarcini (scopuri, obiective);
- preocuparea pentru contactele umane (pentru relațiile interpersonale și psihologia de grup);
- preocuparea pentru randament (maximizarea productivității).

potrivit orientării managerului spre aceste preocupări, W.J. Reddin a stabilit opt stiluri manageriale: **negativ; birocrat; autocrat; autocrat binevoitor; altruist; ezitant promotor; realizator.**

1. **Altruistul** prezintă interes doar pentru oameni; creează relații cordiale; este incapabil; nu este exigent; nu rezolvă conflictele, doar le calmează; este inefficient.

2. **Evazivul** (delăsătorul) nu manifestă interes pentru nici una din cele trei direcții; influențează în mod negativ grupul; este comod; nu vrea să aibă neplăceri; este inefficient.

3. **Autocratul** prezintă interes pentru rezultate; îndeplinește sarcinile; nu are încredere în oameni; nu se consultă; înăbușă conflictele; impune o disciplină cazonă; nu este eficient.

4. **Ezitantul** prezintă interes pentru rezultate și relații umane; ia decizii sub presiune; evita soluționarea problemelor pe termen lung; face compromisuri; creează un climat de incertitudine; este ineficient.

5. **Promotorul** este preocupat de relațiile cu oamenii și de randament; are încredere în toată lumea; stimulează relațiile interumane și calitățile subalternilor; este cooperant; consideră munca subalternilor ca pe ceva firesc; are orizont redus; este eficient.

6. **Birocratul** este preocupat de randament; respectă ordinele, regulamentele, normele, considerându-le dogme; nu are idei; nu influențează aplicarea deciziilor; nu are încredere în proiectele pe termen lung; este eficient dar dificil.

7. **Autocratul** consecvent este preocupat de rezultate și de randament; are încredere în sine și în metodele sale; îi face pe oameni să-l asculte; este la curent cu noutățile; nu știe să obțină maximum de la subordonați; este eficient.

8. **Realizatorul** este preocupat de toate aspectele discutate; organizează activitatea colaboratorilor; stabilește standarde ridicate; realizează un climat favorabil; delegă responsabilitatea subalternilor, care se simt responsabili, atât pentru succese, cât și pentru eșecuri.

Anexa nr. 4

Fazele noi ale negocierii

Analiza procesului complex care este negocierea evidențiază existența unor **etape** distincte, cu eventuale întreruperi și perioade de definiție a punctelor de vedere ale partenerilor la negociere.

1. **Prenegocierea** are ca punct de plecare prima discuție sau comunicare, când ambii parteneri lasă să se înțeleagă că ar fi interesați în abordarea uneia sau mai multor probleme. Cuprinde activitatea de pregătire și organizare a negocierii prin culegerea de informații și apoi prelucrarea acestora, alegerea locului și momentului negocierii, avizarea și aprobarea mandatului de negociere, organizarea ședințelor de negociere, a unor ședințe de protocol, etc.

Se încheie atunci când se consemnează oficial interesul părților în abordarea problemei în discuție.

2. **Negocierea propriu-zisă** demarează odată cu declararea oficială a interesului părților în soluționarea în comun a problemei, pentru a realiza unele obiective. Se concretizează în adoptarea unei înțelegeri, de cele mai multe ori scrise, ce conține măsurile ce trebuie îndeplinite pentru realizarea obiectivului în cauză. Este etapa dialogului între părțile participante, dialog ce se desfășoară la masa tratativelor, fiecare parte cunoscând interesele față de obiectul negocierii. Acum se prezintă cereri și se fac oferte, se fac presupuneri, se aduc argumente

urmate de contraargumente, apar schimburi de concesi pentru apropierea pozițiilor părților, se convine asupra unor soluții de compromis, se semnează documente. Un bun negociator este acela care, în această etapă, dă dovadă de prezență de spirit, de clarviziune, de simț al oportunitatii pentru a sesiza corect momentul concluziei și pentru a evita prelungirea inutilă a discuțiilor.

3. Postnegocierea începe în momentul adoptării înțelegerii, incluzând obiectivele ce vizează punerea în aplicare a prevederilor acesteia. În aceasta fază se rezolvă unele probleme ca greutățile apărute în derularea contractului, cum ar fi necesitatea de a modifica, completa sau prelungi contractul, de reclamații, litigii. În paralel cu aceste trei faze se derulează o alta.

4. Protonegocierea are menirea de a crea un climat adecvat negocierii, de a ușura tratativele și de a stimula partenerii. Constituie o activitate susținută și permanentă de armonizare tacită a punctelor de vedere, a atitudinilor, a intereselor. Întreg acest cadru, care constituie acesta etapă are un rol deosebit în finalizarea sau eventual în blocarea tranzacției, el neputându-se însă substitui procesului de negociere propriu-zisă. Analiza atentă a cadrului, a fundalului, a contextului, fie cel specific, fie cel general, în care se desfășoară procesul de negociere este nu numai necesară ci și obligatorie, pentru crearea și menținerea posibilităților de reușită a tranzacției. Pregătirea riguroasă a negocierilor comerciale internaționale, respectiv crearea premiselor pentru prezentarea pozițiilor părților, pentru comunicarea deschisă dintre parteneri, pentru finalizarea avantajoasă a tratativelor reprezintă o condiție esențială pentru succesul acestora.

Studierea atentă a literaturii de specialitate, ne permite să scoatem în evidență faptul că în centrul interacțiunilor sociale există câteva modele structurale ale procesului de negociere. Astfel, conform lui **Mircea Malița** negocierea comportă trei faze:

1. prenegocierea sau faza de pregătire a negocierii este faza în care sunt concepute direcțiile de negociere pe baza analizei sistematice a informațiilor;

2. negocierea propriu-zisă se referă la forma și fondul înțelegerii, la abordarea în detaliu a unor probleme speciale, pe baza argumentelor și contraargumentelor, și obținerea unor concesi reciproce;

3. postnegocierea este faza care se referă la îndeplinirea tuturor clauzelor acordului încheiat.

Pentru **Bill Scott** negocierea este alcătuită din cinci faze, direct dependente de stabilirea unui climat cooperativ și de inițierea negocierii într-un mod care să conducă părțile să conlucreze împreună armonios și creativ:

1. explorarea, faza în care părțile își fac o idee despre cerințele celorlalți, se dă un sens comun direcției în care se va merge în cursul negocierilor, se vor stabili atitudinile și se vor recunoaște căile ce vor fi urmate, respectiv angajamentele ce vor fi negociate;

2. **prezentarea ofertelor.** părțile expun ofertele ce se doresc a fi negociate, le vor analiza în mișcări succesive și vor identifica zonele comune ale ofertelor;

3. **negocierea ofertelor,** faza în care se va căuta obținerea avantajului maxim de către părți, negocierea în avantaj propriu trebuind să conducă la o situație în care și ceilalți sunt satisfăcuți; în această etapă este mult mai util să se insiste pe înțelegere decât pe poziții diametral opuse;

4. **stabilirea angajamentului** este momentul în care fiecare parte își atinge scopul propus sau este foarte aproape de el;

5. **ratificarea este** faza finală care, de obicei, se face înscris, incluzând și detaliile legale.

Gavin Kennedy identifică într-un algoritm operațional care punctează structura atitudinală a părților, patru faze care sunt parcurse într-o negociere:

1. **pregătirea**-stabilirea ordinii de priorități și evaluarea dorințelor părților;

2. **dezbaterea**-comunicarea așteptărilor prin întrebări și răspunsuri deschise și clare, dar și identificarea semnalelor care ar putea indica dorința de a merge sau nu mai departe; această etapă este cea mai comună formă de interacțiune și acoperă circa 80% din timpul petrecut în negociere;

3. **propunerea**-etapa ce presupune condiționarea ofertelor de genul: dacă o parte îndeplinește una dintre condiții, atunci și cealaltă ar putea îndeplini o condiție;

4. **tranzacționarea**-faza ce implică efectuarea unor schimburi; să dai ceva pentru a primi altceva în schimb; este faza din negocieri unde se vede dacă rezultatul procesului este unul pozitiv sau negativ, ambele părți trebuind să fie foarte atente pentru a evita anumite concesii nefavorabile.

Tot o succesiune de patru etape suprinde și **Willem Mastenbroek** care evidențiază pentru fiecare fază un complex de activități diferite:

1. **pregătirea** – negociatorii experimentați întotdeauna scot în evidență importanța acestei faze în care fiecare trebuie nu doar să își stabilească punctul de vedere dar, de asemenea, să-și stabilească și strategia inițială. O pregătire riguroasă înseamnă, în general, tendința spre un punct de vedere personal bine structurat, deși acest lucru diminuează înrucâtva șansele unei înțelegeri;

2. **stabilirea inițială a pozițiilor** – la un moment dar există tendința de a pune bazele unei poziții și de a o prezenta insistent ca singura variantă logică; această etapă servește două scopuri: definește câmpul de acțiune, care încearcă să aloce cât mai mult spațiu posibil pentru cel care pune problema și dovedește că cei implicați au interese personale;

3. **căutarea** – duce la discuții în care ambele părți încearcă să afle cum cealaltă parte își va apăra interesele. Una dintre părți va continua să prezinte poziția ei ca un răspuns logic care ar fi potrivit pentru interesul comun, fie prin presiune și amenințări, fie prin refuzul argumentelor celeilalte părți;

4. impasul și finalizarea – o serie de propuneri sunt pe masă, timpul începe să preseze părțile, iar întrebările par a fi ajuns într-un punct mort. Devine clar că problema a ajuns într-un impas. În acest moment, furnizarea unor informații despre cât de riguroase sunt punctele lor de vedere, pot să dea un impuls creativității părților. Impasul poate fi considerat chiar un test în ceea ce privește tenacitatea părților implicate. Impasul îi forțează pe oameni să revizuiască întreaga acțiune, dar în același timp îi face pe oameni să caute ceva nou - soluții mai creative. Câteodată un întreg pachet de opțiuni poate oferi o cale de ieșire din astfel de situații, dar în multe alte cazuri, unii dintre negociatori continuă prin a lua unele dintre propuneri ca bază de relansare a discuțiilor, care sunt dezbătute până devin acceptabile, în cele din urmă finalizându-se negocierea.

Organizarea și conducerea procesului de negociere are, în opinia lui **Jean M. Hiltrop și Sheila Udall**, un grad de detaliere mai ridicat, fiind vorba de șase etape:

1. **pregătirea negocierii** – etapa în care negociatorii identifică subiectele negocierii și gama de obiective pentru fiecare subiect; vor fi stabilite obiectivele negocierii și va fi evaluată fiecare parte cu ajutorul punctelor tari și a celor slabe;

2. **elaborarea unei strategii** – fiecare parte decide ce strategie și ce tip de stil va adota pe parcursul procesului;

3. **începerea negocierii** – etapa în care ambele părți își prezintă solicitările inițiale fiind transmise informații despre atitudinea, aspirațiile, intențiile și percepțiile părților asupra subiectului în discuție;

4. **clarificarea pozițiilor celor două părți** – negociatorii își justifică pozițiile și încearcă să aprecieze poziția oponentului, prin obținerea informațiilor, testarea argumentelor, respectiv folosirea intervalelor de timp și a amânărilor;

5. **negocierea propriu-zisă** – etapa în care fiecare parte încearcă să obțină concesi, să depășească impasuri și să obțină un acord;

6. **încheierea negocierii** – ajungerea la o înțelegere finală, formularea unui acord, asigurarea aplicării lui și trecerea în revistă a experienței căpătate în urma negocierii; în caz contrar, renunțarea la negocieri fără a se ajunge la un acord.

În contextul observării și identificării acestor modele, putem conchide că, deși există o diversitate de concepte cu care operează negocierile, efectele pe care le generează fiecare etapă conduc la constatarea că **fazele obligatorii** ale unei negocieri sunt:

1. **culegerea informațiilor**, eliminarea barierelor de comunicare și observarea modului de manifestare a sincronismului sau a dihotomiei dintre mesajele verbale și non-verbale – o asemenea etapă oferă principalele semnale ale continuării negocierii;

2. **analiza continuă a mesajelor transmise**, având în vedere că negociatorul care descoperă primul sistemul de referință al partenerului poate prelua controlul asupra procesului de negociere;

3. pornind de la zestrea socio-culturală a fiecărei părți aflate în negociere este obligatorie **identificarea zonei de interes comun** și găsirea prin ajustare mutuală a punctului comun în care se întâlnesc obiectivele părților;

4. **respectarea acordului încheiat în urma negocierii**, o etapă ce pune în evidență comportamentul etic al părților.

După ce negociatorii și-au formulat scopurile, iar problemele supuse discuției sunt definite clar, este evident că selectarea și dezvoltarea strategiilor constituie cheia succesului întregului proces de negociere. **Strategia** de negociere reprezintă ansamblul deciziilor direcționate care urmează a fi luate în scopul atingerii obiectivelor țintă. Alegerea unilaterală a strategiei ar fi simplificatoare și nu ar lua în considerare nici o informație despre celălalt negociator. Așadar, alegerea strategiilor se poate face luând în calcul gradul de satisfacere a intereselor proprii, a intereselor celuilalt, importanța pe care o reprezintă obținerea de rezultate concrete, dar și calitatea relațiilor viitoare cu partenerul de negociere.

Strategiile folosite în cadrul procesului de negociere includ: **colaborarea, competiția și acomodarea (sau negocierea îndatoritoare) cu interesele părții opuse**. De obicei, segmentarea strategiilor se face doar pe două categorii fundamentale, având în vedere doar criteriul rezultatelor: **strategii competitive și de cooperare**.

Cooperarea se bazează pe filosofia câștig-câștig, utilizatorii acestei abordări fiind preocupați să ajungă la o înțelegere care să satisfacă nevoile ambelor părți sau cel puțin să nu afecteze interesele celeilalte părți. Strategiile **competitive** se fundamentează pe filosofia câștig-pierdere, fiecare parte încercând să-și maximizeze câștigul dând foarte puțină atenție nevoilor celeilalte părți.

Bibliografie selectivă

Lax, D.A., Sebenius, T.K., *The manager as negotiator*, The Free Press, New York, 1986, pag.278

CUPRINS

Prefață.....	4
Tema 1. Introducere în etica profesională	6

Tema 2. Particularitățile comportamentului etic.....	29
Tema 3. Cultura organizațională	48
Tema 4. Etica conducerii.....	70
Tema 5. Managementul conflictului și arta negocierii.....	98
Tema 6. Grupul și colectivul de muncă.....	119
Tema 7. Luarea deciziilor.....	146
Tema 8. Artă negocierii.....	187
Tema 9. Steriotipuri, prejudecăți, discriminarea și mobing-ul la locul de muncă.....	203
Anexe.....	235