



UNIVERSITATEA DE STAT DIN MOLDOVA
Facultatea de Psihologie și Științe ale Educației

Catedra Științe ale Educației

Viorelia LUNGU

ETICA PROFESIONALĂ

SUPORT DE CURS

*Aprobat de Consiliul
Facultății de Psihologie
și Științe ale Educației*

Chișinău 2011
CEP USM

CZU 174(075.8)
L 92

Recenzenți: V.Goraș-Postică, dr., conf.univ.
L.Poștan, dr.

Descrierea CIP a Camerei Naționale a Cărții

Lungu, Viorelia

Etica profesională: Suport de curs / Viorelia Lungu; Univ. de Stat din Moldova, Fac. de Psihologie și Științe ale Educației, Catedra Științe ale Educației. – Ch.: CEP USM, 2011. – 192 p.

50 ex.

ISBN 978-9975-71-103-6.

174(075.8)
L 92

ISBN 978-9975-71-103-6

© Viorelia Lungu, 2011
© CEP USM, 2011

PRELIMINARII

Cursul de **Etica profesională** este destinat, în special, celor care însușesc o profesie, celor care studiază științele politice, precum și analiștilor politici, pentru că abordările din acest curs se referă în mare parte la domeniile care se află la intersecțiile dintre morală și politici. Cursul este adresat, preponderent, și în special câtorva categorii profesionale prin expunerea principiilor și conținuturilor etice specifice profesiilor respective: pedagogi, politicieni, funcționari publici, manageri și oameni de afaceri, juriști, jurnaliști, medici.

Cursul de **Etica profesională** reprezintă o tentativă de a îmbunătăți pregătirea specialiștilor, din punctul de vedere al eticii, precum și de a ajuta studenții în procesul de studiere, în conformitate cu experiența acumulată la predarea acestui curs.

Fiecare profesie are sau poate avea etica sa particulară. Aceste etici au, însă, multe principii și norme comune. Un curs de **Etica profesională** are menirea să releve asemănările și diferențele, să dea posibilitatea să se vadă cum ar trebui să se desfășoare relația client-profesionist în alte domenii de interes public mai larg.

Etica profesională are de a face cu un șir de probleme, atât teoretice, cât și aplicate, printre care pot fi menționate: cercetarea problemelor de ordin metodologic, prelucrarea specifică a aspectelor morale ale muncii, prezentarea cerințelor față de modelul etic al profesionistului.

Unul din scopurile eticii îl constituie creșterea nivelului moral al pregătirii profesionale, care constă nu în acumularea unui anumit bagaj de cunoștințe, ci 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 este deseori în stare să producă unor cititori sentimente contradictorii. Ea poate dezamăgi prin concluzii banale, dar, în același timp, este în măsură să ne cucerească prin idei înălțătoare. Totul depinde de felul în care concepim etica: o privești ca pe o construcție pur rațională sau o aplici față de sine în calitate de criteriu al aprecierii propriului comportament. Modelul de personalitate perfectă, din punct de vedere moral, conține: cunoștințe teoretice trainice, cultură politică, orientare ideologică și, desigur, posibilități reale de a se dezvolta în baza acestor calități, precum și de a se realiza în domeniul social, politic, ideologic.

Marile probleme cu care se confruntă omenirea (degradarea mediului, pericolul ecologic global, conflictele dintre națiuni, degradarea moral-spirituală a oamenilor etc.) necesită o rezolvare urgentă, prin folosirea celor mai eficiente mijloace și forme de educație umană.

Totodată, cursul de **Etica profesională** îi va ajuta pe cei care îl studiază, să-și modifice comportamentul și atitudinea în vederea unei angajări convenabile. Se cunoaște că, dacă în perioada de până la 1990 era important să fii un bun specialist, astăzi, când concurența pe piața muncii este destul de impunătoare, pentru un specialist nu este suficient doar de a fi bine pregătit, dar se cere și un comportament etic corespunzător.

Prin acest fapt se explică interesul sporit față de valori și față de educația morală, etică și spirituală, manifestată în ultimul deceniu al sec. XX și în prezent. Totodată, din punctul de vedere al moralei și eticii, astăzi suntem într-o situație dificilă. După cum consideră Andre Malraux sau G.Lipovetsky, *secolul XXI va fi moral/etic sau nu va fi deloc*, accentuând astfel faptul că nu putem supraviețui ca civilizație decât dacă ne înălțăm piramide cu o bază solidă de valori spirituale care țin de credință, de spiritualitate și chiar de capacitatea fiecăruia de a porni în călătoria mistica... pe care toți noi o datorăm vieții din noi și din afara noastră.

Dacă prin intermediul unor discipline se formează competențe profesionale, **Etica profesională** este *un curs transdisciplinar*, deoarece trasează problematica sa prin toate domeniile existente. În general, **Etica profesională** formează **competența etică**, ceea ce înseamnă capacitatea persoanei de a înțelege un argument etic, prin identificarea argumentelor factuale și a celor normative, precum și de a identifica implicațiile etice ale unei anumite situații, de a propune soluții practice pentru problemele relevante din punct de vedere etic, conforme cu principiile morale în care cred. Astfel, prin acest curs, ne propunem să dezvoltăm/formăm următoarele competențe specifice:

Competența etico-gnoseologică. Vizează orientarea studenților spre cunoașterea, organizarea și realizarea comportamentului etic în activitatea profesională.

Competența etico-gnoseologică include componentele: *Obiectul, funcțiile și problematica eticii*, precum și *Morala și etica profesională*. Prin aceste componente se încearcă a accentua atât problematica, din punct de vedere etic, cu care se confruntă societatea noastră, cât și necesitatea de a pregăti profesionistul din perspectivă etică, deoarece astăzi suntem în situația când un angajator tinde să angajeze un specialist mai puțin pregătit (contribuind la pregătirea specialistului prin practică), dar cu un bun comportament etic (demn de încredere, cinstit etc.). Falimentul unei organizații în urma falsificărilor, furturilor etc. presupune și falimentul etic al personalului. Aceste probleme impun necesitatea formării/dezvoltării unei anumite competențe, a competenței deontologice.

Competența deontologică cuprinde un ansamblu de aptitudini, atitudini și capacități de a reprezenta valorile fundamentale, conform unor principii și reguli, în baza cărora se exercită profesia.

În acest sens, conținuturile compartimentelor: *Particularitățile comportamentului etic*, *Sistemul de autoreglare a comportamentului etic*, *Categoriile eticii profesionale* vin să ajute studenții, viitori profesioniști, să-și formeze/dezvolte *competențe deontologice*. Axarea pe codul deontologic, în dependență de profesie, orientează studentul spre o mai bună pregătire din punct de vedere profesional, obiectiv urmărit prin acest curs – un valoros specialist este cel bine pregătit care are și un bun comportament etic.

În formarea profesionistului este necesară, de asemenea: *Competența de comunicare etică* având următoarele componente: *Comunicarea etică*; *Etica negocierii*; *Etica în soluționarea conflictelor*.

Competența de comunicare etică include în sine abilitatea de a exprima și interpreta gânduri, sentimente și fapte atât verbal, cât și în scris, de a interacționa într-un mod adecvat în cadrul întregii game de contexte sociale și culturale, la serviciu, acasă sau în timpul liber.

Pe lângă faptul că un bun specialist trebuie să știe să se prezinte, să convingă că este bine pregătit, el trebuie să-și poată promova atât produsul său, cât și pe sine. În funcție de faptul cum realizează acest lucru, el se va promova atât pe sine, cât și organizația din care face parte. Totodată, se știe că de la un specialist cu studii superioare se cere o comunicare fluentă, fără cuvinte parazitare, nelitere etc. Altfel, prin ce se va deosebi de un specialist care nu are studii superioare și un vocabular adecvat? Competența de comunicare etică este axată și pe soluționarea conflictelor. În acest sens, situațiile și modalitățile de soluționare a conflictului, din punct de vedere etic, sunt expuse în prezentul curs. Competența de comunicare etică înseamnă atât acordul dintre profesor și elev/student în vederea atingerii scopurilor și desfășurării activităților de studiere, cât și relația dintre șef și subaltern la nivel de comunicare. În dependență de competența deontologică și competența de comunicare etică se determină și nivelul de competență de relaționare.

Competența de relaționare cuprinde toate formele comportamentale care trebuie stăpânite, pentru ca persoana să fie capabilă să participe într-un mod eficient și constructiv în viața socială, să rezolve un conflict. Abilitățile interpersonale sunt necesare pentru interacțiunea efectivă, individuală și în grupuri, fiind utilizate atât în domenii private, cât și în domenii publice.

Formarea/dezvoltarea competenței relaționale include următoarele componente: *Etica în afaceri*; *Colectivul de muncă*. Dacă tematica *Colectivul de muncă* își găsește, fără explicații, locul în acest curs, atunci compartimentul *Etica afacerii* se consideră necesar doar pentru specialitatea *conomie*, în special pentru acei care se vor ocupa cu micul business etc. Astăzi se consideră că orice organizație care prestează anumite servicii deja se ocupă de o afacere. Atunci când se vorbește despre marketing educațional, din punct de vedere etic, este necesar ca USM să propună acele servicii care sunt în concordanță cu cerințele atât ale pieței muncii, cât și ale societății. Tot aici trebuie menționată și calitatea serviciilor care se prestează. În acest context, de accentul pus pe etica afacerii depinde succesul de lungă sau de scurtă durată al activității organizației.

Competența de relaționare depinde în mare măsură de formarea/dezvoltarea *competenței culturale*, care se axează pe componentele: *Etica și cultura organizațională*; *Cultura exteriorului*.

Competența culturală include capacități, atitudini și abilități ale specialistului de a promova în cadrul organizației sau a grupului din care face parte atât spiritul de recunoștință, de respectare în egală măsură a tuturor evenimentelor etnice, religioase marcate de reprezentanții diferitelor culturi pe care le încorporează în interiorul său, cât și modul de a se îmbrăca, vorbi și comporta în diferite situații de viață.

O ultimă competență pe care se axează *Etica profesională* o constituie competența etico-managerială, care are la bază componenta *Etica conducerii*.

Competența etico-managerială se evidențiază prin capacitatea conducătorilor de a-și îndeplini activitățile specifice, din punct de vedere etic, la standardele adoptate de organizație. Managementul educațional întrunește caracteristicile de bază ale managementului organizațiilor. Particularitățile care îl diferențiază de managementul organizațiilor economice/industriale țin de managementul psihologic din care acesta face parte. Aceste particularități se referă la următoarele aspecte: dimensiunea moral-axiologică referitoare la finalitățile educației și deschiderea spre lumea valorilor; mobilizarea resurselor umane ca "gestiune a talentelor și competențelor".

Astfel, competențele pe care se axează *Etica profesională* orientează personalitatea spre o mai bună integrare atât în societate, la locul de muncă, cât și în familie.

1. COMPETENȚA ETICO-GNOSEOLOGICĂ

1.1. Obiectul, funcțiile și problematica eticii

- **Etica profesională ca știință și disciplină de studiu**
- **Caracteristici ale normelor morale**
- **Principiile fundamentale ale eticii**
- **Funcțiile eticii**

Studiind acest modul, studentul va fi capabil:

- să definească conceptul de etică, morală, deontologie;
- să descrie etapele de dezvoltare ale eticii;
- să analizeze tipurile de norme morale;
- să estimeze rolul funcțiilor eticii;
- să anticipe problemele legate de comportamentul etic în activitatea profesională;
- să prevadă consecințele comportamentului său;
- să proiecteze metode de dezvoltare a comportamentului etic pentru viitorii specialiști.

Cuvinte-cheie: etică, morală, deontologie

➤ **Etica profesională ca știință și disciplină de studiu**

Etica profesională este un domeniu independent al științei despre etică 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.

Într-un prim sens, *etica* este considerată știință a comportamentului, moravurilor; studiu teoretic al principiilor care guvernează problemele practice, iar *morală* este totalitatea mijloacelor pe care le folosim pentru a relaționa în societate, ansamblul prescripțiilor concrete adoptate de către agenți individuali sau colectivi.

Într-un al doilea sens, *etica* este ansamblul regulilor de conduită acceptate de către o comunitate anumită, reguli care sunt fundamentate pe distincția dintre bine și rău, iar *morală* este ansamblul principiilor

de dimensiune universal-normativă (adeseori dogmatică), bazate pe distincția dintre bine și rău.

În mediul profesional, termenul preferat este cel de *etică*. În limbajul comun, termenul *morală* este în special legat de viața privată. Respectăm morala în viața privată și etica în viața publică (politică, civică, profesională).

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.

Obiectul eticii

Etica este o știință filozofică ce studiază morala ca pe una dintre cele mai importante laturi ale existenței umane și sociale. În același timp, etica este și o disciplină științifică, deoarece în cadrul său sunt elucidate două grupe de probleme:

- 1) probleme teoretice propriu-zise ce se referă la natura și esența moralei;
- 2) probleme ce țin de modul în care ar trebui să procedeze omul, după ce principii și norme să se conducă în viață.

Etica elucidează astfel de domenii cum ar fi:

- axiologia etică care se ocupă de problemele binelui și răului;
- deontologia etică studiază problemele fișei de post;
- fenomenologia etică are în vizorul său morala unei societăți sub aspect sociologic și istoric .

Pentru a se constitui, o știință are nevoie de anumite metode de cercetare care să conducă la rezultate adecvate realității pe care o cercetează. Pe parcursul dezvoltării eticii un rol deosebit l-a jucat metoda speculativă, care considera că legile morale existau până la apariția fiecărei generații de oameni, le interpreta ca fiind ceva înăscut, ca ceva de la început dat, atribuindu-le adeseori o origine supranaturală.

Filozoful D.Gusti considera că prin analiza faptelor obții experiența de a afla în ce constă morala, te poți ridica până la formularea legilor

cauzale ale moralității. În etică trebuie să pornești de la realitatea morală așa cum se prezintă ea, deoarece faptele morale alcătuiesc realitatea morală. Ca urmare, prin explicări, se ajunge la cunoașterea ideii de realitate. Ideea, la rândul său, este dinamică, tinde să se desfășoare, să se realizeze, tinde spre perfecțiune. Aplicând această metodă, descoperim idealul etic.

➤ **Caracteristici ale normelor morale**

A avea un comportament etic înseamnă a săvârși mereu fapte morale. Normele morale arată ce trebuie să faci sau să nu faci, cum trebuie să fie sau să nu fie subiectul conștient pentru ca rezultatele comportamentului manifestat să fie apreciate ca bune sau ca rele.

Normele de conduită au existat în toate timpurile (date, obiceiuri, legi); acestea s-au transmis, prin educație, din generație în generație.

Norma morală reprezintă un instrument de constrângere morală, de protejare: un model prescriptiv acceptat și recunoscut de membrii societății; un standard, etalon de comportament social.

Normele, în general, se elaborează prin două modalități:

- neorganizat (neinstituționalizat): spontan, difuz (cutume, obiceiuri, tradiții);
- organizat (instituționalizat): de către organizații, instituții, agenții specializate.

Normele având ca scop reglementarea normativă și integrarea socială:

- creează un sistem de drepturi și obligații, interdicții în diferite contexte sociale;
- asigură cadrul normativ pentru ordinea juridică și cea socială;
- permit rezolvarea și evitarea conflictelor;
- indică ceea ce ar trebui să fie într-o societate (nu ceea ce este);
- nu stabilesc puncte, reguli normative, ci constituie o „zonă” în cadrul căreia sunt permise și limite de variație.

Normele morale se pot clasifica astfel:

1. *Norme generale (universale)*: sunt prezente în toate tipurile de comunități umane, au durabilitate în timp și influențează toate activitățile umane (cinstea, demnitatea, sinceritatea, loialitatea, generozitatea).

2. *Norme particulare*: au atribuție la unele comunități umane determinate, vizând activități umane particulare [normele vieții de familie, cele specifice anumitor activități profesionale (medici, avocați, profesori, sportivi, economiști etc.)].

3. *Norme speciale*: se manifestă în cadrul unor grupuri restrânse și uneori cu ocazii speciale (norme de protocol, codul manierelor elegante, reguli de etichetă în afaceri etc.).

Normele pot fi formulate:

- ca *imperativ categoric* indică ce trebuie să facă oricine, oricând și oriunde într-o anumită situație (arată ce este obligatoriu să facem sau să ne abținem să facem).

- ca *imperativ ipotetic*: arată ce este dezirabil (ce ar trebui) să facem sau să ne abținem să facem în anumite situații.

O normă poate să conțină interdicții (de exemplu: *Să nu omori decât în legitimă apărare!*); permisiu (*Poți să nu te supui ordinelor, dacă ele încalcă drepturile omului*) sau obligații (*Tine-ți promisiunile!*).

Normele morale sunt norme sociale ce reglează comportamentul omului în societate, relațiile omului cu semenii săi și cu sine. Respectarea lor este asigurată de forța opiniei publice, de convingerile interioare ale personalității cu privire la bine și rău, echitate și inechitate, virtute și viciu etc.

Prin *principii morale* înțelegem un temei al sistemului normativ și, totodată, o modalitate de coordonare a normelor morale.

➤ **Principiile fundamentale ale eticii**

În etică se disting principii fundamentale și principii particulare. Se disting trei principii fundamentale:

1) *principiul renunțării* este propriu mai multor tipuri istorice de morală: budistă, creștină, stoică. Acest principiu vizează renunțarea la ordinea reală și la cea normativ-valorică a colectivității;

2) *principiul individualismului* este un principiu al rațiunii de afirmare a individului împotriva celorlalți și împotriva colectivității;

3) *principiul colectivismului* este principiul oricărei morale și moralități, deoarece omul este o ființă socială, el trăiește în colectiv și în diverse forme de colectivitate și de comunitate umană. Coerența și stabilitatea într-o colectivitate nu sunt posibile fără respectarea de către toți a unui minim de cerințe morale ale vieții în comun și fără funcționarea opiniei de grup, care asigură integrarea indivizilor în viața colectivă și corectarea comportamentelor inadecvate.

Principiile morale reprezintă unele forme de exprimare a cerințelor morale care dezvăluie în linii generale conținutul moralității existente într-o societate sau alta. Ele exprimă cerințele fundamentale ce țin de

esența morală a omului, de caracterul corelației dintre oameni și care determină direcțiile magistrale ale activității oamenilor, ele devenind astfel o bază a normelor concrete de conduită.

➤ **Funcțiile eticii:**

Etica are mai multe funcții:

1. Cognitivă (de cunoaștere) - este funcția principală, deoarece celelalte funcții nu pot fi realizate adesea decât cu condiția realizării ei. Această funcție se poate realiza pe 3 trepte succesive:

- *Descriptivă* - sistematizarea datelor vieții morale în funcție de anumite tipologii sau tipuri de atitudini morale, relații morale sau virtuți morale.
- *Analitico-sintetică* - presupune o analiză a conexiunilor interne și externe ale diferitelor fenomene morale, pleacă de la o analiză globală și descoperă toate componentele morale specifice.
- *Explicativă* - factorii care explică geneza, structura, tipurile, progresul moral și perspectivele acestui progres.

2. Normativă sau Axiologică (valorile) - este funcția care include un șir de modalități de realizare a acestei funcții, cum ar fi.

- Neutralitatea sau obiectivismul științific, având pretenția că descrie și explică faptele pure fără să ecranizeze puritatea cu posibile aprecieri ale ei.
- Estetismul amoral care reprezintă o variantă mai subtilă a neutralității.
- Pluralismul moral, prezent în doctrinele eticii care selectează doar valori morale pozitive, doar formele binelui, ignorând variantele răului.
- Dogmatismul etic este orientarea dogmatică ce reprezintă sfera valorilor, a faptelor ce stârnesc dorința, ține de necesitate, deci ține de noțiunea *trebuie pentru că trebuie*.

3. Persuasivă (de convingere) - această funcție se realizează în discursul etic, prin realizarea primelor două funcții.

4. Funcția educativă (este dezvoltată de Platon și Aristotel). Ea antrenează direct respectul și practicarea lui, cunoașterea binelui având un efect nemijlocit educativ. Potrivit lui Aristotel moralitatea indivizilor are două surse:

- cunoașterea binelui;
- experiența repetată și fixată în obișnuință.

Ca rezultat, posibilitățile formative ale eticii sunt reale, fiind în același timp limitate, deoarece sunt condiționate de un șir de factori:

- Etica doar explică, orientează, dezvoltă un fond prealabil de moralitate.
- Omul, fiind educat de familie, mass-media, școală, societate (grup), este orientat convergent și, în acest sistem global, etica constituie doar o componentă funcțională.
- Există unele modele reale de comportament întruchipate în caractere care sunt o confirmare a moralității colective reale, modele de comportament ce reprezintă o ilustrare a unei moralități superioare posibile și necesare unei colectivități.
- Posibilitățile formative sunt condiționate de însăși natura demersului etic.

Considerând educația nu doar un mijloc de formare a cunoștințelor, ci și modalitatea de a pregăti omul de mâine, specialiștii au încercat să explice funcțiile educației:

1. **Funcția de selectare și transmitere** a valorilor de la societate la individ.

2. **Funcția de dezvoltare** a potențialului biopsihic al omului.

3. **Funcția de pregătire** a omului pentru mediul social.

4. **Funcția cognitivă (cunoaștere).**

5. **Funcția axiologică**, de valorificare a totalității factorilor educativi (grădinița, școala, familia) și acțiunea diferiților agenți care acționează prin intermediul acestor factori (corpul didactic, părinți, grupul, colectivul de elevi).

Activități:

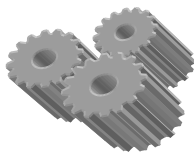
IMPLICĂ-TE!



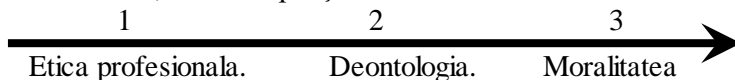
- Enumără problemele legate de comportamentul lipsit de etică.
- Amintește-ți când, unde și cine au fost acei care te-au îndemnat să accepți un comportament etic.
- Descrie etapele de dezvoltare a eticii

INFORMEAZĂ-TE ȘI PROCESEAZĂ INFORMAȚIA!

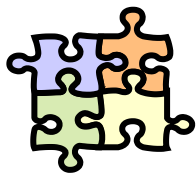
- Formulează 5 întrebări la subiectul: care sunt funcțiile eticii?



- Determină obiectul de studiu al *Eticii profesionale*.
- Stabilește interdependența dintre etica profesională, deontologie și moralitate.
- Reprezintă pe axa cronologică care ar fi, în opinia ta, ordinea apariției lor în societatea umană?

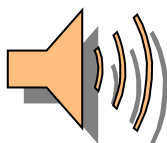


COMUNICĂ, DECIDE!



- Care sunt valențele formative ale funcțiilor eticii?
- *Analizează* principiile fundamentale ale eticii și determină principiul care consideri că influențează societatea de azi.

EXPRIMĂ-ȚI ATITUDINEA!

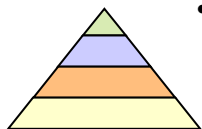


- Exprimă-ți părerea referitor la necesitatea comportamentului etic la locul de muncă/societate.
 - *Analizează* posibilitatea dispariției societății în viitor, ca o consecință a lipsei comportamentului etic. Ce acțiuni ai putea întreprinde ca să împiedici acest proces?
- Completează următorul tabel:

<i>Comportamentul meu ieri:</i>	<i>Comportamentul meu azi:</i>	<i>Comportamentul meu mâine:</i>
1.	1.	1.
2.	2.	2.

- *Analizează* tabelul, identifică asemănări și deosebiri. Ce concluzii poți face?

AȚIONEAZĂ!



- *Imaginează-te* în funcția de rector al unei universități. *Elaborează* un plan de activitate, prin care vei urmări scopul de a dezvolta conștiința și conduita etică a studenților.
- *Propune* câteva norme de conduită etica profesională pentru studenți - viitoarele resurse umane.

- *Anticipă* problemele legate de comportamentul etic în specialitatea în care vei activa.
- *Proiectează* metode de dezvoltare a comportamentului etic pentru viitorii specialiști.

Bibliografie recomandată:

1. Cozma Carmen, *Elemente de etică și deontologie*, Iași, 1997.
2. Leonardescu C., *Etica și conduita civică*, București, 1999.
3. Mareș Nicolae, *ABC-ul comportării civilizate*, Chișinău, 1992.
4. Mândâcanu V., *Etica și arta comportamentului civilizat*, Chișinău, 2001.
5. Mândâcanu V., *Bazele tehnologiei și măiestriei pedagogice*, Chișinău, 1997.
6. Mândâcanu, V., *Cuvântul potrivit la locul potrivit*, Chișinău 1997.
7. Mândâcanu V., *Etica pedagogică*, Chișinău, 2000.
8. Miroiu Mihaela, Blebea Nicolae Gabriela, *Introducere în etica profesională*, Iași, Editura Trei, 2001.

1.2. Morala și etica profesională

- **Problematika și specificul eticii profesionale**
- **Etica datoriei și conștiința**
- **Componentele conținutului educației morale**
- **Dezideratele educației morale**
- **Metode și procedee de educație morală**
La sfârșitul cursului studenții vor fi capabili:
 - să *identifice* problematica și specificul eticii profesionale;
 - să *compare* relația dintre etica datoriei și conștiință;
 - să *evidențieze* valențele formative ale dezideratelor morale;
 - să *anticipe* schimbările legate de etica profesiei sale;
 - să *planifice* acțiuni de implementare a metodelor de educație morală;
 - să *directioneze comportamentul* obișnuit în dependență de cerințele profesiei sale.

Cuvinte-cheie: etică profesională, conștiință, datorie.

➤ **Problematika și specificul 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.

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.

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.)

Judecata morală presupune evaluarea (cel mai des autoevaluarea) unor comportamente și situații prin raportarea lor la cerințele morale impuse de ambianța social-istorică a individului. Ea se formează prin învățarea socială și însușirea critică a modelelor de conduită promovate de societate. Dezvoltarea morală este un proces activ de organizare a experienței în structuri cu semnificație crescândă, prin care valorile morale sunt văzute dintr-o perspectivă nouă.

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 obiceiurilor.

În cadrul fiecărei profesii există probleme specifice de morală, dar etica profesională are importanță, în primul rând, pentru profesiile, obiectul cărora este omul. Astfel distingem etica pedagogului, etica medicului, etica judecătorului etc.

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 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 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 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.

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

➤ **Etica datoriei și conștiința**

Datoria este una dintre categoriile fundamentale ale eticii și desemnează conceperea de către personalitate a necesității imperioase a îndeplinirii a ceea ce poruncește idealul moral, a ceea ce reiese din idealul moral. Datoria omului este de a urma calea virtuții, de a face bine altor oameni în dependență de posibilitățile sale, de a nu permite ca în sine să existe vicii, să se opună răului.

Filozofii au meditat asupra problemei: în ce constă datoria noastră, adică obligația ce ni se impune în mod natural de a tinde spre bine. Această obligație ne îndeamnă să ne conducem neapărat după principiile justiției, egalității și carității, adică să nu luăm din binele general decât partea ce ni se cuvine, potrivit meritelor noastre și în proporție cu dreptul.

Explicarea naturii și originii datoriei a constituit una dintre cele mai dificile probleme în istoria eticii. Ca bază și izvor al datoriei erau considerate poruncile divine (morala religioasă), legea apriorică (imperativul categoric), sau însăși natura umană, năzuința naturală a omului spre plăcere. Semnificația esențială a datoriei morale este considerat caracterul ei imperativ. Aceasta înseamnă că cerințele cristalizate în noțiunea de datorie sunt promovate și se percep sub formă de porunci, conținutul cărora este formulat de societate și exprimă dispoziția interioară a personalității de a executa prescripțiile indicate. La determinarea specificului categoriei „datorie” este important a îndeplini normele prescrise de ea în mod constructiv, a manifesta un interes profund și inițiativă pentru realizarea cât mai efectivă a angajamentelor luate. Un alt semn distinctiv, la fel de important pentru exprimarea particularităților categoriei „datorie”, constă în faptul că la analiza ei predomină, de regulă, rațiunea, obiectivitatea și chibzuința.

Conștiința morală, dimpotrivă, deși ia parte nemijlocit la acțiunea controlului interior, reprezintă numai o formă moderat exprimată a rațiunii. Specificul conștiinței este acela de a stimula acordul voinței cu binele, dar și cu adevărul, și chiar să inițieze căutarea adevărului, înainte de a lua o decizie. Conștiința morală se manifestă ca reflexe exclusiv interne, subiective și, ca și intuiția, nu poate fi supusă aprecierii raționale și verificării practice din partea opiniei publice. De

aceea nu putem afirma că conștiința este unicul instrument de apreciere a faptelor și valorilor morale. Pentru aceasta este necesară legătura indisolubilă cu *datoria morală*.

Cerința morală poate fi conștientizată de individ ca o „datorie severă”, dar ea poate fi înaintată sub forma unei recomandări sau poate fi exprimată ca o așteptare. Legislația se bazează pe constrângerea externă, iar sancțiunile morale poartă un caracter ideal, ele se referă la om ca un subiect conștient și liber. Conștiința datoriei morale este cel puțin conceperea inacceptabilității a ceva în sine, a situației în care trebuie depășit ceva în sine și, în sfârșit, voința de a te împotrivi ție însuși ceea ce implică o autosupunere.

Este incorectă conceperea datoriei ca o formă a controlului social asupra comportamentului individual, deoarece în datorie este reflectat un anumit mecanism de interacțiune între oameni.

Morala poate fi concepută ca un sistem al unor îndatoriri reciproce, care sunt impuse oamenilor, pe care oamenii le acceptă vis-à-vis de ei, care sunt concepute de ei ca fiind niște sarcini vitale îndeplinite în situații și împrejurări concrete.

Conștiința reprezintă capacitatea omului de a-și evalua acțiunile, gândurile, dorințele, conștientizarea și trăirea neconcordanței sale cu ceea ce trebuie să fie, cu neîndeplinirea datoriei. La fel cum datoria este autonomă, tot astfel conștiința omului este independentă de opinia semenilor.

Dacă conștiința verifică corespunderea sau necorespunderea acțiunilor în raport cu datoria, atunci acțiunea înfăptuită conform conștiinței este o acțiune dictată de simțul datoriei. Adică conștiința insistă asupra îndeplinirii datoriei.

➤ **Componentele conținutului educației morale**

Conținutul educației morale se concretizează în idealul moral, valorile, normele și regulile morale. La un loc, toate aceste componente, constituie structura sistemului moral.

1. Idealul moral reprezintă nucleul oricărui sistem moral. Este axa în jurul căruia gravitează toate celelalte elemente ale sistemului moral. El este considerat ca o imagine a perfecțiunii din punct de vedere moral, care cuprinde, sub forma unui model, chintesența morală a personalității umane. Este o prefigurare a sensului general al comportamentului în funcție de imperativele sociale. Esența idealului moral se manifestă prin **valorile, normele sau regulile morale**.

2. **Valorile morale** reflectă anumite cerințe și exigențe ce se impun comportamentului uman în virtutea idealului moral. Dintre cele mai semnificative valori morale, le putem enumera pe cele de patriotism, atitudine față de democrație, de muncă, libertate, onestitate, cinste, responsabilitate, eroism, cooperare, modestie. Ele au un caracter polar, fiecărei valori corespunzându-i o antivaloare (necinste, egoism, individualism, nesinceritate, indisciplină). Valorile morale nu se referă la o situație concretă, ele prescriind anume exigențe ce acoperă un câmp larg de situații și manifestări comportamentale.

3. **Normele**, preceptele și regulile morale sunt considerate ca fiind modele sau prototipuri de comportare morală, elaborate de societate sau de o comunitate mai restrânsă și aplicabile unei situații date. Exprimând exigențele uneia sau mai multor valori, prin intermediul lor, individul își exteriorizează atitudinea sa morală în fapte și acțiuni concrete. Ele sunt acelea care dau substanță idealului, generând nemijlocit cerințe de comportare sub forma unor modele de acțiuni. Ele posedă o forță normativă, ce se asigură prin intermediul unor mecanisme speciale, cum ar fi presiunea opiniei publice, obiceiurile, tradițiile, blamul, dezaprobarea.

➤ **Dezideratele educației morale**

Din scopul educației morale putem desprinde două deziderate principale: *formarea conștiinței morale și formarea conduitei morale.*

Formarea conștiinței morale

Lalande (1968) definește conștiința morală ca fiind acea proprietate a spiritului de a afirma judecăți normative, spontane și imediate cu privire la valoarea morală a anumitor acte determinate, când această conștiință se aplică actelor viitoare ale agentului, privește forma unei „voci” care comandă sau interzice. Când se aplică actelor trecute, se traduce prin sentiment de bucurie (satisfacție) sau durere (remușcare).

Formarea conștiinței morale implică trei componente:

- *cognitivă* – însușirea normelor și a valorilor morale;
- *afectivă* – adeziunea la norme, reguli, valori;
- *volitivă sau acțională* – atitudini față de norme, reguli, valori morale.

Această instruire urmărește să-l inițieze și să-l informeze pe student asupra conținuturilor și imperativelor moralei sociale, a felului în care el va trebui să se comporte într-o situație dată. Ele se prezintă sub forma unor reglementari și comandamente fundamentale pentru conștiința morală a personalității.

Rezultatele acestei cunoașteri se concretizează în formarea reprezentărilor morale.

Reprezentarea morală este o reflectare sub forma intuitivă a multitudinilor de elemente caracteristice unui complex de situații și fapte morale concrete, în care copilul a fost antrenat sau pe care le-a perceput, observat în legătura cu aceeași regula morală, imagine care include și o notă apreciativă ori imperativă.

În consecință, obiectivele educaționale subsumate formării conștiinței morale sunt:

- *formarea reprezentărilor*, a judecăților morale și însușirea teoriilor referitoare la normele morale existente și la evoluția lor;
- *formarea sentimentelor morale* care reflectă starea de echilibru dintre indivizi și norma morală. Valoarea factorului afectiv transpare în contextul acțiunii morale: „atunci când nu produce sentimente favorizante aplicării ei, instruirea morală devine simplu verbalism” (C.Moise);
- *formarea convingerilor morale*. Convingerile morale sunt rezultatul interiorizării și integrării cognitive, afective și volitive a normelor ce dau conținut moralei.

Formarea conduitei morale și a trăsăturilor morale de caracter

Conduita morală reprezintă o manieră de a ne comporta, în bine sau în rău; presupune acțiunea umană și reglată de conștiința morală, care unește organic faptele psihice cu cele de comportament. Conduita morală este criteriul principal de apreciere a valorii morale a ființei umane. Conștiința morală este expresia culturii morale; trecerea culturii morale subiective la manifestări morale concrete constituie trecerea de la conștiință la conduită morală (C.Moise).

Obiectivele educației subsumate formării conduitei morale sunt:

1) formarea deprinderilor morale - componente automatizate ale conduitei morale prin exercițiu;

2) formarea obișnuințelor morale - acestea sunt deprinderi interiorizate, puternic înrădăcinate, definatorii pentru conduita umană; sunt resimțite ca trebuințe interne, exersarea obișnuințelor morale trebuie să fie organizată încât să se desfășoare totdeauna în concordanță cu cerințe precis și clar formulate;

3) formarea capacității de a săvârși mari acte morale, care depășesc nivelul deprinderilor și obișnuințelor.

➤ Metode și procedee de educație morală

Elementul etic al activității educaționale trebuie considerat un tot unitar înglobând conștiința, comportamentul și convingerile morale ale personalității. Prin urmare, multitudinea conținuturilor educației morale, în general, și a formării convingerilor morale, în particular, poate fi pusă în evidență prin raportarea acestora la principiile moralei universale și naționale.

Pentru realizarea sarcinilor educației morale, pedagogul apelează la un ansamblu și procedee care, integrate într-un tot, constituie strategia educației în spiritul moralei. Specificul acestor strategii constă în folosirea conștientă și sistematică a unor mijloace de acțiune în vederea realizării profilului moral al personalității. Obiectivul acestei strategii este construirea conștientă a personalității morale a studentului în concordanță cu imperativele moralei societății noastre.

1. Explicația morală. Cu ajutorul ei putem dezvălui conținutul, sensul și necesitatea respectării unor valori, norme sau reguli. La vârsta preșcolară, accentul cade pe explicarea modului cum trebuie respectată o cerință morală, pentru ca pe parcurs ea să se extindă și asupra motivației respectării, a necesității îndeplinirii ei.

Explicația îndeplinește două funcții: **formativă** și **simulativă**. Prima constă în conștientizarea sensului unei cerințe morale externe, prin relevarea notelor definitorii, prin sublinierea nuanțelor specifice, ce rezultă dintr-o împrejurare concreta de viață. A doua constă în motivarea cerinței, în declanșarea de trăiri afective, datorită forței argumentative și persuasive a limbajului. Se cere ca explicația să pornească de la perceperea și observarea unor fapte morale, de la intuirea unor materiale didactice, de la antrenarea persoanei în situații reale.

2. Convorbirea morală. Este un dialog sau o discuție între pedagog și elev/student, prin care se urmărește clarificarea cunoștințelor morale concomitent cu declanșarea de trăiri afective din partea copiilor. Avantajul dialogului constă în aceea că valorifică experiența de viață a copilului. Inițierea unei convorbiri asupra unui subiect moral este posibil numai când copiii dispun de o experiență în legătură cu cele discutate. Se disting **convorbiri organizate** și **convorbiri ocazionale**.

Convorbirile organizate sunt prevăzute în programa școlară și se desfășoară cu întreaga grupă, urmărindu-se cu precădere precizarea unor reguli privitoare la comportarea copiilor în grădiniță, școală, universitate.

Convorbirile ocazionale se desfășoară cu grupuri de studenți sau individual ori de câte ori se ivește prilejul. Atunci când dialogul are ca punct de plecare anumite abateri sau încălcări morale, eficiența lor depinde de măsura în care pedagogul reușește să declanșeze trăiri afective negative de rușine și regret însoțite de dorința de a le corija.

Convorbirea morală îndeplinește funcții multiple de informare, de corectare, de consolidare privitoare la conștiința și conduita morală a persoanei.

3. Povestirea morală constă în relatarea și prezentarea, într-o formă atractivă, a unor întâmplări, fapte reale sau imaginare, cu semnificații morale, oferind persoanei prilejul de a desprinde anumite concluzii în legătura cu comportarea sa. Pentru desfășurarea ei, profesorul apelează la scurte povestiri literare, istorioare, cu învățăminte privitoare la diverse norme morale. Ea se deosebește de celelalte metode prin forma expunerii. Eficiența ei depinde de modul în care profesorul reușește să-l determine să-și imagineze întâmplările relatate și să se transpună în desfășurarea lor. Folosirea unui limbaj expresiv presărat cu figuri de stil, a unui material adecvat, precum și a unor procedee retorice sau dramatice, sunt doar câteva variante pe care le solicită această metodă.

4. Exemplul se bazează pe intuirea sau imaginarea unor modele ce întruchipează fapte și acțiuni morale. Dacă prin celelalte metode urmărim persoanele cum trebuie să se comporte, prin exemple le oferim metode de comportare. La vârsta preșcolară modelul este imitat și preluat aidoma, fără nici un fel de prelucrare și filtrare internă. La vârsta școlară mică încep să apară primele diferențieri care implică o selecție a modelelor, criteriile de apreciere și alegere bazându-se pe aspecte exterioare și mai puțin pe valoarea morală a comportamentului.

Se disting, în cadrul acestei metode, procedee ca: exemplele directe (personale) și cele indirecte (sau exemplificări). *Exemple directe* sunt oferite de persoanele din prejma copiilor: părinți, educator, pedagog, colegi, adulți. Un loc important îl ocupă exemplul pedagogului, precum și cel al părinților. Ei trebuie să selecționeze cu grijă aceste exemple, evitând o laudă exagerată care ar putea da naștere la conflicte. *Exemplele indirecte* constau în relatarea sau descrierea cu ajutorul cuvântului a unor fapte, a unor ilustrații, a unor acțiuni morale întruchipate

de o persoană concretă, exemplificarea poate fi realizată cu ajutorul povestirii, textelor literare, televiziunii, filmelor, bibliografiilor unor oameni de știință și cultură. Persoana intră în contact și cu *exemple negative*. Atenția pedagogilor, cât și a maturilor din preajmă, trebuie orientată în direcția prevenirii influenței negative, comparând cele două categorii de exemple cu scopul sublinierii celor pozitive.

5. Exercițiul moral constă în executarea sistematică a unor fapte și acțiuni, în condiții relativ identice, cu scopul formării deprinderilor și obișnuințelor de comportare morală, al elaborării și sistematizării trăsăturilor de voință și caracter implicate în atitudinea și conduita morală a persoanei. Această metodă presupune două *momente principale*: formularea cerințelor și exersarea propriu-zisă. Dintre multiplele modele de formulare a cerințelor pentru copii/maturi poate fi *ordinul*. Este o formă de exprimare categorică a unei sarcini ce urmează a fi îndeplinită. *Dispoziția* este o formă de ordin, dar mai atenuată, cu ajutorul căreia formulăm niște obligații ce urmează a fi îndeplinite. *Îndemnul și sugestia* sunt forme indirecte de formulare a cerințelor, cu ajutorul cărora reușim să-i stimulăm pe copii/maturi în declanșarea și desfășurarea unor acțiuni. Mai sunt și alte forme, ca, de exemplu: rugămintea, inițierea de întrebări între elevi/studenți, utilizarea perspectivelor.

Alte metode, cum sunt: aprobarea, dezaprobarea, povăța, dezbaterea morale, analiza de caz și decizia în grup pot fi utilizate cu succes în diferite situații.

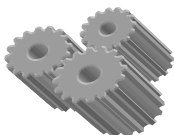
Activități:

IMPLICĂ-TE!



- Enumeră tipurile de norme morale de care te conduci în viață.
- Evidențiază valențele formative ale dezideratelor morale.

INFORMEAZĂ-TE ȘI PROCESEAZĂ INFORMAȚIA!



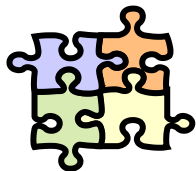
- Formulează 3 întrebări la subiectul *Componentele conținutului moral*.
- Stabilește interdependența dintre etica profesională, deontologie și moralitate.

- Analizează dezideratele morale după metoda:

Știu	Vreau să știu	Am învățat

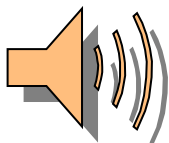
- Identifică modalitățile de realizare a acestora în cadrul universității și în viața de zi cu zi.

COMUNICĂ, DECIDE!



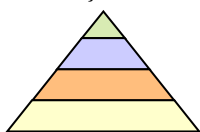
- Care sunt diferențele dintre normele și valorile morale?
- *Analizează* tipurile de norme morale și exprimă-ți părerea referitor la respectarea lor.

EXPRIMĂ-ȚI ATITUDINEA!



- Formulează idealul moral al societății noastre în etapa actuală.
- Are acest ideal tangențe cu idealul tău? Da/Nu - argumentează.

AȚIONEAZĂ!



- Imaginează-te în funcția de rector al unei universități. Elaborează un plan de activitate prin care vei urmări scopul de a dezvolta conștiința și conduita morală a studenților.
- Propune câteva norme de conduită etică profesională pentru studenți - viitoarele resurse umane.
- Proiectează metode de dezvoltare a comportamentului etic pentru viitorii specialiști.

Bibliografie recomandată:

1. Bontaș I., *Tratat de Pedagogie*, București, 2001.
2. Mândăcanu V., *Bazele tehnologiei și măiestriei pedagogice*, Chișinău, 1997.
3. Mândăcanu V., *Etica pedagogică*, Chișinău, 2000.
4. Silistraru N., *Valoarea morală a pedagogiei populare moldovenești*, Chișinău, 1992.

2. COMPETENȚA DEONTOLOGICĂ

2.1. Particularitățile comportamentului etic

- **Etica în contextul competenței și măiestriei profesionale**
- **Factorii ce favorizează comportamentul etic**
- **Dimensiuni de bază ale personalității și caracteristici specifice ce influențează comportamentul etic**
- **Consecințele unui comportament contrar eticii**

La sfârșitul cursului studenții vor fi capabili:

 - să *identifice* factorii ce favorizează comportamentul etic;
 - să *determine* competențele profesionale ale specialistului în baza codului deontologic;
 - să *compare* consecințele comportamentului neetic;
 - să *analizeze* dimensiunile de bază ale personalității și relația lor cu un comportament etic;
 - să *caracterizeze* modelul personalității specialistului în dependență de competența profesională și comportament;
 - să *analizeze* tipuri de coduri deontologice;
 - să *elaboreze* codul deontologic al profesiei sale;
 - să *propună* strategii de adaptare la codul deontologic al profesiei sale;
 - să *propună* un model de specialist care va avea succes în viitor.

Cuvinte-cheie: competență, măiestrie profesională, cod deontologic.

➤ **Etica în contextul competenței și măiestriei profesionale**

Termenul *măiestrie* presupune îndemânare desăvârșită 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 caracteriale temperamentale care conduc la performanțe în diferite domenii.

În orice profesie sunt identificați maeștri. *Măiestria profesională* se întemeiază pe o profundă înțelegere a psihologiei colectivului, pe priceperea de a aplica adecvat și în spirit creator procedeele de lucru și metodice, pe capacitatea de a analiza rezultatele aplicării lor și de a întrevedea etapele desfășurării procesului de lucru, ca și eficiența acestui

proces, ținând seama de particularitățile de vârstă și cele individuale ale 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 consimțământul tacit sau explicit al fiecărui membru. Acest consimțământ este cerut la intrarea într-o profesie și, în lipsa lui, persoana nu este acceptată sau, dacă încalcă principiile-cadru, este exclusă. Există cazuri în care anumiți practicanți ai unei profesii pun un monopol absolut pe regulile și codul acesteia, ajungându-se la ceea ce se poate numi „mafie a prototipului unei profesii”. Profesiionistii unui domeniu care își exercită rolul în mod *responsabil*, cât mai aproape de aceste cerințe, dobândesc un statut recunoscut. Aceasta este proba că ei dau dovadă de ceea ce este considerat drept *profesionalism*.

Profesionalismul este considerat o ideologie relevantă pentru cei care lucrează în același domeniu. Prin exercitarea rolului de coagulare a 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 a alocării 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).

Profesiionistii au obligația „celei 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 profesiionistii trebuie să acționeze în limite legal permise și moral corecte. Profesiionistii nu sunt simpli executanți ai ordinelor clienților, ei au expertiza, au autoritate epistemică, discernământ profesional. Cu anumite excepții (urgente medicale, de exemplu), un

profesionist îl poate refuza pe client. Pentru ca profesioniștii să fie responsabili, ei trebuie să fie liberi moral (autonomi).

A doua supoziție este cea a **egalității și reciprocității contractuale**. Contractul cuprinde obligații și drepturi reciproce, prin urmare, autoritatea și responsabilitatea sunt egal împărțite (acest model este utilizat în abordările liberale ale libertății și egalității de șanse). După aplicarea unui astfel de model, deși dezirabilă, între părți există cel mai adesea inegalitate de negociere. Sunt situații în care profesioniștii au mai mult acces la clienți decât clienții la profesioniști (cazurile de monopol profesional sau chiar și cazul funcționarilor publici). Sunt situații în care clientul are mai multă putere decât profesionistul. Există uneori presupunerea că între client și profesionist se instalează relații de prietenie și grijă. Relația se bazează pe cooperare, încredere reciprocă, parteneriat. Totuși, relația rămâne asimetrică. Doar una dintre părți ia grijile celelalte pe umerii săi (profesionistul). Această grijă este de fapt un serviciu plătit, nu o grațuitate amicală. Cerința prieteniei este adesea distorsionantă.

A treia supoziție este cea a **responsabilității și autorității profesionistului** în raport cu a clientului. Profesionistul acționează pentru binele clientului, are autoritatea profesională ca să cunoască binele acestuia. Clientul nu are baze pentru un consimțământ deplin, în consecință, poate să fie manipulat din lipsa autodeterminării; clientul nu este suficient de bine informat, nu are experiență și nu poate decide în cunoștință de cauză (analog relației părinte-copil).

Valorile democratice ar trebui să fie în centrul oricărui cod etic al celor care lucrează pentru public sau pentru clienți. Nesubordonarea este acceptată ca legitimă în cazul în care conflictul este derivat din motive de încălcare a principiilor de bază ale democrației.

Interesul public poate să devină adeseori o simplă lozincă invocată de complezența față de valorile acceptate. Uneori, profesioniștii accentuează excesiv asupra componentei de obiectivitate și neutralitate politică. Alteori, pur și simplu, nu-și dau seama că politica este o cauză importantă a deciziilor profesionale. În același context, problema centrală a managerilor din diferite comunități este cum să utilizeze puterea pe care o au, astfel încât să satisfacă: cerințele legale, contribuabili, clienții, guvernanții etc.

➤ **Factorii ce favorizează comportamentul etic**

Comportamentul etic, atât în societate, cât și în organizații, este reglementat de un șir de factori, dintre care menționăm:

✓ *Legislația de stat* care orientează, atât la nivel individual, cât și organizațional, spre îndeplinirea unor legi care sunt reglementate de stat. Legislația de stat apără drepturile cetățenilor țării respective, dar stipulează și obligațiile lor, menționând, totodată, că încălcarea legislației de stat este pedepsită în conformitate cu articolul și alineatul respectiv din lege.

✓ *Codul deontologic sau codul de etică* poate fi **definit** în diferite moduri:

1) un ansamblu de precepte, prescripții de conduită pentru diverse aspecte ale valorii morale de drept, socioprofesionale;

2) o declarație formală care constituie un ghid etic pentru modul în care oamenii dintr-o organizație trebuie să acționeze și să ia decizii;

3) un ghid al practicilor de afaceri care direcționează comportamentele umane individuale și de grup;

4) un document formal care statuează normele și credințele, reflectă valorile obiective și principiile promovate de o firmă, reflectând gradul de cultură al firmei.

Exemple de documente cu rol de reglementare: *Codul lui Hamurabi* (sec. XVIII-XVII), aparținând Regatului vechi babilonian, reprezintă o culegere de legi; *Codul lui Manu* (sec. XIII-XVI) din India antică era un ansamblu de legi civile și religioase; *Decalogul* sau cele 10 porunci din Vechiul testament (sec. XI î.Ch.), relevante lui Moise pe Muntele Sinai; *Jurământul lui Hipocrat* (sec. V-IV) etc.

Majoritatea codurilor etice identifică comportamentele scontate în cadrul relațiilor sociale, recomandă evitarea acțiunilor improprii și ilegale în munca desfășurată și recomandă relații bune cu clienții. În majoritatea sondajelor de opinie adresate firmelor care au coduri etice scrise, întrebările vizează în special aspecte legate de: diversitatea forței de muncă, practici ca mituirea și înșelăciunea, susțineri ale partidelor politice, onestitatea înregistrărilor contabile, relațiile cu clienții/furnizorii, confidențialitatea informațiilor.

Un cod etic formulează idealuri, valori și principii după care este guvernată o organizație. Dincolo de aceste elemente, codurile etice abordează așa probleme, cum ar fi: conflictele de interese, concurenții, caracterul privat al informațiilor, oferirea cadourilor etc.

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.

Prin *codurile etice* se încearcă rezolvarea unor conflicte de interese în mediul intern și în relațiile externe ale organizației respective, statuarea unor principii și cerințe care să-i facă pe manageri mai sensibili la 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.

În acest sens, Vl.Guțu, prof. univ., a elaborat *Codul deontologic universitar - factor al integrității academice*, în care a propus pentru profesia de cadru didactic un al treilea model „simbolul autorealizării depline pe plan moral și profesional”.

Principalele *caracteristici* ale unui cod de etică sunt:

- să fie riguroase, să prevadă clar idealurile și/sau obligațiile;
- nu trebuie folosite în interes propriu; nu vor servi unei profesii în defavoarea interesului public;
- trebuie să protejeze interesul public;
- să fie specifice și oneste;
- trebuie să prevadă și pedepse, penalizări;
- trebuie să stabilească anumite priorități, adică adevăratele valori ale firmei;

- să provină de la o autoritate legitimă;
- să nu contravină altor legi (ex. Constituția);
- să fie posibile din punct de vedere fizic și moral;
- să fie cât mai simple și accesibile.

Problemele creării unor astfel de coduri sunt de tipul: cum ar putea să coexiste bine și armonios într-o anumită instituție sau organizație, indiferent de credințele religioase, de principiile și obișnuințele morale ale fiecăruia dintre noi?

Elaborarea codurilor se face, de obicei, în echipă. Obiectivele organizației sunt stabilite de către conducere. Tot conducerea numește, de regulă, un colectiv de lucru. Acest colectiv pune în comun valorile împărtășite de membri, informații despre coduri similare cu obiective similare.

Normele, credințele sunt în general propuse, discutate și definite de manageri și un colectiv de lucru, iar apoi publicate și distribuite angajaților, ținându-se cont de nevoile și specificul organizației.

Specialiștii în domeniu fac următoarele sugestii legate de **felul în care poate să fie scris un bun cod de etică** pentru o anumită profesie:

a) *Obiectivele trebuie formulate în mod clar*, astfel încât să existe siguranța că ele vor fi susținute și de către ceilalți. Echipa de elaborare a codului etic trebuie să se asigure în mod particular de acceptul conducerii;

b) Stabilirea unui *termen realist* pentru dezvoltarea și introducerea codului;

c) Conștientizarea *costurilor de implementare a codului* și previzionarea acestor costuri pe termen scurt și lung;

d) *Codul trebuie să fie deschis spre schimbări* dacă apar situații noi;

e) *Codul trebuie orientat către problemele cu care se confruntă profesia pentru care se realizează codul*;

f) Codul trebuie să ia în considerare în mod corect *legislația* și reglementările aplicate profesiei pentru care se realizează codul;

g) *Echipa trebuie să consulte un jurist* pentru partea de acoperire legală a codului;

h) Referitor la felul în care trebuie promovat codul și influențați angajații și clienții, este recomandat *sfatul experților*;

- i) Codul nu trebuie să creeze celorlalți *așteptări nerealiste*;
- j) Exprimările utilizate în cod trebuie să fie *simple și clare*, fără expresii sau cuvinte tehnice, de specialitate;
- k) Managerul trebuie să-și asume personal *obiectivitatea și responsabilitatea codului*;
- l) Managerul trebuie să aleagă pe cineva care să *administreze competent și integru* codul etc.

Modul în care codul etic este transpus în practică rămâne, până la urmă, la latitudinea managerilor și a subordonaților. Codul etic rămâne valabil dacă toți membrii organizației îl respectă; când managerul nu acordă importanță acestuia, cu siguranță nici angajații nu vor urma prevederile sale.

De obicei, difuzarea codurilor etice are loc în mai multe moduri:

- mese rotunde de sensibilizare,
- anunțarea codului în preliminariile concursului de angajare,
- anexarea codului la contractul de muncă și semnarea unei adeziuni.

În privința obiectivelor unui cod, există un consens de opinii că prin formalizarea etică se încearcă promovarea virtuților și valorilor profesionale. Pe lângă acest deziderat, S.Mercier a remarcat și alte **obiective**:

- încheierea unui contract moral între beneficiari și organizație, respectiv între cei care fac parte din aceeași organizație;
- protejează organizația de comportamente necinstite sau oportuniste;
- promovează o imagine pozitivă a organizației;
- oferă un mijloc de reglementare a adeziunii și a devotamentului colaboratorilor;
- creează (ca și cultura organizațională) sentimentul de unicitate și apartenență pentru membrii grupului;
- indică un angajament de principiu al managerilor;
- relații contractuale ce se bazează pe încredere și responsabilitate;
- ghidează comportamentul în caz de dileme etice.

Avantajele elaborării codurilor de etică:

- formulează experiența matură a unei profesii;
- încearcă să echilibreze interesul colectiv cu cel personal;
- pot oferi un ghid pentru persoanele tinere care intră în profesiune;
- pot constitui bazele unei acțiuni disciplinare împotriva abaterilor;

- poate fi un mijloc de aliniere la normele profesiei a celor ce se abat de la ele;
- ajută la rezolvarea eficientă a problemelor de discriminare, a dilemelor etice în general;
- este un mijloc de încurajare a practicilor etice în organizații;
- crește loialitatea și implicarea conducerii și a salariaților;
- are loc îmbunătățirea selecției, formării, promovării personalului etc.;
- sporește încrederea și cooperarea în echipă: inițiativa personală se îndreaptă către interesul general;
- deciziile adoptate vizează dreptatea, eficiența și nediscriminarea etc.

➤ **Dimensiuni de bază ale personalității și caracteristici specifice ce influențează comportamentul organizațional**

Oamenii sunt unici și complecși. Psihologii au descoperit, însă, că există 5 dimensiuni de bază, dar generale care descriu personalitatea:

1. Extraversiunea - reprezintă gradul în care cineva este sociabil, cordial, sigur de sine. Extraverții se simt bine în situații sociale, căutând senzații și emoții pozitive, 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.

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

3. 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.

4. Conștiințiozitatea - gradul în care o persoană este responsabilă și orientată spre realizări. Oamenii mai conștiințioși sunt de nădejde, motivați pozitiv, competenți, ordonați, autodisciplinați, au dezvoltat simțul datoriei, dorința de reușită și capacitatea de reflecție. Oamenii mai puțin conștiințioși nu sunt cea mai bună achiziție pentru organizație.

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

Aceste dimensiuni sunt relativ independente, s-a demonstrat că fiecare din ele are legătură cu performanța în muncă. De exemplu, pentru manageri și personalul de vânzări este importantă o extraversiune mare, iar conștiințiozitatea are performanță pentru toate ocupațiile. Conștiințiozitatea este un antidot important în cazul comportamentelor contraproductive, cum ar fi furtul, absentismul și problemele disciplinare.

Aceste dimensiuni, însă, pot fi orientate spre modificare, adică educația etică își poate spune cuvântul. Atunci când persoana știe că are de pierdut, că nu va avea succes atât în plan intern (satisfacție, încredere în sine etc.), cât și extern (carieră, prieteni, material etc.), își modifică comportamentul printr-un șir de acțiuni:

✓ **Locul controlului** - un set de convingeri referitoare la controlul comportamentului realizat în principal de către forțele exterioare sau interioare. La un capăt al axei se află interniștii, care cred că șansa de a-și controla comportamentul se află în ei înșiși. La celălalt capăt se află externiștii, care cred că forțele externe le determină comportamentul. În contradicție cu interniștii, externiștii văd lumea ca fiind imprevizibilă, un joc al norocului, în care șansa, soarta și cei puternici le controlează destinul. Interniștii tind să vadă legături puternice între efortul pe care îl depun în munca lor și nivelul de performanță pe care îl ating, în plus, ei percep într-o măsură mai mare decât externiștii faptul că organizația nu va lăsa neobservată performanța înaltă și o va recompensa. Deoarece interniștii cred că recompensele pe care le vor primi vor fi influențate de comportamentul lor legat de muncă, ei vor fi mult mai probabil atenți la informația care îi va face capabili să lucreze mai bine și o vor fructifica. Localizarea controlului influențează comportamentul etic organizațional într-o mare varietate de ocupații.

Interniștii par mai degrabă să acționeze mai bine în munci care necesită inițiativă și inventivitate, în timp ce externiștii se descurcă mai bine în cazul sarcinilor de rutină. Astfel, vom căuta să angajăm un internist pentru o operațiune aflată la început și un externist pentru a ocupa un post existent de mai mult timp, bine stabilit. Externiștii preferă o supraveghere mai directivă, pe când participarea și autoconducerea par să fie mai potrivite pentru un subordonat internist.

✓ **Automonitorizarea** - măsura în care oamenii observă și reglează aparența și comportamentul lor în cadrul social și în relațiile umane.

Există un contrast în materie de automonitorizare, adică cunoaștem persoane care fac ceea ce cred și spun ceea ce gândesc fără a ține cont de contextul social. Pe de altă parte, există oameni care sunt mult mai atenți la împrejurările sociale, mult mai preocupați să potrivească ceea ce spun și ceea ce fac cu natura acelor împrejurări, indiferent de ceea ce simțeau sau gândeau în realitate. Ceea ce avem aici este un contrast în materie de automonitorizare. Cei cu automonitorizare înaltă se comportă ca niște actori, iar cei cu un nivel redus de automonitorizare nu sunt așa de preocupați de a se supraveghea și de a se adapta la cei din jur. Anumite roluri, însă, solicită oamenilor să acționeze împotriva curentului, sau să apere ceea ce cred cu adevărat. Astfel, cei cu automonitorizare înaltă tind să fie inovatori slabi și să reziste dificil la presiunea socială.

✓ **Stima de sine** - gradul în care o persoană se autoevaluează pozitiv. Oamenii cu un înalt grad de respect de sine au imagini favorabile despre ei înșiși. Oamenii cu o scăzută stimă de sine au o imagine nefavorabilă despre ei înșiși, sunt nesiguri în corectitudinea propriilor opinii, atitudini și comportamente. Oamenii cu un respect de sine scăzut sunt mai susceptibili la influențe externe și sociale decât cei care au o stimă de sine înaltă.

În general, nu există o relație consistentă între stima de sine și performanță. Totuși, angajații cu un grad redus de stimă față de sine tind să reacționeze mai rău la feedback-ul negativ - acesta le scade performanța ulterioară. Oamenii cu o stimă de sine redusă nu reacționează favorabil la situații ambigue și stresante. Fiind foarte sensibili la mediul lor social, ei tind să perceapă un stres mai mare și să se descurce mai dificil cu el, deci, trebuie evitată plasarea lor în posturi cu roluri concurente.

➤ **Consecințele unui comportament contrar eticii**

În cadrul afacerilor, nu de puține ori, se adoptă un comportament neetic. Cunoașterea cauzelor comportamentului neetic poate ajuta la prevenirea lui.

Dintre cauzele comportamentului neetic amintim¹:

1. **Câștigul** (dorința de obținere a profitului maxim) duce la numeroase tentații, mai ales atunci când se anticipează un câștig consistent.

¹ Ionescu C., *Cauzele comportamentului neetic* (vezi Bibliografia recomandată, p.5).

2. *Conflictul de roluri* - multe dileme etice care apar în organizații sunt în realitate forme ale conflictului de roluri care ajung să fie rezolvate neetic. De exemplu: „rolul birocratic” al angajatului într-o organizație intră în contradicție cu rolul de „membru al unui corp profesional”.

3. *Competiția puternică* pentru obținerea de resurse deficitare poate stimula un comportament neetic, atât prin stimularea jocului de afaceri, cât și prin acte ilegale reale în care se constată delikte de comerț, cum ar fi, de exemplu, fixarea prețurilor și încălcarea prevederilor de monopol. Și în cazul în care practic nu există competiție puternică, există totuși o mare tentație spre adoptarea deciziilor neetice, pentru că tentația unor mari câștiguri este foarte mare.

4. *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.

5. *Cultura organizației și a domeniului de activitate*. În acest sens, s-a constatat o mare disponibilitate de încălcare a normelor în diferite domenii. Avem de-a face aici cu așa-zisele culturi caracterizate de sloganul „Succes cu orice preț!”, ale căror manageri, aflați în ierarhiile superioare, par să fie neștiutori în privința „lapsusurilor etice” ale subordonaților.

Factorii de influență a comportamentului neetic, rezultați în urma unor studii realizate în marile corporații, sunt:

- afirmarea obiectivelor corporației, conform cărora sistemele de evaluare și climatul organizațional susțin profitul ca fiind singurul obiectiv al organizației;
- acceptarea de către management a legii, ca fiind unicul standard pentru politicile și acțiunile corporației;
- promovarea unei politici ambigue a corporației, astfel ca managerii să poată presupune că politica este formulată ca o oglindă falsă care nu reflectă adevărul; managementul inadecvat, când managerii de la baza ierarhiei pot încălca standardele în scopul realizării unor vânzări și profituri mai mari, în folosul personal;

- eșecul managementului de a înțelege interesele etice ale publicului, rezultat din izolare și lipsa unei comunicări reale cu interesarii externi.

Utilizând anumite practici neetice, o organizație sau o persoană poate obține câștiguri, însă doar pe termen scurt. O cultură atât organizațională, cât și individuală care promovează comportamentul etic nu va fi doar compatibilă cu valorile culturale predominante, ci, totodată, va da un sens „bun” (corect) afacerilor și carierei.

Sociologia postulează că în ceea ce fac agenții economici există o rațiune care trebuie găsită și care permite explicarea unor comportamente incorecte. Agenții economici nu fac acte gratuite, nemotivate. Comportamentul uman are, cu adevărat, drept scop, un rezultat. Agenții economici sunt puternic marcați de scopurile lor, de profituri maxime etc. Totul este raportat la scopuri economice, de eficiență și eficacitate.

Un succes obținut prin înșelăciune, de cele mai multe ori are ca rezultat:

- risipă de energie pentru a nu se afla despre aceasta, a nu fi prins, a nu fi șantajat;
- păstrarea atentă a unor documente secrete, găsirea unor ascunzișuri sigure;
- existența unor conversații telefonice periculoase, înregistrate;
- speranțe că organele fiscale nu vor afla, nu vor sesiza;
- obligarea unor oameni de a le păstra secretele etc.

Consecințele unui comportament neetic, pentru firmă, pot fi:

- pierderea încrederii partenerilor și angajaților, comunicare redusă, lipsă de implicare, loialitate scăzută;
- pierderea reputației: vestea despre un produs prost se răspândește mai repede decât cea despre un produs bun;
- pierderea renumelui, a imaginii firmei, a clienților și colaboratorilor valoroși;
- pierderea unor sume imense pentru avocați, procese, daune, litigii;
- scăderea vânzărilor și a profiturilor etc.

Consecințele unui comportament neetic, pentru un individ (angajat), pot fi:

- pierderea unor promovări, avantaje, premii, aprecieri;
- pierderea locului de muncă, a unor procente din salariu;
- pierderea încrederii, a respectului și demnității;
- retrogradări;

- pierderea aprecierilor din partea șefului, prietenilor, colegilor, familiei etc.

În consecință, un comportament contrar eticii dăunează grav și societății, în ansamblu, ducând la apariția unor flageluri create de viața modernă (crimă, abuzuri, discriminări, trafic de droguri, trafic de influență, corupție etc.), la agresivități împotriva persoanei (suferințe, boli etc.), la prejudicierea condiției umane (mizerie materială și sufletească) etc. Pentru înlăturarea comportamentelor neetice, companiile ar trebui să dezvolte programe care să cuprindă proiecte de educație formală în etică, care să producă un impact pozitiv asupra atitudinilor etice în organizații.

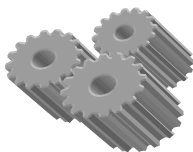
Activități:

IMPLICĂ-TE!



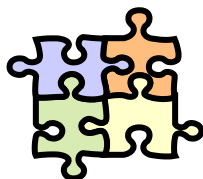
- Amintește-ți de mai multe profesii în care se observă pronunțat respectarea unui cod de etică profesională.
- Identifică ce calități trebuie să posezi tu pentru a respecta codul deontologic al profesiei.

INFORMEAZĂ-TE ȘI PROCESEAZĂ INFORMAȚIA!



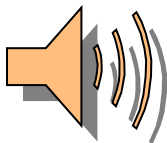
- Aplicând metoda brainstorming-ului, definește noțiunea de cod deontologic.
- Determină principala caracteristică a codului deontologic.
- Determină raționamentele necesității unui cod de etică profesională.

COMUNICĂ, DECIDE!



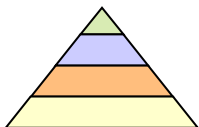
- Analizează, discută cu colegii și decide ce principii ai pune la baza elaborării unui cod deontologic.
- Formulează 2 întrebări pe baza materialului studiat.

EXPRIMĂ-ȚI ATITUDINEA!



- Ce înseamnă pentru tine *cod deontologic*?
- Argumentează necesitatea respectării codului deontologic al profesiei.
- Scrie un eseu prin care să prezinți cauzele și efectele respectării codului deontologic (scrie un eseu prin care să prezinți cauzele și efectele nerespectării codului deontologic).

AȚI ÎN ACȚIUNE!



- Elaborează codul deontologic al profesiei tale.
 - Elaborează un program de dezvoltare și implementare a codului deontologic în USM și în viitoarea profesie. Stabilește în ce situații te vei încadra pentru a-ți realiza scopurile propuse.
- Elaborează concluzii în urma comparației codului deontologic elaborat de tine cu un cod deontologic elaborat de un coleg. Expune ce puncte sunt asemănătoare și ce puncte sunt diferite. Din ce motiv ar diferenția?

Bibliografie recomandată:

1. Christians C., *Etica mass-media*, Iași, Editura Polirom, 2001.
2. Cozma C., *Elemente de etică și deontologie*, Iași, Ed. Univ. „A.I. Cuza”, 1997.
3. Baldrige L., *Codul manierelor în afaceri*, Business Tech International, București, 1997.
4. Bellu N., *Sensul eticului în viața morală*, București, Editura Paideia, 1999.
5. Ionescu C., *Cauzele comportamentului neetic*. www.despresuflet.ro/.../cauzele-comportamentului-neetic-in-afaceri-t1846.html -/
6. Gary J., *Comportament organizațional*, București, Editura Economică, 1996.
7. Guțu Vl., *Codul deontologic universitar - factor al integrității academice*, Ziarul „Universitatea”, 26 octombrie, 2010, nr.3 (114).
8. Keith Blois, *Ethics in Business*, în Peters Lawrence, Ken Elliot, *Introducing Management*, London, Penguin Books, 1985.
9. Offen Neil, *Commentary on Code of Ethics of Direct Selling Association* / În vol. *The Ethical Basis of Economic Freedom*, Chapel Hill, NC, American Viewpoint, Inc, 1976.
10. Mercier Samuel, *L'éthique dans les entreprises*, Paris, Editions La Decouverte et Syros, 1999.

2.2. Sistemul de autoreglare a comportamentului etic

- **Legități și principii ale comportamentului etic**
- **Analiza sistemului de principii ale eticii profesionale**
- **Tipuri de principii etice**

Studiind acest modul, studentul va fi capabil:

- să *identifice* principiile etice,
- să *proiecteze* comportamente etice în baza principiilor etice;
- să *raporteze* principiile eticii profesionale la cazuri reale din colectiv, școală, familie;
- să *estimeze* rolul principiilor etice în procesul de lucru;
- să *propună* căi de înlăturare a obstacolelor pentru îndeplinirea principiilor eticii profesionale;
- să *prevadă* consecințele comportamentului fără respectarea principiilor eticii;
- să *directioneze* comportamentul în baza principiilor etice;
- să *orienteze* comportamentul în dependență de codul deontologic al profesiei.

Termeni-cheie: principiu, categorie etică, devotament, patriotism, solidaritate, umanism, tact, obligație, demnitate, autoritate.

➤ **Legități și principii ale comportamentului etic**

Literatura științifico-filozofică din ultimele decenii ale secolului al XX-lea ne-a demonstrat fidel necesitatea acută a reconstruirii (transformării) radicale a gândirii etice, a realizării unui reviriment adecvat și concret în interpretarea obiectului eticii, a metodologiei ei, mai întâi de toate. Omenirea a pășit în al treilea mileniu, în epoca tehnologiilor globale avansate, dar discuțiile despre aceea cum trebuie să fie etica, în ce limite ale realității obiective ar fi logic să se desfășoare influența ei, ce se cuvine să facă filozoful pentru a implementa mai efectiv teoria etică în practică, care este adevărata funcție a moralei ș.a., nu numai că nu încetinesc, însă iau amploare și au un caracter tot mai acut. Aceasta are loc din mai multe motive, dar principala cauză constă în apariția problemelor cu caracter planetar ce țin de condițiile supraviețuirii omenirii, de depășirea crizei antropoecologice planetare. În consecință, au apărut probleme etice netradiționale, ce se rotesc în jurul unor întrebări, la care omenirea așteaptă un răspuns adecvat. Printre

ele pot fi evidențiate următoarele: ce-i mai superior - valoarea omului sau a biosferei?; ce-i mai important - valoarea omului sau a mediului înconjurător? (*etica ecologică*); ce-i mai merituos - valoarea speciei umane sau a individului? (*etica medicală*); ce-i mai semnificativ - valoarea planetei sau a omului? (*etica planetară*); ce-i mai prestigios - valoarea omului sau a tehnicii create de el? (*etica tehnico-ingenerească și informațional-computerizată*) ș.a. Anume răspunsurile la aceste întrebări au devenit esențiale în dezvoltarea gândirii etice la etapa contemporană a evoluției societății, iar soluționarea lor necesită o nouă interpretare, o nouă metodologie a acesteia.

Drept moment inițial pentru selectarea interpretărilor netradiționale în teoria moralei servește reevaluarea principiilor teoretico-metodologice fundamentale, care ar determina dezvoltarea eticii la diverse etape, mai ales în ultimele decenii ale secolului trecut și începutul secolului al XXI-lea. Referindu-ne la bazele existenței Homo Sapiens-ului, problemele menționate și altele nu se încadrau în limitele analizei conceptuale. Acestea au impus interesul față de etica normativă și, respectiv, de metodologia normativă adecvată. Ultima, spre deosebire de metodologia conceptuală și-a pus scopul principal nu de a studia noțiunile, ci de a elabora principiile și normele morale ce stau la baza determinării și soluționării șirului larg de probleme, de care ar fi necesar să se ocupe etica. Etica normativă avea obligația, conform părerii adepților săi, de a contribui la autorefecția personalității privind identitatea propriilor probleme, de a-i dezvolta capacitatea de a acționa bazându-se pe principiile morale conștient comprehensibile și liber alese.

Spre sfârșitul anilor '70, începutul anilor '80 ai secolului trecut, etica normativă nu a fost capabilă să indice modalitatea în care principiile inițiale teoretico-metodologice și morale, și în special cerințele (imperativele) dreptății, suveranității, „fă bine”, „nu dăuna” ș.a. ale eticii să fie utilizate în practică. Această problemă rămânea una dintre cele mai importante, din momentul ce ea necesită o soluționare.

Unii cercetători considerau că nu-i cazul implementării unei noi metodologii, unei noi etici în depășirea rupturii dintre teoria etică, principiile ei teoretico-filozofice de bază și practică. Pentru aceasta, afirmau acești autori, este suficient de a îmbina analiza sistemelor normative, din lucrările privind compartimentului eticii, cu modul

adecvat al problemelor contemporane morale și, mai apoi, de a arăta modalitatea utilizării principiilor moral-teoretice în diferite școli.

Mai târziu și alți cercetători, cum ar fi K.E. Gudpaster, M. Singer ș.a., au înaintat ideea creării unei noi etici, cu o metodologie neordinară și cu noi principii științifice, legând această interpretare de extinderea acțiunii noțiunii de „morală” și asupra naturii vii.

Aspectul etic al acestor procese este evident și drept consecință e necesar de a-l analiza. Faptul menționat este clar, pentru că fenomenele menționate (cercetările ș.a.) practic în toate situațiile și în toate timpurile au o legătură strânsă cu omul, cu sănătatea și viața lui. În asemenea situație, fără îndoială, urmează de a avea anumite imperative (principii morale) ale cunoștințelor etice care ar oferi posibilitatea de a proteja integral nu doar omul, viața lui, dar și animalele și plantele.

➤ **Analiza sistemului de principii ale eticii profesionale**

Principiile generale ale eticii. Principiile reprezintă norme cu valoare strategică și operațională, care trebuie respectate în vederea asigurării eficienței activităților proiectate la nivel organizațional.

1. *Principiul egalității în fața normelor.* Morala există nu pentru eroi și sfinți, nici pentru genii, ci pentru oamenii obișnuiți. Aceasta nu înseamnă că eroii, sfinții și geniile nu trebuie să se supună normelor morale, ci subliniază doar faptul că morala este regula și nu excepția.

Când este vorba despre egalitatea între oameni, nu ne referim la egalitatea lor intelectuală, biologică, estetică, ci la egalitatea lor în fața principiilor și a normelor morale și la egalitatea în fața legii, tot așa cum, din punct de vedere religios, ne referim la faptul că, în fața lui Dumnezeu, toți suntem egali. Pentru ca o astfel de egalitate să fie posibilă, principiile și normele morale trebuie să fie înțelese, indiferent de gradul de educație al persoanei și, în același timp, ele trebuie să fie practicabile.

Prin urmare, conținutul moralei vizează în cea mai mare măsură dilemele de zi cu zi și se adresează celor care se confruntă cu astfel de dileme inserate în termenii a ceea ce am numit mai sus - *probleme morale*.

2. *Principiul clarității și clarificării (conceptelor, pozițiilor).* Într-o societate deschisă, pluralistă, oamenii pot sa-și enunțe clar poziția față de o problemă morală și, în consecință, să acționeze. De exemplu, dacă un medic este de părerea că avortul este imoral (e crimă), nu are

decât să lucreze într-o clinică în care nu se fac avorturi sau să rămână doar obstetrician. Dacă o persoană nu este interesată să acționeze pentru binele public, moral ar fi să nu se implice în politică sau în administrația publică. În aceste cazuri este evidentă și atitudinea diferită față de anumite poziții fundamentaliste: o religie este impusă ca morală de stat și transferată integral, sau aproape integral, în legislație.

Etica nu invocă adevăruri absolute, ci poziții diferite față de problemele de alegere morală. Etica studiază standardele generale care se aplică celor mai mulți oameni, în cea mai mare parte din viața lor. De aceea rareori ea ține cont de particularități cum ar fi: sexul, rasa, capacitățile și talentele, statutul unei persoane. Eventual, aceste particularități sunt tratate în context tematic (drepturi, dreptate, egalitate de șanse pentru membrii grupurilor defavorizate: drepturile femeilor, ale minorităților rasiale, etnice, religioase, sexuale). Principiile generale ale eticii tind să depășească orice fel de diferențe (chiar dacă această posibilitate este adesea pusă sub semnul întrebării).

3. *Principiul relativismului și absolutismului.* Problemele din care derivă relativismul și absolutismul, obiectivismul și subiectivismul, sunt de tipul: Cine sunt eu (sau oricare om) să-i judec pe alții? Ce îmi dă mie dreptul să impun propriile standarde altor oameni? Ce le dă altor oameni dreptul să îmi impună principiile lor despre *bine* sau *rău*, *dreptate* sau *nedreptate*? (Aceste întrebări vizează legitimitatea normatorului).

Oamenii sunt făcuți pentru principii și reguli sau regulile sunt făcute pentru oameni? (Întrebarea respectivă vizează legitimitatea normei). Acest mod de a aborda morala intră în conflict cu caracteristicile considerate substanțiale oricărei morale: universalitatea, caracterul absolut și obiectivitatea. Normele ar trebui să aibă un caracter absolut și obiectiv: să nu depindă de credințe, sentimente, obiceiuri particulare, nici de voința arbitrară a cuiva aflat în posesie de putere normativă. În interiorul unei comunități principiile și normele anume așa și sunt interpretate: morala acelei comunități este Morala, iar binele ei este Binele tuturor.

Relativismul susține că nu există standarde absolute, universale. Ele diferă în funcție de comunitate și istorie. Pentru a fi moral, trebuie să trăiești în acord cu codul comunității tale și să-l respecti pe cel al altora. Problema toleranței absolute față de alte coduri creează situații

uneori inacceptabile. Naziștii aveau codul lor moral, dar nu putem spune că respectăm dreptul la genocid, fiindcă purificarea rasială era cerută de un astfel de cod. Nu se poate afirma că, în numele respectului pentru multiculturalitate și toleranță putem accepta, de exemplu, sclavia, sexismul (discriminarea pe baza apartenenței la un sex), eugenia spartană, arderea văduvei (în India).

Nu există standarde morale dincolo de coduri particulare, nimic nu e nici absolut, nici universal. Absoluțiștii cred că standardele trebuie să fie accesibile universal și se sprijină în această idee pe asemănările dintre normele diferitelor comunități, de exemplu: respectul față de părinți, prohibirea incestului. Aceste standarde vin din intuiție, conștiință, revelație divină.

Principiile educației morale sunt teze normative care orientează și direcționează activitatea educatorului în vederea realizării obiectivului fundamental al educației morale: formarea profilului moral al personalității copiilor, în concordanță cu cerințele idealului educației. O.Dandara propune o abordare modernă a principiilor educației în suportul de curs *Pedagogie*.

În continuare prezentăm abordarea tradițională a sistemului de principii ale educației morale:

1. *Caracterul activ al educației morale*. Se impune, în cadrul educației morale, să valorificăm experiența de viață a copilului și, în același timp, să-i oferim posibilități pentru îmbogățirea ei prin antrenarea la diferite acțiuni practice. În virtutea acestui principiu, educatorul va trebui să urmărească cu predilecție acumularea experienței morale prin trăirea unor fapte și împrejurări de viață bogată în semnificații și manifestări morale.

2. *Educația personalității în grup și pentru grup*. Pedagogul trebuie să organizeze viața colectivă a copiilor insistând asupra integrării lor în sistemul relațiilor interpersonale ce se constituie în cadrul acestui colectiv. Numai muncind și trăind în colectiv, copiii vor ajunge să înțeleagă dinamica relației dintre dorințele personale și exigențele colectivului, să simtă sentimentul de responsabilitate pentru colectiv, pentru fiecare membru al său, să se identifice cu năzuințele, perspectivele și bucuriile colective.

3. *Îmbinarea exigenței față de copii cu respectul pentru ei*. Respectarea acestui principiu impune pedagogului o preocupare permanentă

în vederea dozării sistemului de cerințe, concomitent cu eliminarea oricăror manifestări de bănuială, neîncredere, suspiciune, subapreciere. Exigența izvorăște din umanismul educatorului, din respectarea demnității umane și este incompatibilă cu așa-zisul liberalism pedagogic.

4. *Sprijinirea pe calitățile pozitive ale personalității copilului în vederea înlăturării celor negative.* Sensul acestui principiu rezultă din postularea existenței la fiecare personalitate umana a unor componente, trăsături sau calități pozitive, de ordin intelectual, afectiv, moral. Se impune, să îmbinăm încurajarea elementelor pozitive cu dezaprobarea manifestărilor negative, accentul punându-se pe prima. Pedagogul trebuie să cunoască bine personalitatea copilului, pentru a face distincție între ceea ce este pozitiv și ceea ce este negativ în comportamentul copilului.

5. *Respectarea particularităților de vârstă și individuale în educația morală.* Potrivit acestui principiu, procesul instructiv-educativ trebuie să se desfășoare în concordanță cu particularitățile de vârstă și individuale ale copiilor, adică cu profilul psihologic al vârstei și profilul psihologic individual. Cunoașterea profilului psihologic al vârstei și al celui individual este indispensabilă pentru tot ceea ce întreprinde pedagogul în cadrul educației morale: formularea cerințelor, alegerea metodelor și procedeelelor, imprimarea unui stil în relația educativă, folosirea diverselor procedee ale aprobării și dezaprobării.

6. *Continuitatea, consecvența și unitatea în educația morală.* Acest principiu indică necesitatea de a urmări și adopta, pe parcursul timpului, o atitudine consecventă în exercitarea acțiunilor educative, pe fondul realizării unui consens între diferiți factori educativi. *Continuitatea* este impusă de însăși evoluția psihică și morală a copilului, de particularitățile pedagogice ale formării conștiinței, pe de o parte, și a conduitei morale, pe de alta parte. *Consecvența* în educația morală înseamnă fermitate în îndeplinirea cerințelor formulate, în realizarea unei concordanțe între cerință și faptă, între acțiune și aprecierea acesteia.

➤ **Tipuri de principii ale eticii pedagogice**

Totalitatea cerințelor de baza care reglează activitatea morală și raporturile dintre pedagog și elev/student alcătuiesc esența principiilor eticii profesionale:

1. Patriotismul și conștiința civică. A fi patriot înseamnă a munci conștiincios la locul de muncă, cu tragere de inimă și dăruire de sine. Pedagogul se conduce, în special, de același principiu, și are datoria de a cultiva această atitudine conștiincioasă și responsabilă față de îndatoririle sale și față de elevi/studenti - viitori profesioniști. Prin controlul sistematic al îndeplinirii obligațiilor sale de către elev/student, aceste capacități devin o obișnuință pentru toată viața. Patriotismul profesionistului se manifestă și prin dragostea de țară, neam, când prin ceea ce el produce contribuie la sporirea nivelului de trai al cetățenilor, fiind, totodată, demn de a reprezenta țara la diferite foruri. Pedagogul va căuta modalități de a-i familiariza pe elevi/studenti cu trecutul țării, cu personalitățile neamului, trezindu-le interesul de a afla cât mai multe despre țara noastră, le va educa mândria față de acest popor, mândria că vorbește limba maternă, convingându-l pe fiecare că are anumite obligații față de țară, neam și de a o iubi așa cum este. Totodată, pedagogul îi va educa și instrui cu grijă și responsabilitate pe toți elevii, atât dotați, cât și mai puțin dotați, îndeplinind, astfel, porunca marelui pedagog Comenius, care considera că cei mai puțin inteligenți trebuie instruiți, pentru a scăpa de acest viciu, iar cei deștepți – pentru a-i feri de vicii, deoarece mintea lor este ca un lan mănos pe care, dacă nu-l îngrijești, cresc buruiene. Pedagogul patriot este devotat muncii sale, adică este atașat sincer de profesie și o servește cu dăruire de sine în orice împrejurare.

2. Devotament. Acest principiu trebuie respectat de toți care sunt implicați în formarea viitorului cetățean. Pedagogul trebuie să activeze creativ, educația nu este un șablon, reproducere neschimbată sau mecanică a recomandății metodice și a conținutului manualului sau lecțiilor profesorului, ci permanent creează, fiind în căutare își sacrifică timpul pentru perfecționarea activității profesionale. În relația cu elevii, pedagogul devotat profesiei este ca un părinte, un model de pedagog devotat. Pestalozzi mărturisește următoarele: din zori și până în noapte eram singur printre ei, inima mea era în inima lor, ochii mei priveau în ochii lor, lacrimile mele ajungeau împreună cu lacrimile lor și zâmbetul lor însoțea zâmbetul meu, eu nu aveam nimic: nici casă, nici prieteni – îi aveam pe ei. Pedagogul devotat profesiei va ține la onoarea și demnitatea profesiei ca la propria onoare și demnitate. Ținând la colectivul în care lucrează ca la propria sa familie, succesele sale vor fi și succesele elevilor/studentilor, colectivului și invers.

3. Solidaritate și colectivism profesional. Profesorul care dă dovadă de solidaritate profesională va ține cont de observațiile elevilor/studentilor, va interveni când va observa nereguli în activitatea lor, le va da sfaturi utile acelor tineri, împărtășindu-le experiența sa de lucru, se va bucura de succesul fiecărui membru sau se va neliniști de insuccese, căutând soluții pentru situațiile create.

4. Umanism și democratism. Pedagogul umanist în relație cu elevii/studentii va da dovadă de demnitate, de respect a drepturilor și libertății elevului, va contribui la lărgirea orizontului intelectual, îi va ajuta elevilor să pătrundă în tainele științelor și să înțeleagă frumosul în relațiile dintre oameni. Astfel, elevul/studentul va avea un model, care îi va trezi dorința de a se comporta uman în viață, adică va fi capabil să aibă o atitudine pozitivă față de sine, să iubească și să respecte oamenii, să ramână om, indiferent de atitudinea celor din jur, să colaboreze cu colegii învățând de la ei, va fi capabil să înțeleagă că pentru obținerea succesului trebuie să depună mari eforturi. Aceste deprinderi le sunt formate de către pedagog prin relația sa cu elevii. Un pedagog poate fi numit umanist atunci când el va ține cont de părerea studenților și de faptul că nota nu este un mijloc de pedeapsă etc. Principiul umanismului poate fi realizat, dacă pedagogul dă dovadă de o atitudine democratică în relația cu elevii. Democratismul presupune recunoașterea elevilor/studentilor ca parteneri egali în procesul de învățământ, le stimulează inițiativa și gândirea independentă.

5. Principiul optimismului și pozitivismului. Acest principiu prevede o atitudine de încredere în ceva bun. Optimismul dă putere de a munci cu elan, cu entuziasm, deși rezultatele nu se văd imediat, deoarece ele se văd doar atunci când elevii s-au format ca personalitate. Recunoaștința elevilor/studentilor pentru munca depusă ajunge la pedagog târziu sau poate niciodată. Optimismul îl susține pe învățător. El trăiește cu speranța și încrederea că discipolii lui vor deveni oameni demni, iar cele învățate le va ajuta să se orienteze în viață. Optimismul conduce la formarea încrederii în propriile forțe, trezind interesul pedagogului față de activitățile școlare, astfel el descoperă aptitudinile elevilor, calitățile lor, pe baza cărora îi va antrena în activități în care se vor putea afirma, insuflându-le încredere în forțele proprii.

Principiul pozitivismului este expus și în tratatele filozofice antice, în care se sugera educatorilor să-l găsească pe cel mai dezordonat om

și prin influențe pozitive, să-l readucă în societate ca pe o persoană cu o integritate morală pozitivă.

Principiul pozitivismului presupune:

- evidențierea calităților pozitive ale celor mai dezordonați elevi;
- sprijinul calităților bune, care lipsesc la unii elevi;
- cultivarea germenilor pozitivi în conștiința și conduita elevilor, dezvoltându-le deprindere și obișnuință;
- stimularea pe diferite căi a renunțului la deprinderi negative;
- observarea atentă a schimbărilor intervenind în cazurile când elevul întâmpină greutăți.

Aceste principii permit pedagogului să intervină în destinul elevilor, asemenea medicului, care îl întoarce la viață pe pacient.

6. Principiul toleranței. Acest principiu este relativ nou pentru cei care au fost educați într-un regim totalitar. Sensul cuvântului *a tolera* este „a îngădui, a admite o situație neplăcută, a permite, a suporta, și a îndura”. Toleranța este unitatea de măsură a disponibilității unor membri ai societății de a accepta persoane, grupuri, idei sau activități pe care le dezaprobă din motive morale, estetice, spirituale, religioase etc. Toleranța în instruire și educație prevede:

1. Să se dea dovadă de o atitudine de respect față de opinia celui educat.
2. Să se accepte dreptul de a greși.
3. Să se renunțe la stereotipul de a eticheta.
4. Să nu fie lăudați unii în defavoarea altora, și să nu fie criticați în public pentru insuccese sau greșeli.

Toleranța, ca și medicamentul, contribuie la tămăduirea unor răni făcute de viață din următoarele considerente:

1. Operațiile profesionale ale pedagogului sunt puse în fața lui indiferent dacă dorește sau nu. Îndeplinirea datoriilor profesionale depinde de personalitatea fiecăruia, de motivație. Motivația îndeplinirii obligațiilor profesionale este: „îndeplinesc datorii ca să nu fiu dezaprobat, condamnat”.

2. Ca să fie aprobați de colegi și lăudați de conducători.
3. Pentru că îndeplinirea datoriilor este cerută de administrație.
4. Obișnuința de a îndeplini ceea ce se cere.

5. Plăcere, satisfacție morală și fiindcă există o înaltă conștiință pedagogică.

Un alt grup de principii care necesită a fi evidențiate sunt **principiile practice** ale eticii în afaceri. Implementarea în tema respectivă este condiționată de faptul că universitatea, prin funcțiile sale, prestează servicii de educație, iar marketingul său trebuie să aibă la bază câteva principii etice:

1. Respectarea confidențialității informațiilor: de către salariat - față de firmă; de către furnizor - față de clienți; de către negociator - față de parteneri străini etc.
2. Sensibilitatea față de conflictele de interese.
3. Respect față de regulile de drept.
4. Conștiință profesională, profesionalism.
5. Loialitate și bună credință.
6. Simțul responsabilității.
7. Respectarea drepturilor, libertăților celorlalți.
8. Respectarea ființei umane etc.

Este recunoscut de întreaga umanitate că în conținutul celor 10 porunci biblice sunt tot atâtea legi etice universal valabile și verificate. Din această perspectivă s-a instituționalizat practica generală, conform căreia oamenii care încalcă preceptele etice absolute trebuie să fie pregătiți să suporte consecințele, indiferent dacă aceste precepte au fost evidențiate și sistematizate în coduri etice sau sisteme legale sau acționează în mod spontan, prin tradițiile culturale ale colectivității umane. Sistemele etice absolutiste promovează întotdeauna principii democratice: bine, libertate, echitate.

În realitate nu există o graniță distinctă între aceste abordări, ele realizându-se împreună și fiind strâns legate, dar în practică fiecare se sprijină pe principiile ce le caracterizează.

Activități:

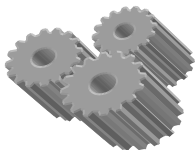
IMPLICĂ-TE!



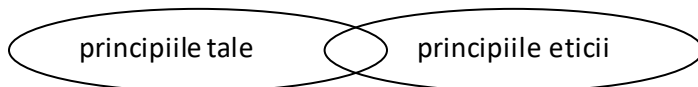
- Caracterizează principiile eticii. Care sunt avantajele respectării lor?
- Amintește-ți de cunoștințele din viață primite de la părinți, educatori, profesori. Ce principii au respectat ei atunci când ofereau sfaturi de conduită. Care au fost acestea?

- Realizează o scriere liberă la subiectul comportamentul etic al profesorilor/părinților mei.
- Determină cele mai frecvente cauze care duc la încălcarea principiilor etice la universitate, la locul de muncă.

INFORMEAZĂ-TE ȘI PROCESEAZĂ INFORMAȚIA!

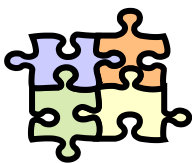


- Urmărește specificul respectării principiului toleranței și cel al pozitivismului de către profesori, părinți, șefi.
- Demonstrează prin exemple eficiența și necesitatea respectării lor.
- Stabilește specificul principiilor tale etice în relația cu colegii.
- Utilizând diagrama Venn, analizează principiile de care te conduci și principiile eticii. Care sunt deosebirile? Dar tangențele?

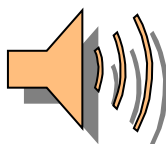


- Determină problemele apărute în relația dintre manager-subaltern, în lipsa respectării principiilor etice.
- Formulează reguli ce trebuie respectate de manager și specialist, pentru a asigura eficiența activității de muncă.

COMUNICĂ, DECIDE!



- Analizează sistemul de principii ale eticii profesionale.
- Gândește-te la o situație în care te-ai comportat neetic, propune un plan de acțiuni, pe care le vei întreprinde atunci când te vei afla în aceeași situație, astfel ca să-ți corectezi comportamentul.
- Consideri că toate principiile etice sunt respectate? Numește principiile care consideri că nu sunt respectate sau foarte rar respectate, cum ai putea influența pentru a le pune „în valoare”?
- Elaborează un sistem propriu de principii etice.

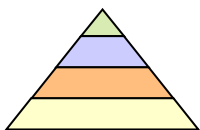


EXPRIMĂ-ȚI ATITUDINEA!

- Estimează rolul respectării principiilor eticii.
- Raportează principiile eticii profesionale la cazuri reale din colectiv, școală, familie.

- Determină avantajele/dezavantajele legităților și principiilor comportamentului etic.
- Soluționează problema: *Ești rugat să îți dai sprijinul la găsirea unui înlocuitor pentru un angajat care este retrogradat din funcție; acesta îți este un prieten apropiat. Șeful îți cere ca acțiunea să rămână confidențială, însă prietenul tău vrea să știe ce se întâmplă. Ce faci în acest conflict personal?*
 - A. Nu îi spui nimic prietenului tău și cauți un înlocuitor.
 - B. Nu îi spui nimic prietenului tău, dar tărăgănezi căutarea unui înlocuitor.
 - C. Faci astfel ca prietenul să afle adevărul fără ca tu să îi spui ceva și amâni căutarea unui înlocuitor.
 - D. Îi spui prietenului tău adevărul.
 - E. Refuzi să participi la căutarea unui înlocuitor pentru prietenul tău.

ACȚIONEAZĂ!



- Propune căi de înlăturare a obstacolelor ce împiedică îndeplinirea principiilor eticii profesionale.
- Proiectează comportamente etice în baza principiilor etice.
- Anticipă regulile/norme/principiile eticii profesionale de viitor.

Bibliografie recomandată:

1. A se vedea: *Ethics: Theory and Practice* // Ed. by M.Velasque, C.Rostanski. N.Y., 1985, p.IX.
2. Mândăcanu Virgil, *Etica comportamentului moral*, Timișoara, Editura Presa Universitară Română, 2003.
3. Барбур И., *Этика в век технологии*, Библейски-богословский институт св. Апостола Андрея, М., 2001.
4. Цырдя Т.Н., *Методичные этики эпохи планетарных технологий: особенности становления и развития*, Биоэтика в системі іхріни здірв'я і медичній і світі / Міжнароднии науки в практичний конференції, Львів, 26-27 березня, 2009.

2.3. Categoriile eticii profesionale

- **Obligațiile profesionale ale specialistului**
- **Categoriile - concepte centrale în etica profesională**
Studiind acest modul, studentul va fi capabil:
 - să *identifice* relația dintre categoriile eticii;
 - să *caracterizeze* categoriile eticii;
 - să *analizeze* profesionalismul pedagogic sau al profesiei dvs.;
 - să *determine* relația dintre autoritate și autoritar;
 - să *estimeze* rolul tactului în soluționarea conflictelor și determinarea succesului;
 - să *prevadă* consecințele lipsei de profesionalism;
 - să *anticipe* o modificare a comportamentului legată de tact;
 - să *directioneze* comportamentul spre acțiuni cu tactică;

Concepte-cheie: profesie, conștiință, onoare etc.

➤ **Obligațiile profesionale ale specialistului**

Obligațiile profesionale sunt puse în sarcina tuturor pedagogilor, indiferent dacă acesta dorește sau nu. Ele constituie totalitatea cerințelor formulate specialistului de către societate, de colectivul de muncă etc.

Îndeplinirea datoriilor profesionale depinde de personalitatea specialistului, de motivația care îl face să fie responsabil, de sarcinile sale. Motivele îndeplinirii de către un specialist a obligațiilor profesionale pot fi:

- să nu fie dezaprobat, condamnat de colegi, prieteni, șefii lor;
- să obțină aprobarea colegilor, laudele șefilor;
- fiindcă aceasta o cere administrația;
- obișnuința de a îndeplini ceea ce se cere;
- o cerință internă care îi aduce plăcere, satisfacție morală, fiindcă el își iubește profesia.

Societățile moderne sunt *societăți profesionale*. Orice persoană care alege o carieră își dorește să fie recunoscută profesionistă în domeniu.

Tema pe care o tratăm se referă la sensurile conceptelor de *profesionist* și *professionalism*, precum și la felul în care intervine etica în exercitarea acestor roluri. Există numeroase definiții ale noțiunii de profesie, însă următoarea este întru totul adecvată cerințelor etice: *O profesie este o ocupație pe care o au mai multe persoane organizate*

voluntar să își câștige existența prin slujirea directă a unui anumit ideal, într-un mod moral permisibil, dincolo de ceea ce le cere nemijlocit legea, piața și morala comună (M. Davis, 1999, p. 139).

Se concretizează că hoția sau prostituția sunt ocupații, dar nu profesii. Se pot câștiga bani dintr-o ocupație, dar aceasta nu înseamnă că orice ocupație din care câștigăm bani este o profesie. Faptul de a câștiga venituri este, la rândul său, definitoriu. Amatorii pot să aibă calități profesionale, dar nu își obțin veniturile de bază din practica de amator. Există, de asemenea, ocupații cărora li se contestă statutul clasic de „profesii”, tocmai prin aceea că nu sunt exclusive (de exemplu, afacerile), sau nu au coduri care să conțină valori morale direct implicate în exercitarea profesiei.

O obiecție asemănătoare se poate aduce și ocupației numite *funcționar public*, deși valorile acestei ocupații sunt directe și concret legate de interesul public. Profesiile însă se schimbă. În ultimul deceniu s-a conturat o pregătire universitară direct axată pe afaceri (studii de business) sau pe administrația publică. Ambele tind să treacă de la statutul de ocupații la cel de profesii, dat fiind că presupun o cunoaștere specifică, abstractă, din ce în ce mai conturată ca tip de studii (vezi Airaksinen, 1998, p. 672). Profesiilor le sunt necesare *coduri etice*.

Caracteristicile ideale ale profesiilor:

a) Profesia presupune o cunoaștere a teoriilor domeniului, deci 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 (Adaptare după H. Gortner, 1991, p. 129-130).

Profesiuniști unui domeniu care își exercită rolul în mod responsabil, cât mai aproape de aceste cerințe, dobândesc un status recunoscut. Acesta este un test că ei dau dovadă de ceea ce este considerat drept profesionalism. *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:

a) Expertiză în exercitarea unei profesii (autoritate epistemică).
b) Credința în autonomia deciziilor profesionale și a exercitării profesiei.

c) Identificarea cu profesia și cu cei din același domeniu.

d) Dedicția, pentru o lungă parte a vieții, profesiei alese.

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

f) Credința în capacitatea de autoreglare și menținerea colegială a standardelor profesionale (Adaptare după H. Gortner, 1991, p.130).

➤ **Categoriile-concepte centrale în etica profesională**

Conștiința este responsabilitatea morală a omului pentru faptele sale și necesită o impunere interioară de a proceda în corespundere cu felul său de a percepe dreptatea și bunătatea. Ea exprimă capacitatea de autocontrol și autoapreciere obiectivă a acțiunilor și a faptelor săvârșite, ferește de formalism, iar neîndeplinirea sarcinilor propuse duce la remușcări de conștiință. Atunci când există o conștiință profesională, se realizează mai multe decât la îndeplinirea obligațiilor. Conștiința depinde de nivelul dezvoltării personalității, de cultură, moralitate, de atitudinea față de profesie, față de sine ca profesionist.

Din aceste motive conștiința diferă la diferite persoane și la diferite niveluri.

1. De cel mai înalt nivel al conștiinței se bucură profesionistul: stoic, principial, curajos, consecvent; el nu se lasă influențat, proce-

dează cum îi dictează conștiința, are curajul să nu se conformeze indicațiilor instanțelor superioare dacă ele contravin legilor.

2. Conștiință cu nivel mediu au specialiștii care „au muștrări de conștiință pentru abaterile de la normele morale, se autojustifică prin raționamente de tipul: acestea au fost indicațiile șefului, așa sunt timpurile, ce rost are să mă opun, toți fac la fel, nu voi mai proceda așa”.

3. Un nivel scăzut al conștiinței au persoanele care: „nu simt nici un fel de remușcări și nici necesitatea de a se justifica, ei procedează cum cer împrejurările pentru a obține un profit sau un succes de moment”.

Asemenea persoane își îndeplinesc datoriile doar în situații de control. Ei admit formalism în organizarea procesului de muncă. Persoanele cu conștiință înaltă se abțin de la acțiuni antisociale, se nelișișesc de insuccesele sau de indisciplina colegilor, caută soluții de înlăturare a cauzelor acestora, stimulează gândirea creativă, înțeleg necazurile și neliniștea celorlalți. Societatea apreciază pedagogul după faptele sale. Conștiința unui profesionist este apreciată, de aceea el nu trebuie să fie indiferent de faptul ce crede lumea despre el, fiindcă aceasta este, în consecință, onoarea, demnitatea, care sunt categorii ale eticii profesionale.

Onoarea și demnitatea. Onoarea este cinste, reputație, corectitudine, prestigiu, demnitate... Când vorbim despre onoare, vorbim despre atitudinea față de sine și de atitudinea față de colectivul unde se desfășoară activitatea. Persoana care dă dovadă de onoare are:

- tendința de ași menține prestigiul și reputația;
- grija față de colectivul unde lucrează.

Există câteva tipuri de onoare: *onoare generală* și *onoare particulară*. **Onoarea generală** conține: *onoarea profesiei, a familiei, a țării*. **Onoarea particulară** conține: *onoarea pedagogului, a părintelui, a cetățeanului*.

Demnitatea provine de la latinescul *dionticus* care înseamnă „frumusețe, noblețe”, este conștiința omului despre rostul și valoarea lui în societate. Sentimentul propriei demnități și asocierea de către societate a valorii omului nu întotdeauna coincid. De aceea specialistul trebuie să cunoască opinia celor din jur, să analizeze spre a feri colegul de erori în apărarea onoarei și demnității acestuia, astfel va putea preîntâmpina ambiția și vanitatea, care par să țină de asemenea de onoare și

demnitate, dar nu trebuie confundate, deoarece ambiția înseamnă dorința arzătoare de a realiza ceva cu orice preț, iar vanitatea este înfumurarea sau setea de slavă și cinste, pe care nu o merită. În momentul în care profesionistul își formează o imagine eronată despre sine, educă același lucru și celorlalți, atunci când el îi disprețuiește și înjosește pe cei din jur, dându-și sie o importanță mare de faptul că educă și dezvoltă înjosirea, disprețul etc. Pentru a-i învăța pe oameni să-și apere onoarea și demnitatea, ei trebuie obișnuți să-și analizeze faptele, să-și aprecieze corect acțiunile sau convingerile demne de personalitatea lor.

Dreptatea este unitatea de măsură a obiectivității, este o dovadă a maturității morale, ea se manifestă în aprecierea celorlalți, a atitudinii lor față de muncă și comportament. Pentru a fi corect cu un coleg, prieten sau necunoscut, profesionistul trebuie să cunoască bine personalitatea acestuia, trebuie să țină cont de criteriile de apreciere aprobate de legislația Republicii Moldova, dar și de eforturile pe care le depune persoana pentru activitatea realizată, de posibilitățile lui și de condițiile în care trăiește acesta. Ostroborski scria: „un om cu dreptate este acela care este permanent atent la partea internă a fiecărei fapte, dar nu acela care apreciază cu aceeași unitate de măsură pe oricine a săvârșit această faptă”. Este bine să ne conducem de principiul: cu toți la fel și cu fiecare în parte sau cu fiecare diferit. De exemplu: nedreptatea pedagogului în aprecierea cunoștințelor poate avea consecințe grave: formarea atitudinii neserioase față de obiectul de studii, înfumurare, nepăsarea față de materia de studiu, pierderea încrederii în forțele sale, atitudine răutăcioasă, conflict.

Simțul dreptății este absolut necesar pedagogului, fiindcă copiii sunt în perioada formării lor ca personalitate, iar nedreptatea le va influența negativ caracterul. Nedreptatea este descoperită prin faptul că pedagogul are preferații săi, astfel deprinzându-i pe ceilalți să fie nesinceri, lingușitori, conformiști, dar la bază fiind pierderea interesului față de știința de carte.

Dreptatea generică (universală), potrivit lui Aristotel, nu e legată de un afect *anume* sau de un tip particular de acțiune, ci vizează *toate afectele* de care sunt legate celelalte virtuți, însă privesc sub aspectul manifestării lor în *relațiile cu alții*, să zicem, în viața publică (nu în viața privată sau față de sine). A comite un act vicios în raport cu *ceilalți* înseamnă a le face o nedreptate și acesta este temeiul pentru

care el trebuie interzis de lege; un asemenea act ar fi ilegal. Prin contrast, *dreptatea generică* e totuna cu *legalitatea*, cu respectarea legilor cetății. Prin urmare, ele trebuie să prescrie toate acțiunile care rezultă din virtuțile noastre etice și să interzică acțiunile vicioase. Așa se face că, în această accepție a termenului, „acela care violează legile este un om nedrept, iar cel ce le respectă este drept”.

Rolul dreptății ca problemă politică e să asigure acel cadru public în care oameni cu idei și opțiuni politice diferite să poată trăi împreună fără a-și dăuna unii altora. Cum spunea Platon, o cetate dreaptă e o cetate „sănătoasă”, armonioasă, așa încât legile unei cetăți drepte ar trebui să prescrie, în opinia lui Aristotel, curajul, moderația, amabilitatea etc., adică să impună toate virtuțile și să interzică toate viciile (1129b, 20).

În schimb, ceea ce Aristotel numește *dreptate particulară* este, printre altele, o virtute, în lista virtuților și e legată de un anume afect – de *plăcerea dată de câștig* (*pleonexia*). Aceasta poate să fie excesivă sau moderată. Ceea ce caută Aristotel este specificul „mediei” pentru aceste tipuri de dreptate și conchide că ea ar consta într-o anume „egalitate” sau „nepărtinire” (*ison*).

Dreptatea colectivă e legată și ea de un afect specific: *pleonexia* (*dorința de a fi în câștig, fie și prin abuz*) în orice relație recunoscută legal între doi indivizi privați; aceste relații pot fi de mai multe feluri:

- *relații voluntare*: când ele apar cu consimțământul ambelor părți: (contractele de vânzare, cumpărare, cautiune, depozitare etc.);
- *relații involuntare*: când apar împotriva voinței unei părți, fie din cauza *ignoranței respectivei părți* [„clandestine”) (furtul, adulterul, otrăvirea, prostituția, asasinatul, falsa mărturie etc.)], fie din cauza *aplicării forței*, violenței, asupra respectivei părți (maltratarea, traficul de persoane, jaful, defăimarea, ultrajul etc.).

Dreptatea distributivă vizează împărțirea mai echitabilă a greutăților (poverilor) și a beneficiilor. În acest proces sunt antrenate politicile legate de venituri, taxe și impozite, educație, serviciul public. Scopul este ca și oamenii cu venituri mici sau fără venituri să beneficieze de acces la educație, servicii medicale, protecția poliției, asistență juridică.

Termenii utilizați în aplicarea egalității de șanse sunt cei de *acțiune afirmativă*, *discriminare pozitivă* sau *tratament preferențial*. Aceste modalități de corectare a nedreptății sunt aplicate mai ales prin asigu-

rarea unor locuri speciale la concursurile pentru diferite forme de învățământ la care grupurile marginalizate au avut și au un acces redus la educație, profesii, sau prin locuri de muncă special destinate unor profesii greu accesibile celor nedreptățiți istoric prin apartenența la o anumită categorie.

Autoritatea este cuvânt de origine latină și înseamnă *influență, prestigiu*, și anume, influența de care dă dovadă cineva datorită anumitor merite. Când autoritatea unei persoane se datorează anumitor merite, încrederea celorlalți față de ea crește. Persoana cu autoritate se deosebește de cea autoritară. Pentru autoritari este caracteristică impunerea voinței sale, ei folosesc metode de influență nedemocratice, ordine, porunci, indicații, impunere, se bazează pe supunerea oarba și executarea strictă a cerințelor sale.

Autoritatea presupune încredere atunci când omul posedă cunoștințe profunde și are capacitatea de a transmite aceste cunoștințe, manifestă o atitudine critică față de sine și o atitudine corectă față de ceilalți. Persoana cu autoritate este dotată cu o cultură înaltă și aptitudini organizatorice, cu capacități de cunoaștere și înțelegere a psihicului uman. Ea se va perfecționa continuu. Autoritatea pedagogului se obține dificil, dar și mai dificil se menține. Ea poate fi pierdută dacă se dă dovadă de: conservatism în opinii, stereotip în gândire, nerespectare a altor personalități, incapacitatea de a-și recunoaște greșelile, lipsă a tactului pedagogic. Menținerea autorității se realizează prin simț auto-critic și perfecționare continuă.

Etica și tactul. Tactul reprezintă capacitatea de a găsi la momentul oportun forma cea mai adecvată de tratare a persoanelor, priceperea de a exercita asupra lor o influență pozitivă. Aceasta presupune anumite calități, printre care: autocontrol, stăpânire de sine, sensibilitate, suplețe psihică, încredere în copil și în acțiunea educativă întreprinsă, discreție, rațiune (G. Chiriță).

În sensul larg al cuvântului, tact înseamnă simț al măsurii, atenție și severitate, exigență și bunătate. Tactul este unul dintre cei mai importanți indicii ai culturii omului, ai priceperii lui de a practica munca de educație (A. Bazanov).

A avea tact pedagogic înseamnă a acționa adecvat, adică a lua cea mai justă atitudine, a aplica procedeele cele mai indicate în rezolvarea unei situații pedagogice, pentru împlinirea obiectivului educativ propus (Șt. Zisulescu).

Formarea și cultivarea tactului presupune realizarea unui „aliaj al experienței și al unor însușiri psihologice, constând în oportunitatea intervențiilor și în modul adecvat de exercitare a influenței educative”.

Experiența asigură formarea și cultivarea tactului în măsura în care angajează perfecționarea proiectului în contextul unor circuite de conexiune inversă pozitivă care stimulează (re)orientarea rapidă a activității în funcție de comportamentul celuilalt, de reacțiile mediului intern și extern, de soluțiile manageriale dezvoltate.

Calitățile psihologice ale specialistului definesc o anumită măiestrie profesională, apreciată ca o premisă, dar și ca o consecință a tactului. Aceste calități vizează capacitatea de: a opera cu procedee adecvate în situații noi; a reacționa în sens empatic la problemele conflictuale care apar în colectiv sau în raport cu o persoană, părinte, profesor etc.; a perfecționa proiectul profesional, mesajul, repertoriul comun persoană-persoană la niveluri de creativitate superioară; a valorifica integral informațiile obținute în procesul de formare inițială și continuă.

Tact înseamnă a atinge simțul măsurii. Pentru omul cu tact este caracteristică dorința de a proceda astfel încât să aducă cât mai multă bunătațe și bucurie altora. El este foarte atent să nu afecteze dispoziția celui cu care discută printr-un comportament neadecvat, gest, mimică sau printr-un cuvânt nepotrivit. Cei lipsiți de tact pot jigni omul chiar și atunci când îi fac un serviciu. Tactul este o calitate cu ajutorul căreia în fiecare caz concret se aplică cel mai eficient mijloc de influență.

Factorii care pot influența comportamentul și pot motiva formarea tactului sau pot conduce la lipsa lui sunt: temperament impulsiv; voință sau stăpânire de sine; condiții proaste de viață; atmosferă încordată la serviciu; nivelul redus de inteligență și de cultură.

Necesitatea de a avea un tact pedagogic se impune în următoarele **situații**: *când persoanele sunt prea sensibile, când sunt timide, lipsite de curaj și retrase, când sunt agresive, impulsive și nedisciplinate, când sunt ambițioase, când trec prin anumite emoții puternice, când își recunosc greșeala etc.*

Cele menționate nu trebuie să creeze impresia că tactul nu permite severitate și exigență. O persoană cu tact poate fi severă, insistentă, poate să ridice vocea, să înainteze cerințe mari, însă să nu se întreață măsura. Toate acestea sunt justificate. În cazurile în care există lipsa de tact, apar situații de conflict ce duc la un disconfort psihic, care se manifestă prin frustrații, frică, stare de deprimare, descurajare și depresii.

Managerul cu tact e atent cu subalternii, exclude brutalitatea, caută să-și exprime gândurile, cerințele într-un mod politic. Dar toate cele menționate nu trebuie să creeze impresia că tactul nu permite severitate, exigență.

Țipetele, isteria, insultele, brutalitatea, nedreptatea sunt cauzate de lipsa de tact, motiv pentru care persoanele se îmbolnăvesc de o boală numită de savanți și psihologi *nevroză* care se manifestă prin frustrații, frică, stare de deprimare, descurajare, depresii.

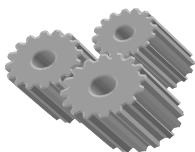
Activități:

IMPLICĂ-TE!



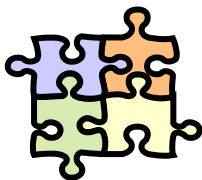
- Caracterizează categoriile eticii. Care sunt avantajele dezvoltării lor?
- Identifică relația dintre categoriile eticii.
- Printr-o scriere liberă, determină sub influența căror categorii etice ești la momentul actual.

INFORMEAZĂ-TE ȘI PROCESEAZĂ INFORMAȚIA!



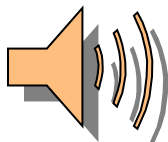
- Determină principala caracteristică a categoriilor profesionale.
- Elaborează o schemă pentru fiecare categorie.
- Identifică diferența dintre profesie și ocupație.
- Determină problemele apărute în relația dintre manager-subaltern, în lipsa respectării categoriilor etice.

COMUNICĂ, DECIDE!



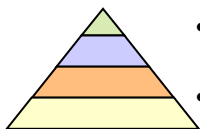
- Analizează categoriile eticii profesionale
- Determină relația dintre autoritate și autoritar
- Estimează rolul tactului în soluționarea conflictelor și determinarea succesului.
- Analizează profesionalismul pedagogic sau al profesiei tale.

EXPRIMĂ-ȚI ATITUDINEA!



- Ce înseamnă pentru tine categoriile eticii?
- Argumentează necesitatea respectării categoriilor eticii pedagogice.
- Demonstrează că categoriile etice *onoarea* și *demitatea* sunt în raport direct cu autoritatea.
- Apreciază într-un text de o pagină efectul pozitiv al categoriilor eticii.
- Exprimă-ți atitudinea față de dreptatea distributivă.

ACȚIONEAZĂ



- Elaborează o fișă de observație cu criterii de analiză pentru categoriile eticii.
- Aplică fișa de observație în practică, prezint-o în cadrul unui seminar.
- Elaborează un program de dezvoltare individuală a categoriilor etice pentru viitorul apropiat. Stabilește în ce situații te vei încadra pentru a-ți realiza scopurile propuse.

Bibliografie recomandată:

1. Adămuț Luminița, *Problema datoriei în gândirea etică greco-latină*, Iași, Editura Timpul, 2001 (II 45449, 1 ex.)
2. Cristea S., *Dicționar de pedagogie*, Chișinău-București, Litera Internațional, 2000.
3. *Teorii ale dreptății*, Ediție îngrijită de Adrian Miroiu, Editura Alternative, 1996.
4. Lazăr C., *Autoritate și deontologie*, Editura Licorna, 1999.
5. <http://www.ub.filozofie.ro>

3. COMPETENȚA DE COMUNICARE ETICĂ

3.1. Comunicarea etică

- **Cultura vorbirii.**
- **Comunicarea managerială și comunicarea etică**
- **Dileme de etică a comunicării**
- **Critica constructivă**
Studiind acest modul, studentul va fi capabil:
 - să definească noțiunea de comunicare;
 - să descrie rolul pe care îl joacă „cultura vorbirii” în relațiile de grup și de afaceri;
 - să precizeze importanța comunicării oneste și a tratamentului corect față de angajați și clienții firmei;
 - să analizeze problemele care apar în urma lipsei comunicării;
 - să propună modalități de dezvoltare a comunicării corecte față de clienții firmei;
 - să stabilească specificul culturii vorbirii în relațiile cu clienții;
 - să elaboreze o critică constructivă;
 - să anticipe consecințele criticii destructive;
 - să prognozeze schimbări de comunicare managerială în urma cursului de etică;
 - să direcționeze comunicarea spre comunicare etică.

Cuvinte-cheie: cultură, comunicare.

➤ **Cultura vorbirii**

Lingvistul rus Ojegov susține: cultura vorbirii nu se reduce doar la respectarea normelor limbii literare, dar și la iscusința de a găsi cele mai expresive mijloace de a expune gândul, cele mai exacte, cele mai potrivite pentru situația dată, ce se justifică stilistic.

Deși știința și tehnica au reușit în ultimii ani să revoluționeze posibilitatea noastră de a transmite informația, totuși capacitatea de a comunica între noi a scăzut. Capacitatea noastră de a realiza contacte interumane spontane, creatoare, este diminuată de ritmul frenetic al vieții moderne și de stresul zilnic.

Pornind de la decizia de a comunica, comunicatorul decide să emită informații, idei, păreri, sentimente etc. Decizia ca această comunicare să aibă loc sau nu implică probleme de etică.

Probleme de etică pot să apară și în procesul de ascultare în sensul în care trebuie respectat dreptul omului de a fi scutit de revărsarea de informații asupra lui. Oamenii au dreptul să cunoască, dar ei au și dreptul să nu cunoască.

Atributele în jurul cărora se concentrează etica în procesul de comunicare sunt: claritatea, precizia și corectitudinea, integritatea, discreția și oportunitatea.

Cultura vorbirii unui specialist îl obligă să fie atent, să nu repete nejustificat unele formule, să evite utilizarea expresiilor necunoscute colegilor. Expresiile trebuie să fie libere de formulele de serviciu de tipul: cum se spune, să zicem așa, înțelegi, fii atent, mai în scurt, sau de cuvintele-parazite: deci, așa, bine, nu-i așa... Cauza acestor expresii este:

- gândirea prea lentă – vorbitorul caută să zică ceva până va relua ideea;
- vocabularul sărac – vorbitorul nu găsește cuvântul potrivit și umple acest gol cu un cuvânt-parazit.

Comunicarea este valoarea înăscută, dar care poate fi și trebuie mereu dezvoltată. Etica conversației cere competență și aptitudini de comunicare: spirit analitic, creativitate, decizie, cunoștințe tehnice și profesionale, inițiativă, adaptabilitate, motivație, sociabilitate, simț al măsurii.

Un bun punct de plecare în aprecierea procesului de comunicare sub aspectul eticii este examinarea adevăratului motiv și scop al comunicării, precum și impactul acesteia. O afirmație eronată, dacă apare în mod accidental, nu poate fi catalogată ca neetică, ci neprofesională. Dar una care este în mod deliberat eronată, având ca intenție derutarea, manipularea, înșelarea sau confuzia, este neetică.

Distorsionarea neintenționată a informațiilor, datorată naturii ființei umane, este un alt factor care trebuie luat în considerare sub aspect etic.

Mesajele nu sunt în sine etice sau neetice. Ceea ce determină ca un mesaj să fie etic sau nu rezidă în ceea ce emitentul mesajului intenționează să realizeze prin intermediul acestui mesaj. Apare întrebarea: ce se întâmplă când intenția este pozitivă, dar impactul pe care îl are comunicarea este negativ? Emițătorul trebuie să aibă în vedere nu numai motivele, intențiile și scopul comunicării, ci și impactul posibil al acesteia.

Problemele de etică a comunicării trebuie analizate cu mare prudență în cazul mesajelor negative cu implicații emoționale, de influențare-convingere, ale mesajelor legate de conflicte. În legătură cu acest fapt pot să apară cerințe contradictorii între a comunica cu tact, dar a nu fi manipulativ; a spune adevărul, dar a nu fi lipsit de diplomatie etc. Pentru a putea „naviga” printre aceste jaloane, emițătorul va trebui să facă alegerea corectă a organizării și formatului mesajului, a stilului de comunicare, a limbajului și să aibă în vedere multe alte aspecte.

➤ **Comunicarea managerială și comunicarea etică**

Comunicarea managerială este instrumentul principal în activitatea profesională. În procesul comunicării managerul trebuie să realizeze următoarele funcții:

- transmiterea informației;
- studierea personalității subalternului sau a celui cu care comunică;
- organizarea corelației celor care cooperează;
- organizarea influenței reciproce a celor două părți care comunică.

Toate aceste funcții trebuie realizate în complex. Neglijarea uneia din acestea conduce la rezultate nefaste în procesul de muncă, fiindcă „sarcina nu-i o transmitere mecanică a cunoștințelor despre ea. Aceasta e o interacțiune complexă a oamenilor” (Suhomlinski)

Comunicând informația, managerul va avea grijă să-și exprime gândurile clar, exact, atrăgător. Pentru a realiza acestea, el trebuie să posede o înaltă cultură a vorbirii. Cultura vorbirii înseamnă găsirea celor mai potrivite modalități de exprimare.

Pentru ca vorbirea persoanei să fie atrăgătoare, el trebuie să pronunțe enunțurile necesare, să scoată în evidență cuvintele-cheie, esența gândului, să exprime bucurie, mulțumire, indignare, mirare, dezacord...

În procesul organizării muncii manifestarea măiestriei profesionale poate fi urmărită și în procesul comunicării etice, astfel comunicarea comportă un aspect creativ fiind strâns legată de toate componentele comunicării: conversație, dialog, gest, mimică, ținută.

Comunicarea se valorează prin aceste elemente, dar despre formarea și dezvoltarea lor managerul trebuie să știe mai multe decât știu oamenii, deoarece aceste atribute devin mijloacele principale în profesia pe care o practică.

Încercați să fiți corect atunci când subalternul nu știe, nu vrea să știe, nu poate, nu vrea să poată, nu învață și nu dorește să învețe „ce

valori trebuie sa posede un manager pentru a fi tolerant în asemenea situații”. Mai întâi de toate trebuie să fie:

- Înțelegător.
- Atent.
- Să observe durerea, bucuria sau insatisfacția subalternului.

Vorbirea managerului oferă subalternului un prilej de bucurie, recunoștință, admirație și încearcă să caute un contact sufletesc cu el, care duce la colaborare și un astfel de manager poate fi numit umanist. Ca rezultat, ne convingem că problema realizării sarcinii constă nu doar în formarea cunoștințelor teoretice, ci și în educarea culturii interioare a managerului care are la bază psihologia și competența de comunicare.

Problemele de etică trebuie analizate și prin prisma prevederilor legale și a perceptelor morale naționale specifice.

Managerul, operând în mediul internațional, trebuie să cunoască sensibilitățile culturale, caracteristicile regionale și etnice, obiceiurile și elementele specifice ale țărilor unde sau în legătură cu care își desfășoară activitatea.

Etica unei organizații este creată și susținută de cultura organizatorică, politica organizației și, evident, de etica individuală a managerilor.

În organizații, comunicarea și climatul se corelează foarte strâns, o bună comunicare contribuie la menținerea unui climat favorabil și, reciproc, un climat corespunzător facilitează o comunicare eficientă.

Deoarece organizațiile în mare parte sunt foarte eterogene în multe privințe – ca vârstă, nivel de instruire și de cultură, aspirații, convingeri și fel de fel de a fi., comunicarea devine mai dificilă.

Rolul comunicării într-o societate democratică are o deosebită importanță, comunicarea este o activitate fundamentală în viața organizatorică și necesită tot atâta atenție și rigoare ca și celelalte funcții.

Eficienta comunicării este un aspect fundamental al performanței manageriale. Indiferent de faptul dacă este necesar a conduce într-o prindere, un comitet, sau a pregăti un raport scris asupra implicațiilor bugetului anual, sau a introduce unele practici noi de lucru, este nevoie de o gamă întreagă de aptitudini de comunicare pentru a realiza obiectivele.

Fără procesul comunicațional, o organizație ar deveni într-un fel o grupă de indivizi care-și exercită obligațiunile în mod separat, fără nici o legătură între un grup și alt grup.

În consecință, acțiunile organizatorice pot să se orienteze mai mult spre coordonarea personală a indivizilor decât spre obținerea obiectivelor vitale. Și atunci, multitudinea de obiective, complexitatea intereselor, incertitudinea situațiilor, reacțiile neașteptate ale oamenilor și ale mediului fac ca deciziile adoptate, acțiunile organizate să devină, uneori, derizorii.

Experimentele, cercetările, observațiile arată că majoritatea oamenilor sunt mult prea optimiști atunci când apreciază acuratețea procesului de comunicare în cadrul organizațiilor și în viață în general. Chiar dacă sunt identificate erorile, poate fi prea târziu pentru a schimba situația, iar erorile inerente procesului care generează alte erori, nu vor putea fi recunoscute. Comunicarea eficientă a informațiilor poate fi destul de dificilă, însă deseori trebuie comunicate atitudini și sentimente, ceea ce este mult mai complicat.

Numărul barierelor de comunicare este atât de mare, iar natura lor este atât de dificilă, încât este nevoie ca dezvoltarea calităților și a capacității de comunicare să fie inclusă în planurile de învățământ.

Asemănător se poate proceda și pentru cunoașterea subalternilor, respectiv pentru intercunoaștere, deoarece climatul fiecărui grup în parte „influențează climatul general al școlii, cartea ei de vizită” [Jinga p.103].

Ajutând profesorii și elevii să se cunoască ei însuși și unii pe alții, directorul va putea să selecteze cele mai potrivite modalități de comunicare, de motivare a lor în vederea realizării obiectivelor comune: obținerea unor performanțe cât mai bune.

Procesul de comunicare este adesea mult mai complex decât cred oamenii, cu toate acestea, dezvoltarea calităților în acest domeniu tinde să fie neglijată. Doar atunci când oamenii realizează subtilitățile comunicării eficiente, ei devin conștienți de importanța comunicării și încep să-și dezvolte propriile aptitudini. Problemele sunt de așa natură încât chiar și o persoană cu performanțe bune în comunicare poate să le îmbunătățească, dacă ia în considerare și își evaluează sistematic propria eficacitate în acest domeniu.

Activitatea oamenilor uniți prin scopuri comune poate fi efectuată numai datorită comunicării. În procesul comunicării, se formează anumite imagini și modele în comportamentul oamenilor. Treptat, ele se implementează în structura personalității și se interiorizează. În procesul comunicării omul își formează eul intern și însușește un anumit tablou al lumii.

Problema climatului în organizațiile școlare, ca și rolul comunicării manageriale în menținerea unui climat sănătos, rămâne deschis cercetării, reflecției managerilor și echipelor manageriale, ca și personalul didactic, auxiliar și administrativ, deoarece ea se corelează foarte strâns cu performanțele de înalt nivel obținute în organizațiile școlare.

Managerii își petrec cea mai mare parte a timpului fiind angajați într-una din etapele procesului de comunicare. Aptitudinile pentru comunicare și management sunt într-o strânsă legătură. Statistica demonstrează că astăzi comunicarea constituie circa 90% din informațiile percepute de individ, însăși informația reprezentând 99% din succesul afacerii.

Chiar și atunci când lucrează individual, de exemplu, studiind sau pregătind rapoarte, ei se bazează pe încercările altora de a comunica cu ei sau se pregătesc să comunice cu alții.

Acuratețea în luarea deciziilor depinde, în particular, de eficacitatea comunicării. Dacă procesul de comunicare este deficitar, atunci toată activitatea poate fi afectată.

Comunicarea managerială este puternic influențată de relația manager-subordonat și generează adesea la cel din urmă o atitudine „ambivalentă” – atât pozitivă, cât și negativă. Managerul, în calitate de emițător, trebuie să-și dea seama că influența pe care o exercită asupra receptorilor poate fi foarte puternică și că, exersând, această influență ia asupra sa o responsabilitate morală considerabilă.

Principiul de baza al eticii în comunicare este de a trata subordonații ca oameni, ca ființe raționale, libere, conștiente, responsabile de sarcinile pe care și le-au asumat.

Factorii care determină o comunicare managerială etică sunt: reglementările guvernamentale, codurile de etică, regulamentele organizației și caracteristicile individului.

Factorii care influențează caracterul etic al comunicării manageriale sunt: *calitățile pozitive ale individului care comunică, cum ar fi: credibilitatea, integritatea, loialitatea și respectul față de om; *respectarea sarcinilor și promisiunilor asumate; *exemplul personal al conducerii de vârf; *corectitudinea informațiilor; *prejudecăți; *tensiuni fizice și psihologice.

a) Comunicarea onestă și tratamentul corect față de clienții firmei. Cea mai des întâlnită formă de comunicare cu clienții este re-

clama. Uneori ceea ce se oferă pe piață nu doar că nu satisface o nevoie, dar, mai mult ca atât, poate să lezeze interesele consumatorului. De exemplu, utilizarea excesivă a imaginilor de femei în reclame la obiecte de uz casnic le circumscrie acestora o imagine de eterne servitoare a familiei, iar utilizarea excesivă a imaginii corpului femeilor impune concluzia că femeile sunt doar obiecte sexuale. Reclama promovează utilizarea femeilor ca obiecte și a sexului ca mijloc de manipulare. Ea poate întări prejudecățile rasiale.

Reclama uzează minciuni, iluzii pozitive (vei cuceri lumea dacă folosești parfumul X), de seducție, kitsch. Este sistematic încălcat principiul adevărului (al veridicității). Produsele reclamate trebuie să fie de calitate, să aibă instrucțiuni de folosire, avertismente asupra efectelor nedorite și pericolelor posibile pentru consumator etc.

b) Comunicarea onestă și tratamentul corect față de angajați. Angajații sunt tratați adesea ca o marfă, deși sunt ființe umane, cu scopuri în sine. Cele mai dezumanizante tratamente se aplică mai ales în zonele în care există o piață a forței de muncă caracterizată de monopol (un singur cumpărător al forței de muncă).

Drepturile angajaților și reglementari în privința loialității față de companie sunt extrem de importante. Tratarea angajaților ca pe o piesă de schimb, o simplă forță de muncă, conduce la faptul că și aceștia tratează compania ca pe o stație de tranziție, o simplă sursă de salariu și beneficii. Loialitatea față de companie se conturează prin obligațiile reciproce, prin atribuire de roluri și responsabilități. Unele dintre acestea sunt contractuale și legale, dar ele nu sunt valabile decât pentru îndeplinirea sarcinilor și nu au o componentă etică: *o slujbă nu e niciodată doar o slujbă*. Există mereu o dimensiune morală: mândria față de propriile produse, spiritul de echipă, grija față de bunăstarea companiei, atașamentul față de colegi etc.

Cele spuse mai sus demonstrează cât de importantă este comunicarea în organizație și, în special, comunicarea managerului cu angajații.

c) Comunicarea onestă și tratamentul corect față de acționari. În funcție de comportament, unei persoane i se comunică atitudine etc. Un comportament etic presupune gestiune corectă, loialitate, informare, transparență, confidențialitate etc. Lipsa acestor elemente ale comportamentului etic comunică acționarilor neîncredere, lipsă de respect, flirt etc., fiind inevitabile și consecințele respective.

d) Comunicarea onestă și tratamentul corect față de comunitate se referă atât la producerea unor anumite articole de calitate etc., cât și la responsabilitatea socială ca, de exemplu: protejarea mediului, soluționarea problemelor sociale, respectarea diversității culturale. Astfel, din categoria principiilor etice fac parte: *considerația specială* - adică tratamentul corect, de tip standard, care poate fi modificat pentru situații speciale, cum ar fi: ajutorarea unui vechi angajat, prioritatea la angajare pentru o persoană cu nevoi speciale, oferită unui furnizor loial, aflat însă în impas; *competiția onestă* - prin evitarea mituirii și a altor mijloace care nu sunt oneste, în vederea obținerii unei comenzi; *responsabilitatea față de organizație* - acționând pentru binele întregii organizații nu doar în interes propriu, evitând ineficiența; *respectarea legii* - evitarea pe căi legale a impozitării, nu prin evaziune, ci prin respectarea spiritului și literei legii.

Respectarea acestor principii determină un comportament onest și corectitudine față de comunitate, față de angajații care fac parte din comunitate. În general, se observă că o comunicare etică influențează pozitiv și eficient derularea activității.

➤ **Dileme de etică ale comunicării**

Dilemele de etică ce stau în fața persoanei gravitează în jurul noțiunilor de: secret al informației, transmitere de informații din interiorul organizației spre exterior, zvonul și bârfa, minciuna, necesitatea de a cere scuze, autocritica etc.

Ne întrebăm adesea: sunt oare secretele justificate sau nu? Păstrarea secretului asupra unor informații care privesc protecția consumatorului este neetică. Pe de altă parte, păstrarea secretului poate fi esențială pentru succesul unor decizii, ele pot fi discutate numai cu un anumit segment al organizației, dar nu și cu un altul.

Anumite informații trebuie ascunse de concurenți pentru a încuraja inovația. Dar blocarea de informații încetinește progresul. Deci, pe de o parte, secretizarea excesivă a informației scade nivelul și ritmul creativității, iar pe de altă parte, distribuirea liberă a informației reduce motivația acelor care o creează.

Orice angajat care discută în afara organizației despre abuzuri sau neglijențe comise în organizația în care activează ar putea fi catalogat ca neloial acestei organizații. Dar a nu discuta despre problemele care nu merg bine, nu tocmai aceasta este neloial?

O dilemă de etică pentru manager apare și în legătură cu unele aspecte ale comunicării neformale ca, de exemplu, luarea sau nu în considerare a bârfei sau cum să ne atârnăm față de zvonurile care circulă în organizație.

Referitor la primul aspect există două păreri: una consideră neetică și perturbatoare prezența bârfei (de exemplu, ea poate interfera, chiar și neintenționat, cu obiectivitatea evaluării performanței angajaților sau a promovărilor, creează în organizație o atmosferă de suspiciune); alta consideră bârfa etică și utilă (de exemplu, previne evenimente negative, este „pulsul” organizației).

Referitor la al doilea aspect, dilema apare din cauză că zvonul poate conține informație falsă. De exemplu, zvonul fals cum că o bancă dă faliment, îi poate determina pe clienții săi să-și retragă depunerile, aceasta într-adevăr ar putea cauza falimentul băncii respective. Zvonurile apar în situații de ambiguitate în care oamenii au un mare interes direct sau sunt implicați emoțional. Managerul are posibilitatea de a evita răspândirea lor, prin crearea imediată a unui canal de informare credibil.

Minciuna este una dintre dilemele de etică ce nu ar trebui să existe. Nu trebuie să minți – este una dintre cele 10 porunci ale lui Hristos. A minți înseamnă a face o afirmație cu intenția de a induce în eroare. Și totuși, în afaceri se spun foarte multe neadevăruri, iar justificarea pentru unele dintre ele se caută în „intenția bună” cu care au fost spuse. Statistici efectuate pe această temă stabilesc că numai 20% din acest gen de minciuni sunt spuse spre beneficiul celui mințit, în timp ce 75% sunt în favoarea celui care minte, restul sunt în favoarea unei a treia persoane.

Un alt exemplu de dilemă de etică este și actul de a cere scuze, în nume personal sau ca reprezentant al organizației. Cererea de scuze și autocritica abordează probleme de comunicare dificile, deoarece pun în discuție reputația sau motivele managerului, deci credibilitatea acestuia și a organizației.

La capitolul dileme trebuie semnalat faptul că există cel puțin trei moduri de a aprecia conceptul de etică: modul utilitarist; modul individualist; modul justițiar.

Modul utilitarist de abordare a eticii susține că acțiunile managerului trebuie judecate prin consecințele lor: dacă rezultatul este bun,

acțiunea este bună; un rezultat este interpretat ca bun atunci când corespunde „binelui majorității”.

Modul individualist de abordare a eticii, bazat pe drepturile individuale, are în centru libertatea conștiinței, libertatea cuvântului și protejarea vieții particulare a individului. Acest fel de etică, accentuând drepturile individului, neglijează prin comparație obligațiile acestuia față de comunitate și societate.

Modul justițiar de abordare a eticii accentuează echitatea, obiectivitatea, cinstea și imparțialitatea. În normele acestui tip de etică există preocuparea pentru binele celui alt. Întrebarea nu este dacă o acțiune este utilă sau profitabilă, ci dacă este cinstită, justă. Insistând asupra echității, se elimină însă stimulentele pentru evaluarea performanței individuale.

➤ **Critica constructivă**

În societatea noastră deseori se confundă utilizarea sau sensul conceptelor de morală și critică. Astfel, conceptul de morală este definit ca ansamblul normelor, regulilor, principiilor care ajută la relaționarea între oameni, fiind și o formă a conștiinței morale, pe când conceptul de critică implică în sine reguli care atenționează încălcarea normelor morale. Este greșită expresia „a face morală”, deoarece morala prezintă reguli, norme, fiind corectă expresia „a face critică”. Important de clarificat că există critică constructivă și critică distructivă. Ceea ce noi percepem prin a face morală are sensul de critică distructivă. Ceea ce prezintă interes pentru noi este că, dacă studenții vor fi învățați să realizeze critica constructivă, vor rezolva problema, dar nu vor ataca persoana.

Critica constructivă se concretizează în respectarea câtorva reguli:

1) *Critica începe cu o vorbă bună* sau cu un compliment. Acest lucru va dovedi faptul că dvs. nu sunteți supărat pe cineva sau aveți vre-o problemă personală și vă descărcați pe persoana care o criticați. Vorba bună, sau complimentul, va descărca atmosfera și va face comunicarea mai eficientă.

2) *„Atacarea” problemei și nu a persoanei*. Problema noastră este că atunci când o persoană întârzie, sau nu este pregătită etc., noi atacăm persoana prin expresia „tu”.

3) *Exprimarea descriptivă*, și nu evaluativă, reflectă faptul că cel care critică trebuie să descrie comportamentul realizat și nu să evalueze,

de aceea în loc de „*tu ești un lenos*” se acceptă „*mă deranjează faptul că ai întârziat ieri – ai venit la ora 8.20*”.

4) *Referire la specific, concret și nu la global, general.* Tendința de generalizare: „*tu întotdeauna întârzi*” sau „*tu nu doar întârzi, ci nici nu înveți*”, provoacă un conflict intern și unul extern, deoarece cel criticat nu percepe ce se dorește de la el, ba i se vorbește de o problemă, ba de alta și, doar atunci când ne axăm pe o problemă, ea poate fi soluționată. Însă când ne axăm pe mai multe probleme odată, nu soluționăm nici una. De aceea se cere ca cel care critică să fie concret, clar și concis: „*Mă deranjează faptul că ai întârziat pe data de 16 cu 35 de minute, ieri cu 15 și azi cu 20 de minute*”.

5) *Explicarea consecințelor atât pentru grup, cât și pentru sine.* Subalternul poate să nu conștientizeze consecințele întârzierii, de aceea este important a expune care pot fi consecințele: întârzierea dvs. poate fi preluată de 30 de studenți, poate fi preluată și de colegii dvs. care sunt pedagogi ca și dvs., în consecință studenții se angajează la 30 de organizații unde vor aplica același comportament - întârzierea. Rezultă că universitatea noastră pregătește specialiști care să întârzie - imaginea universității are de suferit. Dacă vor fi spuse cele relatate de mai sus, subalternul își va modifica comportamentul.

6) *Aflarea cauzei comportamentului sau a problemei.* De obicei, există tendința de a întreba la început care este cauza. Dar cine nu a întârziat niciodată?! Atunci când se întârzie, fiecare se gândește că dacă va fi întrebat, pregătește o scuză. De aceea, la început prezentăm consecințele comportamentului, apoi ne interesăm de cauză, pentru a vedea în ce constă problema și cum putem s-o soluționăm pentru a nu se repeta.

7) *Validarea interlocutorului* - recunoașterea importanței lui ca individ, indiferent de opiniile pe care le exprimă sau de sistemul său de valori. Tendința de a propune soluții o are fiecare, mai ales dacă se prezintă a fi expert. Dar interlocutorul care cunoaște problema poate cunoaște mai bine și soluția. De aceea ar fi ideal să întrebăm interlocutorul nostru ce părere are despre problema respectivă și cum crede că e mai bine a o soluționa.

8) *Congruența* în comportamentele de comunicare. Cererea părerii interlocutorului despre problema respectivă va prezenta atât atitudine și respect față de sine, cât și sentiment de echipă.

9) *Asigurarea continuității* în procesul de comunicare. După propunerea soluțiilor din ambele părți, este bine a-l asigura pe interlocutor că este un angajat apreciat pentru funcția pe care o exercită și că se mizează pe colaborare în continuare.

10) *Asumarea răspunderii pentru afirmațiile făcute*, pentru păreri, ideile comunicate. Atunci când interlocutorul propune soluția pentru a nu mai întârzia, de exemplu: nu pot veni la prima oră că nu are cine să-mi ducă copilul la grădiniță, de aceea schimbați-mi orarul ca să nu am întâia pereche. În acest caz este important de a-și asuma răspunderea pentru cele afirmate.

11) *Ascultare suportivă*. Cât de mare nu ar fi problema, este important de a asculta interlocutorul până la capăt și de a-l susține atunci când are probleme, astfel el se va simți ca parte componentă a echipei în care activează și va manifesta o atitudine responsabilă atât față de echipă, cât și față de activitatea profesională.

Cele unsprezece reguli expuse conturează o atitudine de considerație, respect și înțelegere față de interlocutor, de dorința de a satisface nevoile sale psihosociale fundamentale, cum ar fi nevoia de înțelegere, de apartenență, de prietenie, de protejare a propriei imagini.

Cea de-a unsprezecea regulă, ascultarea suportivă, trebuie tratată în mod special, ea reprezentând o tehnică esențială atât în interacțiunile din cadrul populației în general, cât și în procesul de lucru în special. Managerii întâmpină dificultăți în ascultare, în acceptarea punctului de vedere al interlocutorului, deseori și al managerilor, precum și în susținerea opiniei personale.

Modul în care se realizează ascultarea în cadrul comunicării suportive trebuie să sugereze interesul pentru interlocutor, convingerea că ceea ce simte și crede interlocutorul este important, că îi sunt respectate sentimentele, emoțiile și gândurile, chiar și în cazul dezacordului cu punctul său de vedere, manifestând convingerea că acesta este important și valid pentru colegi și subordonați, atestând contribuția lui în intercomunicare.

Aceeași atitudine de apreciere a valorii celuilalt este exprimată și prin abilitățile de ascultare activă care se materializează în patru principii:

- 1) Oferirea unui răspuns concret.
- 2) Înțelegerea sentimentelor celorlalți.
- 3) Manifestarea înțelegerii și acceptării mesajului receptat.
- 4) Încurajarea conversației.

Astfel, comportamentul social al omului se manifestă prin abilități de comunicare, de empatie, asertive, care, corelând cu imaginea de sine, cu sprijinul și rezolvarea problemelor, pledează pentru condiția interumană. Necesitatea utilizării comunicării asertive contribuie la o exprimare completă, clară ce demonstrează că astăzi comunicarea este considerată ca reprezentând „sistemul nervos al societății”.

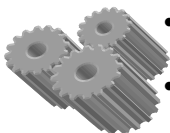
Activități:

IMPLICĂ-TE!



- Caracterizează fenomenul comunicării etice în universitatea în care înveți. Cât de perfect sau defectuos este?
- Identifică 5-6 situații din mediul universitar în care studentul este cel mai des criticat.
- Determină cele mai frecvente cauze care conduc la apariția criticii la locul de munca.

INFORMEAZĂ-TE ȘI PROCESEAZĂ INFORMAȚIA!



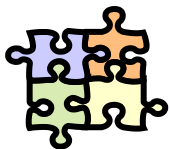
- Descrie rolul pe care îl joacă „cultura vorbirii” în relațiile de grup și de afaceri.
- Analizează problemele care apar în urma lipsei comunicării.
- Propune modalități de dezvoltare a comunicării corecte față de clienții firmei.
- Stabilește specificul culturii vorbirii în relație cu clienții.
- Utilizând diagrama Vien, analizează comunicarea etică și comunicarea managerială. Care sunt deosebirile? Dar tangențele?

Comunicarea etică

Comunicarea managerială

- Determină problemele de comunicare apărute în comunicarea dintre manager și subaltern.
- Formulează reguli de comunicare ce trebuie respectate de manager și specialist, pentru a asigura eficiența comunicării etice.

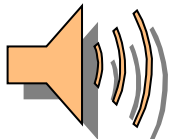
COMUNICĂ, DECIDE!



- Formulează un motto al comunicării etice și al comunicării manageriale.
- Stabilește legătura dintre comunicarea managerială de succes și personalitate. Cât de important este factorul personalității în procesul comunicării?

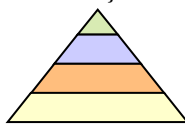
- Modelează diferite situații de comunicare etică cu impact asupra motivației angajaților în realizarea sarcinii.
- Soluționează cazuri de comunicare managerială inefficientă.

EXPRIMĂ-ȚI ATITUDINEA!



- Argumentează importanța comunicării etice în organizație.
- Determină impactul criticii destructive asupra personalității.
- Apreciază nivelul competențelor comunicaționale (constructiv/destructiv) ale profesorilor care îți predau.
- Argumentează afirmația: „O buna comunicare managerială contribuie la apariția și menținerea unui climat afectiv favorabil în colectivul de muncă și respectiv la creșterea productivității muncii”.

ACȚIONEAZĂ!



- Elaborează un instrument de măsurare a nivelului de comunicare și tratament corect într-o organizație comercială.
- Ce metode, tehnici și procedee vei folosi?
- Elaborează o secvență de critică constructivă dedicată celor care te-au criticat cel mai mult în școală, liceu, universitate.

Bibliografie recomandată:

1. Coruț P., *Arta educației*, București, Miracol, 1994.
2. Rogojanu A., *Deontologia comunicării*, București, 2005.
3. Mândăcanu V., *Etica și arta comportamentului civilizată*, Chișinău, 2001.
4. Mândăcanu V., *Cuvântul potrivit la locul potrivit*, Chișinău, 1997.
5. Pânișoară O., *Comunicarea eficientă*, Iași, Editura Polirom, 2004.
6. Формановская Н.И., *Вы сказали: «Здравствуйте». Речевой этикет в нашем общении*, М., 1983.
7. Фомина Р., Лаком Ж., *Взаимодействие ради результата: практикум делового общения*, М., Зевс; Ростов-на-Д., Феникс, 1997.
8. Опалев А.В., *Умение обращаться с людьми... Этикет делового человека*, М., Культура и спорт, 1996.
9. *Психология и этика делового общения*, Ред. В.Н. Лавриненко, М., 2003.
10. Милич П., *Как проводить деловые беседы*, М., Экономика, 1987.

3.2. Etica negocierii

- **De finirea conceptului de negociere**
- **Personalitatea negociatorului. Stiluri de negocieri**
- **Tehnici de negociere**
- **Pași fundamentali într-o negociere**
- **Greșeli critice în negociere**

Studiind acest modul, studentul va fi capabil:

- să caracterizeze personalitatea negociatorului;
- să analizeze tendințele de dezvoltare a tehnicilor etice de negociere;
- să propună modalități de negociere câștig/câștig;
- să anticipe evoluția piețelor și tipurilor de negociere în viitor;
- să proiecteze soluții de rezolvare a conflictelor apărute în negociere;
- să elaboreze sistemul de prezumții argumentate în negociere;
- să determine riscurile în negociere;
- să direcționeze negocierea în sens etic.

Concepte-cheie: negociere, negociator

➤ **De finirea conceptului de negociere**

Succesul activității factorului de decizie este în mare măsură dependent de capacitatea lui, reprezentând instituția în cauză, de a realiza diverse acte de negocieri în cadrul colectivității pe care o conduce sau cu alți subiecți.

Dicționarul constată că *negociere* înseamnă „a trata cu cineva încheierea unei convenții economice, politice, culturale etc.; a intermedia, a mijloci o afacere, o căsătorie; a efectua diverse operații comerciale (de vânzare de titluri, de rente etc.)”.

Negocierile au fost examinate de specialiști și definite în concordanță cu aria de aplicare preconizată.

Deseori negocierile sunt anticipate de diverse conflicte antagoniste și, deci, pot fi examinate ca „o procedură de rezolvare pașnică a conflictelor, într-un mod indirect, prin intermediul reuniunii reprezentanților oficiali ai părților conflictuale întru încheierea unui acord acceptabil pentru toți”. Acest nivel de negociere este foarte complicat pentru realizare și necesită cunoașterea perfectă atât a procedurilor psihologice de aplanare a conflictelor, cât și a tehnologiei organizării negocierilor.

Momentul comun pentru toate trei niveluri de negociere constă în căutarea căilor de colaborare, iar poarta de intrare în cooperare, după cum menționa E. Spaltro, este creativitatea.

Tocmai de aceea se consideră că nu oricare situație, când se efectuează o repartizare cantitativă care constată doar prezența părților și nu satisface pe nimeni, poate fi numită negociere. Asemenea caz va fi interpretat ca un proces de căutare creativă a soluțiilor benefice pentru ambele părți.

Această logică generativă face din negocieri o formă de raport între două sau mai multe părți, care găsesc necesar de a stabili o schimbare în urma căreia se rezolvă o problemă sau se ajunge la o înțelegere ce majorează oportunitatea interesului comun.

➤ **Personalitatea negociatorului. Stiluri de negocieri**

Negocierile sunt efectuate de persoane concrete și, evident, formula de realizare a negocierilor este determinată de particularitățile acestor indivizi. Nu punem la îndoială că impactul acestor acțiuni modifică substanțial însăși procedura, dar succesul lor este „programat” de felul cum se vor manifesta participanții. Talentul de pertractare a procesului de decizie predetermină declanșarea negocierilor și rezultatul lor.

Negociatorii învață foarte repede că, dacă își doresc succesul, trebuie să ofere ceva pentru a obține ceea ce le trebuie. Adevărata calitate de negociator este capacitatea de a stabili ce anume să ofere, când să ofere, de ce să ofere, cât de mult să ofere și ce să aștepte în schimb. Pentru a fi un negociator experimentat, o persoană trebuie să știe să manevreze lucrurile în așa fel încât să se poată dispensa de ceea ce oferă, iar ceea ce primește să-i satisfacă nevoile. Tehnicile utilizate pentru îndeplinirea acestui scop sunt cunoscute ca strategii și tactici. O strategie este planul de acțiune global, utilizat în cadrul negocierii. Tacticile sunt metodele utilizate pas cu pas pentru implementarea strategiei.

De exemplu, Stati și Druță s-au decis să-și cumpere o casă acum trei luni. Prima lor opțiune este o casă situată într-un cartier nou, la prețul de 100.000 u.c. (cu aproape 10.000 u.c. mai mult decât pot ei oferi). Stati crede că ar trebui să facă o ofertă, dar Druță se îndoiește că ar putea să obțină o reducere semnificativă.

Stati decide să facă totuși câteva cercetări în zonă și află că mai multe case, printre care și cea pe care și-o doresc ei, sunt puse în vân-

zare de aproape un an. Toate sunt case de calitate dar, din cauza problemelor economice, vânzările sunt destul de reduse. Stati îl convinge pe Druță că nu au nimic de pierdut dacă prezintă o ofertă. După o planificare minuțioasă, ei stabilesc o întâlnire cu persoana care se ocupă de vânzarea caselor din zonă.

- **Ofertă redusă** - ei încearcă să ofere cel mai mic preț și să cumpere la nivelul, estimat de ei, al costului suportat de constructor.

Stati și Druță îl informează pe vânzător că le place cu adevărat casa și că ar fi sincer interesați să o cumpere la un preț de 80.000 u.c.

- **Evaluarea pretenției** - s-a stabilit că agentul cere mai puțin decât prețul inițial, dar nu se poate mulțumi cu 80.000 u.c. Sarcina celor doi este de a evalua cu cât de mult este dispus vânzătorul să scadă prețul sub 100.000 u.c.

Agentul, vizibil șocat, răspunde: „este imposibil. Nu avem nici măcar ce discuta!” Stati și Druță anticipează acest răspuns și întrebă: „Dacă nu acceptați 80.000 u.c., atunci cât acceptați?”

- **Provocarea** - o strategie menită să-l pună la punct pe celălalt aflat în defensivă, cu scopul de a obține anumite concesii. Aici părțile vin aproape de faza de **evaluare**, când se determină oferta reală a agentului.

Agentul face câteva calcule înainte de a spune: „90.000 u.c., dar trebuie să plătiți cel puțin un avans de 20.000 u.c. în numerar”. Deși sperau la o contra-ofertă mai joasă, Stati și Druță sunt dispuși să accepte și acest nivel de preț. Druță mai încearcă o strategie, spunând: „Avansul nu este o problemă, dar am înțeles că locuința de vizavi a fost deja vândută cu 15.000 u.c. mai puțin decât prețul inițial. De ce nu ați face același lucru și pentru noi?”

- **Amânarea** - Stati și Druță își iau o pauză pentru a-și oferi, atât lor, cât și vânzătorului, timpul necesar pentru reevaluarea pozițiilor. Amânarea unei decizii arată adesea că răbdarea este profitabilă.

Agentul reacționează spunând: „Casa despre care vorbiți a fost mai scumpă; de aceea am avut o marjă mai mare. Poate că aș putea să mai reduc prețul puțin, să zicem la 86.000 u.c., dar numai dacă ne prezentați oferta dvs. astăzi, în scris, împreună cu avansul de 20.000 u.c.”. Stati și Druță, simțând că sunt foarte aproape de realizarea scopurilor lor, răspund: „Să știți că ne place foarte mult această casă, dar costă

prea mult față de cât putem plăti. Scuzați-ne puțin, până discutăm cum ne-am putea mări oferta. Nu ați putea și dvs. să vă reevaluați puțin poziția?”

• **Împărțirea diferenței** - Stati și Druță își calculează cu grijă propria contra-ofertă și speră ca agentul fie să o accepte, fie să propună **împărțirea diferenței**. Rezultatul a fost un preț de vânzare la mijlocul diferenței dintre ultima ofertă a agentului și contra-oferta lui Stati și Druță.

Druță și Stati revin după o oră și oferă 83.000 u.c. Agentul le spune: „Am vorbit și eu cu constructorul cât erați plecați, ca să vă văd dacă putem face alte concesi. A mai cedat puțin, dar nu este de acord cu 83.000 u.c. Totuși, dacă sunteți dispuși să împărțiți diferența și să plătiți 84.500 u.c., atunci încheiem târgul, cu condiția să semnați documentele și să depuneți astăzi avansul de 20.000 u.c.”. Stati și Druță se privesc unul pe altul și acceptă oferta cu plăcere.

Pentru a convinge un cumpărător să ia o anumită decizie, un negociator trebuie să țină cont de următoarele sfaturi:

- Să adapteze la cumpărător fiecare argumentație de vânzare, deoarece o bună cunoaștere a fiecărui cumpărător și a așteptărilor acestuia este foarte importantă. Nu trebuie neglijate cele mai simple elemente, cum ar fi, de exemplu, să-i amintiți cumpărătorului că deja ați lucrat pentru el. De asemenea, nu trebuie neglijate sursele de informații.
- Să-l ajute pe client să-și îndeplinească mai bine sarcinile, deoarece acesta, la rândul lui, așteaptă sfaturi pentru a vinde mai bine în continuare. Ei doresc chiar și idei pentru a anticipa evoluția piețelor.
- Să imprime conversației un ton simpatic, dar în același timp să rămână autentic. Apoi trebuie să se asigure că-și cunoaște mai bine clientul, identificându-i precis funcția. De asemenea, este necesar a alege cuvintele care-l vor convinge mai bine pe client. În plus, pentru a imprima personalității sale prestanță, recurge la utilizarea cuvintelor și obiectelor din domeniu: fax, fotocopiator, calculator, ceea ce influențează benefic asupra calității, prețului sau serviciului.
- Să mențină legăturile și după încheierea afacerii, prin vizite frecvente, ceea ce presupune o investire de timp, însă clientul va aprecia acest lucru. O altă modalitate este de a-i cere clientului sfaturi pentru ameliorarea serviciilor prestate, prin participarea acestuia la mese rotunde consacrate anumitor proiecte.

Un cumpărător, pentru a înregistra succes într-o negociere, trebuie să cunoască cele patru tipuri de parteneri (negociatori) cu care ar putea avea relații:

1. Stilul *provocator* plin de familiaritate, umor care utilizează fraze de genul: „la ce folosește acest produs?”, „nu prea sunteți bine dispus astăzi?” Pentru a depăși acest impas, celălalt partener (vânzătorul) trebuie să pună în evidență latura inovatoare a produsului mai degrabă decât partea tehnică, să utilizeze prezentări video, pe CD-ROM, să fie autentic, natural și chiar puțin provocator. Orice atitudine prea formală îl va enerva pe negociator.

2. Stilul *emfatic*, foarte vorbăreț, el povestește deschis celorlalți viața sa, preocupările sale, dorind a fi admirat de toată lumea. Acest tip de negociator utilizează fraze de genul: „sunt încântat să lucrez cu dvs.”, „apreciez mult propunerea acestui preț”, „mi-e teamă că nu o să pot accepta oferta dvs.”. Cealaltă parte trebuie să știe să-i vorbească la începutul întâlnirii despre copiii săi, vacanțe și pasiuni, să ia o atitudine surâzătoare și să-i acorde prioritate în a vorbi mai mult.

3. Stilul *perseverent* este dominat de raționalitatea lucrurilor, deoarece totul trebuie să fie logic și structurat. Puțin pretențios, el se simte ușor superior față de ceilalți, dovadă că folosește îmbrăcăminte sobră și chiar austeră. Acest tip de negociator folosește fraze de genul: „Ați adus cifre ca dovezi?”, „faptele sunt incontestabile”, „nu pare să fi înțeles fondul ideilor mele”. De aceea, partenerul trebuie chiar de la început să indice durata întâlnirii, să aducă dovezi prin cifre, grafice, date statistice, să fie foarte informat și să evite gesturi familiare și orice manifestare a emoției.

4. Stilul *determinat* este specific unui om de acțiune căruia îi plac banii și reușita, care este nerăbdător și așteaptă să fie sedus repede. Poartă costume de mare marcă cu o lejeră tentă de originalitate. Acest tip de negociator recurge la fraze de genul „vă pierdeți prea mult în detalii”, „repede, pentru că nu am decât câteva minute la dispoziție”. De aceea, partenerul trebuie să-și anunțe încă de la început planul, să treacă direct la subiect evocând rezultatele și beneficiile unei propuneri. Întrucât negociatorul este un tip determinat care prețuiește timpul, partenerul trebuie să evite detaliile și flerul artistic.

➤ Tehnici de negociere

Sunt des întâlnite situațiile când un partener încearcă să preia inițiativa în procesul de negociere, să mențină conducerea discuțiilor, căutând să dezechilibreze poziția celeilalte părți, determinând-o să facă o serie de concesii.

- Tehnica salamului este utilizată pentru a realiza un obiectiv puțin câte puțin și nu dintr-un singur pas major. Această tehnică se bazează pe următorul raționament: „Dacă vrei să intri în posesia unui salam pe care adversarii tăi îl apără cu îndârjire, nu trebuie să te repezi să-l smulgi. Trebuie să începi prin a-ți tăia o feliuță foarte subțire. Proprietarul salamului fie că aproape nu observă acest lucru, fie că nu-i acordă o atenție deosebită. În ziua următoare îți mai tai încă o felie, apoi alta și astfel, puțin câte puțin, salamul trece în posesia ta”.

De exemplu, dacă am vrea să cumpărăm 5 ari de teren de la un domn bătrân care, din motive sentimentale, nu prea vrea să vândă în acel moment decât un singur ar, și dacă nu suntem grăbiți în a face acest lucru, îi putem propune bătrânului să cumpărăm un ar de teren la început, cu opțiunea de a cumpăra și restul terenului, câte un ar în următorii 4 ani.

- Metoda faptului împlinit s-a folosit atunci când locuitorii unui orașel numit Hillview s-au trezit într-o dimineață că un constructor local le-a tăiat vârful dealului care constituia una din cele mai frumoase priveliști ale locului. Antreprenorul nu avusese aprobarea legală dar, odată înlăturat vârful dealului, acesta nu mai putea fi pus la loc. Antreprenorul a apelat la *metoda faptului împlinit*. El a trecut la acțiune pentru a-și îndeplini obiectivul, asumându-și riscul de a fi blamat de cetățeni, deoarece nu a vrut să cheltuiască bani, timp și efort pentru a urma căile obișnuite de rezolvare. Constructorul poate spune: „am făcut ce am vrut, așa că nu știu să mai ai ceva de spus acum”. Dar este un mod de abordare riscant. Cel care folosește o asemenea strategie trebuie să înțeleagă și să accepte consecințele, în cazul în care eșuează. De exemplu, să presupunem că același constructor și-ar fi făcut mai târziu un gard, violând astfel alte legi locale. De această dată, însă, protestul cetățenilor ar fi putut avea ca rezultat impunerea demolării gardului și mutarea antreprenorului în alt loc, cu cheltuieli considerabile.

Exemple în care se poate folosi această metodă: dacă ni se trimite un contract conținând o clauză cu care nu am fost de acord și pe care

am găsit-o inacceptabilă, putem recurge și noi la metoda faptului împlinit, eliminând clauza inacceptabilă din contract, după care trimitem contractul înapoi.

- Practica-standard este o strategie utilizată pentru a-i convinge pe alții să facă sau să nu facă anumite lucruri, pe baza așa-numitei practici obișnuite. De cele mai multe ori, această strategie funcționează, deoarece se presupune că practica standard este calea cea mai bună și cea mai sigură pentru a realiza ceea ce vrem să realizăm. Contractele standard sunt un exemplu de o asemenea strategie. Partea care sugerează utilizarea unui contract standard presupune că nimeni nu vrea să-l schimbe, deoarece acesta reflectă lucruri asupra cărora alții, în circumstanțe similare, au căzut de acord. Adesea, cealaltă parte acceptă propunerea, dar cei care doresc să încerce o modificare, pot obține rezultate bune.

Un exemplu al aplicării acestei practici este acela în care un instalator a încheiat un contract pentru montarea instalației într-o casă nouă și care comunică beneficiarului următoarele condiții de plată: 30% la începutul lucrării, 60% la jumătatea lucrării și 10% la terminare. Când clientul își manifestă dezacordul, instalatorul spune că propunerea lui corespunde standardelor industriale și, pentru a-i dovedi, îi arată un contract standard. În final, instalatorul acceptă 30% la început, 30% la mijloc și 40% la final. Acest mod de abordare îi dă clientului siguranța că instalația va fi terminată înainte ca instalatorul să realizeze profit și, în același timp, îi asigură instalatorului fondurile necesare realizării proiectului.

- Termenele-limită pot constitui o strategie de negociere eficientă. Adeseori percepem presiunea timpului asupra noastră, dar presupunem că partenerul are timp din plin. Cu cât cunoaștem mai bine termenele limită ale celorlalte părți, cu atât mai bine ne putem planifica strategia. Atunci când ceilalți ne forțează să ne încadrăm în termenele lor limită, ar trebui ca, fără ezitare, să-i testăm. Multe din vânzările din magazinele cu amănuntul, care „încep” marți și se „sfârșesc” vineri, pot fi negociate astfel încât cumpărătorul să beneficieze de ele și luni și sâmbătă. Cele mai multe dintre hoteluri îți modifică ora la care trebuie să predați camera după-amiază, dacă sunteți dispus să negociați pentru un timp mai lung. Propunerile făcute în prima zi a lunii sunt la fel de acceptabile ca și a doua zi. De obicei, termenele limită au atâta impor-

tanță cât suntem noi dispuși să le acordăm. Cu cât cunoaștem mai bine persoana sau organizația care le fixează, cu atât vom ști mai bine ce reprezintă ele cu adevărat. De aceea într-o negociere trebuie să știm termenele-limită și constrângerile de timp la care suntem supuși, dacă aceste termene sunt realiste, cum le putem modifica, care sunt termenele ce acționează asupra celeilalte părți și dacă se pot folosi în avantajul propriu.

- Disimularea înseamnă a da impresia că se dorește ceva când, de fapt, obiectivul principal este cu totul altul. Un angajat, de exemplu, poate negocia cu șeful său o promovare, când, de fapt, obiectivul său este să obțină o majorare a salariului. Dacă îi reușește promovarea, obține de îndată și mărirea salariului. Dacă nu obține promovarea, poate obține, în schimb, ca premiu de consolare, o mărire de salariu. Politicienii utilizează diferite variante ale acestei strategii, pentru a testa receptivitatea publicului față de ceea ce-și propun să facă. Pentru a-i testa receptivitatea înainte de a fi luată decizia finală, acțiunea planificată este înfățișată publicului sub forma unei scurgeri de informație dintr-o sursă de încredere. Apoi se evaluează răspunsul publicului. Dacă opoziția este redusă, atunci acțiunea poate continua, probabil, în siguranță. Dacă reacția este puternică, atunci trebuie căutate alte abordări.

- Retragerea aparentă poate include, pe lângă amânare, și disimulare, și o oarecare doză de amăgire. Astfel, unul dintre negociatori încearcă să insinueze că s-ar putea retrage din discuții, când, de fapt, el rămâne interesat. Scopul său este de a obține, în cele din urmă, o concesie sau o schimbare a poziției. De exemplu, cumpărătorul potențial al unui tablou îl găsește pe vânzător hotărât să nu accepte prețul pe care cumpărătorul este pregătit să-l plătească. Cumpărătorul ar putea spune: „îmi pare rău, dar nu sunt de acord cu prețul dvs.; știți care este prețul oferit de mine, așa că, dacă nu există nici o schimbare de poziție din partea dvs., nu vom putea încheia afacerea”. Apoi acesta pleacă. Dacă oferta cumpărătorului a fost reală, vânzătorul poate decide să facă o concesie. Dacă nu, cumpărătorul se poate întoarce cu o ofertă puțin mai mare. Între timp, cumpărătorul poate evalua și alte opțiuni.

- Omul bun/omul rău este o tehnică utilizată la scară internațională prin care unul dintre membrii echipei de negociere adoptă o linie dură, pe când celălalt rămâne prietenos și dispus să încheie afacerea. Când „omul rău” părăsește încăperea pentru câteva minute, „omul bun”

prezintă o ofertă care, în circumstanțele negative ale negocierii, pare chiar prea bună pentru a putea fi realizată. Există mai multe versiuni de „om rău”: avocați, soți sau soții, reprezentanți ai personalului, contabili, experți în taxe, sales manageri sau economiști.

Pericolul utilizării acestei strategii rezidă în posibilitatea de a fi depistată de adversar. Iată cum puteți reacționa, dacă aveți impresia că vi se aplică această metodă:

1. Părăsiți discuția.
2. Chemați în ajutor propriul dvs. „om rău”.
3. Cereți partenerilor de discuție să nu facă teatru și să treacă la afaceri.

• Autoritatea limitată este o altă tehnică ce încearcă să forțeze acceptarea unei poziții, pretinzând că oricare alta ar necesita aprobări la nivel superior. Cu persoanele care pretind că au o autoritate limitată este foarte dificil de negociat, întrucât motivele lor de a da curs cererii depind de persoane, politici sau practici asupra cărora ei nu au nici un control. Un vânzător care nu poate oferi o reducere mai mare de 5%, care nu poate influența data livrării sau care nu poate accepta un târg, nu poate face nici o concesie în aceste domenii. În asemenea împrejurări, unii negociatori cedează, pe când alții insistă ca oferta lor să fie prezentată forului care o poate aproba sau respinge. În acest caz, există riscul ca negocierea să fie anulată, dar apare și posibilitatea ca partenerul să-și reevalueze poziția.

➤ Pași fundamentali într-o negociere

1. *Cunoașterea reciprocă* este importantă, deoarece, înainte de a începe negocierea, trebuie să-i cunoaștem pe toți cei implicați. Obiectivul principal este de a desfășura contactul inițial într-o atmosferă prietenoasă, relaxantă și profesională, păstrându-se totuși atmosfera de afaceri.

2. *Declararea scopurilor* și a obiectivelor este o etapă ce se derulează după ce începe negocierea. La această etapă nu vor fi menționate problemele specifice, deoarece abia a început studierea nevoilor ambelor părți. Persoana care vorbește prima despre problema în cauză poate spune, de exemplu, „aș dori să mă asigur că înțelegerea dintre noi va funcționa într-un mod benefic pentru toți cei implicați”. Nu s-a anunțat nici o condiție încă, dar s-a făcut o declarație pozitivă privind acordul și care ar fi favorabilă tuturor participanților. Persoana care a făcut

declarația de început va trebui, apoi, să aștepte un răspuns de la cealaltă parte, pentru a afla dacă și aceasta are scopuri și obiective similare. Dacă există divergențe, acesta este momentul potrivit pentru a le afla. Este necesar ca, pe parcursul acestei ședințe, să existe o atmosferă de cooperare și de încredere reciprocă.

3. *Începutul procesului* este un pas important, deoarece, pentru a iniția procesul trebuie luate în discuție problemele specifice. Înainte de lansarea discuției, trebuie studiate toate temele negocierii, pentru a determina modul în care este mai avantajos a fi prezentate: grupat sau separat. Adesea, problemele sunt prezentate grupat, astfel încât soluționarea uneia este legată de soluționarea alteia. De exemplu: „Nu cumpăr cuptorul la acest preț decât dacă includeți în contract un an de garanție”. Dar se poate încerca și o separare a problemelor astfel încât acestea să fie abordate diferit. De exemplu, în cazul vânzării unei case finisate, vânzătorul poate prefera să discute despre casă și despre finisări ca fiind două chestiuni separate. Cumpărătorului poate să i se pară logic ca ambele aspecte să fie tratate împreună. În astfel de negocieri, toate problemele au legătură unele cu altele. Nici un element nu se consideră a fi rezolvat până când nu sunt rezolvate toate celelalte. După ce au terminat studierea problemelor, negociatorii trebuie să determine ce este mai avantajos: să combine sau să separe aspectele diferite. Părerile privind importanța chestiunilor abordate la început diferă foarte mult: cei care consideră că negocierea trebuie să înceapă cu problemele minore argumentează prin faptul că acestea pot fi rezolvate mai ușor, ceea ce ar duce la crearea unui climat mai favorabil pentru acordurile viitoare. Ceilalți sunt de părerea că este mai bine să se înceapă cu probleme majore, deoarece, dacă nu pot fi rezolvate în mod satisfăcător, celelalte chestiuni nu mai au nici o importanță.

4. *Dezacordul și conflictul* în domeniile în care acestea apar sunt importante după ce problemele au fost definite. Dezacordurile și conflictele rezolvate corespunzător apropie, în cele din urmă, cele două părți. Dar dacă nu sunt abordate corect, ele sporesc divergențele. Conflictul are capacitatea de a scoate la suprafață deosebirile dintre punctele de vedere și de a cristaliza adevăratele dorințe și cerințe ale negociatorilor. Acest tip de confruntare poate cauza stres. Prin urmare, este foarte important să reținem că aplanarea unui conflict în asemenea împrejurări nu este un test de verificare a puterii, ci o oportunitate

de a dezvălui nevoile reale ale oamenilor. Aceste lucruri, bine înțelese, pot conduce la găsirea unor domenii în care se poate realiza acordul sau compromisul.

5. *Reevaluarea și compromisul* constituie un pas important atunci, când una dintre părți merge mai departe și propune un compromis, adesea prin cuvinte de genul: „Dați să presupunem că....”, „Dar dacă....?”, „Ce ați spune dacă....?” În această situație celălalt negociator trebuie să asculte cu mare atenție, pentru a-și da seama dacă se încearcă un compromis. Răspunsul trebuie formulat cu mare atenție, pentru că o încercare prea bruscă de a accepta oferta poate face ca partenerul să se retragă, deoarece se ajunge la un climat care nu este de natură să determine un joc al cererii și al ofertei.

Orice negociere este încununată de succes atunci când ambele părți își reevaluează pozițiile și determină care este nivelul acceptabil al compromisului. În timpul acestui pas, trebuie ca fiecare negociator să-și amintească de principiul *oferă/primește*.

6. *Înțelegerea sau acordul de principiu* reprezintă pasul final. Când se ajunge la un acord, este necesar ca respectiva înțelegere să fie și declarată. O decizie cu privire la modalitatea efectivă de realizare a tranzacției este necesară în special în cazul în care este nevoie de o aprobare suplimentară, lucru ce presupune, în mod normal, transpunerea termenilor acordului în scris.

Deoarece acordul este obiectivul final al oricărei negocieri, este foarte important să se determine, încă de la început, nivelul de autoritate al părții cu care se negociază. De exemplu, unii vânzători negociază doar pentru a afla poziția celeilalte părți, după care își informează partenerul că nu au autoritatea de a-i accepta condițiile. Apoi se duc la cineva din biroul din spate, care respinge tentativa de „acord”, pentru a obține condiții mai bune.

De aceea, într-o negociere, dacă avem autoritatea de a încheia un anumit acord, trebuie să ne străduim să negociem cu o persoană care are același nivel de autoritate.

Timpul de acceptare și analiza postnegociere

Astfel, în timpul procesului de negociere trebuie să se acorde negociatorilor un *timp de acceptare*, deoarece persoanele investite întotdeauna au nevoie de timp pentru a accepta ceva nou sau schimbat. Părțile care se angajează în negociere speră să obțină ceea ce doresc

cât mai rapid și mai ușor. Dar acest lucru uneori nu este posibil. De exemplu, prețul ridicat dorit de vânzător sub prețul redus sperat de cumpărător se dovedește a fi mai greu de obținut decât s-a crezut inițial. Dorințele devin realitate numai în urma unor negocieri dificile, a unor reajustări și compromisuri.

După fiecare negociere este bine să se facă o analiză, numită *analiză postnegociere*, care poate contribui la identificarea motivelor succesului sau eșecului și la oferirea de informații utile pentru negocierile viitoare. Trebuie să examinăm punctele tari și cele slabe ale adversarului, precum și pe ale noastre; toate observațiile notate devin o sursă de documentare pentru următoarea negociere.

➤ **Etica în negociere**

Fiecare parte aflată în negociere dorește să câștige. Negocierile de succes se sfârșesc atunci când fiecare dintre părți obține ceea ce și-a dorit. Ori de câte ori un negociator abordează o situație tranzacțională cu ideea „Trebuie neapărat să câștig și nu prea îmi pasă de cealaltă parte”, dezastrul se lasă prea mult așteptat.

Într-o negociere, conceptul *câștig/câștig* nu este bazat doar pe considerații de ordin normal.

Negocierea de tip câștig/câștig este, pur și simplu, un mod de a face „o afacere bună”. Dacă părțile care au încheiat un acord sunt satisfăcute de rezultat, ele se străduiesc împreună să ajungă la o înțelegere pentru a evita un eșec. De asemenea, părțile sunt dispuse să colaboreze și în viitor. Poate vă întrebați: „Cum pot să câștig într-o negociere, dacă permit și celeilalte părți să-și atingă obiectivele?” Răspunsul la întrebare rezidă în faptul că fiecare parte are propriile sale nevoi și există întotdeauna posibilitatea realizării unui schimb, astfel încât fiecare parte să obțină ceva valoros pentru ea în acel moment. Într-o negociere încheiată cu succes, un negociator obține un lucru de valoare considerat mai mare, în schimbul altui lucru, căruia îi atribuie o valoare relativ mai redusă. Așadar, ambele părți pot câștiga. Chiar dacă fiecare dintre ele a dorit la început mai mult, ele sfârșesc prin a fi satisfăcute.

Benjamin Franklin a exprimat cu claritate acest lucru, spunând: „Schimburile nu s-ar produce, dacă nu ar fi avantajoase pentru fiecare parte implicată. Desigur, cel mai bun târg care se poate încheia este cel care se află în concordanță cu pozițiile părților în cauză. Cel mai prost rezultat se poate obține atunci când, din cauza lăcomiei, nu se

încheie nici un târg, iar o tranzacție care ar putea fi avantajoasă pentru ambele părți nu se mai realizează deloc”.

✓ ***Greșeli critice în negociere***

Într-o negociere, pentru a se înregistra succesul scontat, trebuie evitate următoarele opt greșeli:

1. *Pregătirea necorespunzătoare*; pregătirea negocierii ne furnizează o imagine clară a alternativelor pe care le avem și ne asigură flexibilitatea necesară în momentele-cheie.

2. *Ignorarea principiului „oferă/primește”*; fiecare parte urmează să încheie negocierea cu sentimentul că a realizat un câștig.

3. *Comportamentul de intimidare*; cercetările demonstrează că tacticile dure primesc replici pe măsură, iar convingerea generează un rezultat mai eficient decât dominarea partenerului.

4. *Nerăbdarea*; nu trebuie să grăbim lucrurile, răbdarea fiind răsplătită.

5. *Pierderea cumpătului*; emoțiile negative puternice împiedică instaurarea unei atmosfere de cooperare și, implicit, generarea de soluții.

6. *Prea multe vorbe și prea puțină atenție*.

7. *Argumentarea și nu influențarea*; o poziție poate fi susținută cel mai bine prin cunoștințe, nu prin încăpățănare.

8. *Ignorarea conflictelor*; conflictul este substanța negocierii, care trebuie acceptat și rezolvat, nu evitat.

✓ ***Principiile negocierilor eficiente: politețea, delicatețea, onestitatea, tactul***

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. Ca activitate socială, negocierea este puternic integratoare și reglatoare. Ea oferă ocazii de întâlnire și obligă partenerii să se apropie, să se descopere în intenții, pentru a putea negocia. Fiecare negociator este supus judecății altuia, căci a negocia înseamnă a asculta argumentele altuia și a le pune în valoare pe cele proprii. Deci, negocierea ține de un dialog care incubă experiența sociabilității și a raporturilor umane. Ca funcție reglatoare, negocierea propune un sistem structurat de schimburi. Oferta și contraoferta trebuie să fie proporționale sau să creeze arhetipul unui comportament de reciprocitate. Orice schimb înseamnă o privațiune sau o renunțare, iar un asemenea exercițiu este reglator în măsură în care valorile și interesele schimbate capătă un caracter obiectiv.

Negocierea se bazează pe credibilitatea părților și pe justetea intereselor pe care le urmăresc. De aceea se spune că o negociere poate determina, dar și salva, în situații critice, imaginea participanților la un asemenea proces. Negocierea nu este un sport care să aibă parte de un regulament specific, în care participanții să fie sancționați de un arbitru, dacă nu sunt respectate regulile. Pentru că procesul de negociere este deosebit de dinamic și nu are parte de un regulament standard în domeniu, a apărut nevoia de a suplini asemenea neajunsuri. Regulile pe care le stabilesc părțile pentru a fi asigurat un cadru etic de desfășurare a negocierilor le numim convenții.

Convențiile în cadrul negocierilor au apărut dintr-o necesitate de a crea un cadru favorabil tuturor participanților la un asemenea proces, pe baza unui set de norme acceptate de comun acord. Rolul acestor convenții este de a încerca să uniformizeze câteva reguli de conduită, care ar trebui urmate de toți participanții la un proces de negociere, dar și să asigure premisele pentru o comunicare eficientă. O primă convenție pe care o putem întâlni în negocierea conflictelor este *consecvența*. A nu face abateri de la principiile de bun simț acceptate în domeniul relațiilor interumane, creează încredere și generează, ulterior, credibilitatea negocierilor. Consecvența presupune că pe întreaga perioadă a negocierilor punctul central îl va constitui înțelegerea și acordurile acceptate în comun. Etic este ca lucrurile deja acceptate să nu fie răstălmăcite mai târziu.

O altă convenție, specifică negocierii conflictelor, se raportează la *informațiile utilizate*. Într-un proces de negociere nu vor fi utilizate expresii de genul „am auzit că...”, întrucât folosirea unor astfel de formulări denotă fie lipsa de respect față de interlocutor, fie amatorism în domeniul negocierii. Total neetică este și preluarea unui zvon, ca aparținând unei realități primare. Este adevărat că zvonul apare pentru a suplini lipsa unei comunicări oficiale, dar nu poate constitui baza unor discuții în negocieri.

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 chiar prin amenințări și promisiuni. În schimb, negocierile integrative folosesc ca sursă-cheie credibilitatea obținută prin prezentarea la masa tratativelor a unor informații dense. Dacă analizăm procesualitatea

negocierii, putem remarca unele probleme etice care apar chiar de la început. A lăsa loc pentru negociere, nu exclude importanța începerii negocierilor cu o cerere sau o ofertă plauzibilă.

În cursul negocierilor, de multe ori *a da toate cărțile pe față* este o convenție de negociere eficientă și, în același timp, etică. Aceasta demonstrează faptul că suntem serioși și că respectăm inteligența partenerului. Totodată, acest fapt ar putea încuraja cealaltă parte să înainteze cereri mai oneste, de vreme ce solicitările lor deformate vor fi în contrast cu un set de solicitări mai oneste. De obicei, subiecții care s-au descurcat cel mai bine în negocieri au fost cei care au afirmat pur și simplu adevărul. Un motiv ar fi, că majoritatea persoanelor se așteaptă ca negocierile să fie însoțite de un comportament duplicitar. În consecință, ei sunt copleșiți de adevăr. Reamintim, că un mod de a fi sincer și corect este de a nu crede niciodată ceea ce nu-ți dorești sau nu poți justifica. Urmând această direcție, negociatorii estici își fac temele și justifică ceea ce doresc în fața celeilalte părți.

O altă convenție este *eliminarea trucurilor* pe parcursul și la sfârșitul negocierilor. Utilizarea trucurilor poate avea efecte regretabile. În viitor, este puțin probabil ca aceleași trucuri vor putea fi utilizate și a doua oară, deoarece reputația, credibilitatea și imaginea vor avea serios de suferit. Deci, negocierea se încheie sub forma unui acord, dar rolurile părților nu se sfârșesc aici. Ele continuă să-și exercite acțiunea, pentru că urmează punerea în practică a clauzelor contractuale. Practic, dacă negociatorii observă disfuncțiuni în derularea acordului încheiat, este o datorie morală a lor să fie comunicat acest lucru. Acordul trebuie să fie implementat în forma acceptată, ceea ce este, înainte de toate, o problemă de etică profesională.

La sfârșitul negocierilor trebuie să-i fie permis „învingutului” să-și păstreze demnitatea. Oamenii preferă să nu-și afișeze slăbiciunile sau incompetența în timpul negocierilor, dar mai ales în finalul acestora. 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. De asemenea, în final, dacă nu i se dă „învingutului” ocazia de a se retrage demn, probabil, acesta va deveni un dușman pentru o perioadă lungă de vreme.

Cu toții am fost, cel puțin o dată, martorii unui comportament lipsit de etică în cazul unei negocieri. Criteriile în funcție de care am ales să îi luăm în considerare consecințele spun multe chiar despre perspectiva noastră asupra eticii: succesul sau eșecul tacticilor folosite sau reacția părților.

Indiferent de perspectivă, un lucru este cert: în măsura în care utilizarea unor tactici lipsite de etică oferea unui negociator posibilitatea de a obține rezultate irealizabile în cazul dacă s-ar fi folosit de un comportament etic, iar acest comportament ar fi rămas nepedepsit, trăgând concluziile necesare. Atât „victima”, cât și „agresorul” erau predispuși să folosească asemenea tactici în circumstanțe similare.

Deși comportamentele neetice în negocieri pot conduce la succes pe termen scurt, ele pot crea adversari puternici, care vor dori să-și ia revanșa. Păstrând în perspectivă neutralitatea, cea mai gravă consecința a folosirii unor tactici neetice este generalizarea unei experiențe negative la viitoarele runde de negociere. Victima unei astfel de negocieri va raționaliza și va justifica, la rândul său, un comportament neetic deformând percepția tuturor negociatorilor care participă la întâlnirile ulterioare.

Formele viciate folosite în negocieri constituie abateri de la principiile etice. Prima și cea mai gravă dintre aceste forme este uzul iminent al forței, situație cu totul contrară esenței negocierilor. Orice negociere sub iminența forței este, de la început, degenerată. O asemenea negociere este total neetică, deoarece nu mai are ca fundament libera alegere sau evaluare a unei situații. Un scenariu în care una din părți încearcă să obțină o concesie majoră prin forță este contrară bunului simț, deoarece partenerul de negociere nu va avea decât o singură alternativă: fie va face tot posibilul pentru a câștiga timp, fie își va demonstra capacitatea de a face față forței, probabil, tot prin forță.

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, manifestată prin promisiuni fără acoperire, informare falsă, nerespectarea clauzelor negociate etc.

este o acțiune fără acoperire, realizată în scopul de a obține avantaje dorite de la partenerul de negociere. O asemenea practică violează principiul de bună-credință care ar trebui să guverneze negocierea conflictelor. Utilizarea unor asemenea forme de negociere este nocivă pentru toate părțile aflate în negociere, ele creează și mai multe conflicte în loc să le rezolve și sunt surse potențiale ale unui climat de nesiguranță și neîncredere.

Formalismul etic este mai mult decât necesar în negociere, căci 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 negocierii să practice o strategie proactivă în adoptarea unui comportament etic. Etica trebuie să marcheze în profunzime negocierea conflictelor, căci, practic, rațiunea oricărei negocieri trebuie să fie găsirea unei soluții echilibrate, corecte în avantajul reciproc al părților.

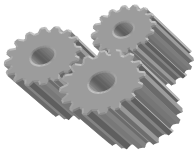
Activități:

IMPLICĂ-TE!



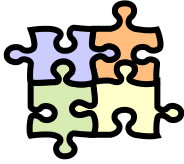
- Ce presupune etica în negociere?
- Caracterizează personalitatea negociatorului din punct de vedere etic.
- Analizează greșelile tipice comise într-o negociere.

INFORMEAZĂ-TE ȘI PROCESEAZĂ INFORMAȚIA!



- Definește conceptul de negociere.
- Analizează interdependența imaginii profesionale de negociator cu cea personală.
- Identifică pașii procesului de negociere
- Analizează principiile în negociere și identifică cazuri de respectare a lor.

COMUNICĂ, DECIDE!



- Analizează procesul de negociere a lipsei de la ore a colegilor tăi. Succese/insuccese. Cum ai fi realizat acest proces?
- Caracterizează stilurile de negociere
- Formulează 5 întrebări pe baza materialului studiat.

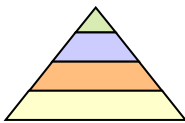
EXPRIMĂ-ȚI ATITUDINEA!



Studiu de caz.

- Dacă ai fi pus în situația de a negocia prețul la un contract cu prietenul tău care este angajat la o altă firmă. Dacă negociezi în favoarea firmei tale, prietenul tău ar putea fi demis. Dacă negociezi în favoarea prietenului tău, ai putea fi demis tu. Cum procedezi? Argumentează.
- Proiectează soluții de rezolvare a conflictelor apărute în negociere.

ACȚIONEAZĂ!



- Anticipă evoluția piețelor și tipurilor de negociere în viitor.
- Propune modalități de negociere câștig/câștig.
- Elaborează sistemul de prezumții argumentate în negociere.

Bibliografie recomandată:

1. Crăciun Claudia, *Tehnici de comunicare și negociere*, Chișinău, 1998.
2. Popa Ioan, *Tranzacții comerciale internaționale*, Editura Economică, 1997.
3. Robert B. Maddux, *Succesul negocierii*, Editura Codecs, 1998.
4. Rogojanu A., *Deontologia comunicării*, București, 2005.
5. *L'essentiel du Management*, no.39, 1998.

3.3. Etica în soluționarea conflictelor

- **Delimitări conceptuale**
- **Cauze de apariție a conflictelor**
- **Dinamica procesului conflictual**
- **Modalități de soluționare a conflictului**
- **Reguli de soluționare constructivă a conflictelor**
- **Comportamentul conflictual tipic și alternative de acțiune**

Studiind acest modul, studentul va fi capabil:

- să identifice factorii determinanți ai conflictului în organizație,
- să analizeze dinamica procesului conflictual;
- să determine modalitățile de soluționare a conflictului în diferite situații de caz;
- să argumenteze importanța conflictului pozitiv;
- să propună reguli de soluționare constructivă a conflictelor;
- să propună forme de intervenție în situații de conflict;
- să planifice căi de soluționare a conflictului;
- să direcționeze conflictul spre generarea de alternative referitoare la o decizie.

Termeni-cheie: conflict pozitiv

➤ **Delimitări conceptuale**

Conflictul este o neînțelegere între două sau mai multe persoane. Noțiunea de conflict se referă atât la conflictul cu efecte negative (neproductiv), cât și la conflictul pozitiv (productiv). Conflictul pozitiv poate testa ideile, poate stimula generarea de alternative referitoare la o decizie, precum și împiedică luările de decizii pripite, poate ridica nivelul de conștientizare a problemelor, poate stimula interesul, gândirea creativă, deci și calitatea deciziilor.

Conflictul poate exista la nivel intrapersonal și interpersonal, la nivel de intergrupe și de organizație unde se urmăresc obiective diferite, se apără valori diverse, se promovează interese opuse, chiar urmărind aceleași obiective, dar pe căi diferite sau în mod competitiv.

Corelația dintre conflict și comunicare

Există o corelație strânsă între conflict și comunicare. Comunicarea poate determina cauza conflictului, simptomica conflictului sau poate conduce la rezolvarea conflictelor. În baza aceasta se pot trage următoarele concluzii:

1. Numai prin comunicare părțile în conflict pot accepta o soluție care să țină cont de obiectivele ambelor părți.

2. Există pericolul ca incertitudinea, nesiguranța și informația ambiguă generată de o comunicare defectuoasă să fie cauza percepției când obiectivele se exclud reciproc.

3. Deoarece diferențele dintre sistemele de valori induc diferențe între percepții, acestea pot constitui o sursă de conflicte.

4. Apelarea la comunicarea pozitivă, ascultarea empatică (a te pune în locul celuilalt) pot conduce la stabilirea unei baze comune de dispute, de interese, la împărtășirea în comun a unor valori.

5. Comunicarea precisă reduce diferențele perceptuale și scade în acest mod probabilitatea de apariție a conflictului.

➤ **Cauze de apariție a conflictelor**

- opinii diferite privind obiectivele organizaționale prioritare (chiar dacă toți membrii organizației sunt de acord cu obiectivele organizaționale și sunt motivați corespunzător, totuși scopurile individuale, precum și rolurile pe care se așteaptă să le revină, vor fi într-o anumită măsură divergente);

- lipsa de comunicare sau un tip de comunicare defectuoasă, incompletă, care are drept consecință anumite neînțelegeri (fiecare acțiune și orice tip de activitate se construiește pe tot ce înseamnă comunicare, limbaj, interrelaționare);

- diferențe în modul de percepere sau în sistemul de valori (majoritatea conflictelor apar din cauza modului diferit în care oamenii percep și își reprezintă realitatea sau modalitățile în care înțeleg și își exercită puterea);

- puncte de vedere diferite asupra metodelor folosite (deși obiectivele sunt comune, de multe ori grupul și indivizii manifestă opinii diferite privind modul de îndeplinire a acestora);

- competiția pentru supremație (se manifestă atunci când o persoană încearcă să întrecă sau să eclipseze o altă persoană pentru a promova sau pentru a obține o poziție influentă în cadrul aceleiași organizații);

- ambiguitatea în stabilirea scopurilor și obiectivelor organizaționale, a criteriilor de performanță, în transmiterea deciziilor sau prezentarea deformată a realității;

- interdependențele dintre posturi, funcții și compartimente ale structurii formale;

- agresivitatea și încăpățânarea unor membri ai organizației s.a.

Cercetările de psihologie socială au scos în evidență faptul că managerii sunt mult mai expuși efectelor conflictului de rol, în comparație cu executanții (de exemplu, un director de departament trebuie să urmărească îndeplinirea sarcinilor, a obiectivelor departamentului pe care îl conduce, iar, pe de altă parte, trebuie să se preocupe de bunăstarea subalternilor săi).

Cauze generatoare de stres manifestate la nivelul managerilor:

- *Complexitatea*, diversitatea și caracterul de noutate frecventă a sarcinilor cu care se confruntă managerul. Solicitățile contradictorii provin din gradul ridicat de dificultate și urgență al sarcinilor și din lipsa de timp și/sau de cunoștințe profesionale actualizate necesare pentru rezolvarea sarcinilor.

- *Responsabilitățile* ridicate pe care le presupun funcțiile de management, caz în care presiunile pot apare din dorința de a împăca interesele organizației cu cele ale diferitelor categorii de persoane, precum: acționari, angajați, clienți, furnizori etc. De multe ori un manager este pus să aleagă și să sacrifice unele interese în favoarea altora, toate aceste responsabilități fiind întotdeauna însoțite de emoții și sentimente puternice.

- *Preocuparea* pentru viitorul organizației. În majoritatea timpului său, managerul trebuie să rezolve într-un timp scurt o serie de probleme complexe și foarte importante. Se poate observa cu ușurință faptul că unii manageri au tendința de a se lăsa copleșiți de o serie de probleme cotidiene urgente, dar care nu au o foarte mare importanță și care, pentru a fi rezolvate, consumă nejustificat de mult timp în dauna preocupărilor pentru problemele de perspectivă.

- *Presiunea exercitată* de schimbările frecvente din mediu, care conduc la tot mai multe situații în care luarea deciziilor se face în ritm alert. Starea de stres poate să apară, în acest caz, prin conștientizarea posibilelor efecte ale unei decizii insuficient argumentate.

- *Stilul de management neadecvat*, fapt ce reflectă conflictul existent între tipul de manager care utilizează un anumit stil de conducere și caracteristicile diferite fie ale activității, fie ale grupului pe care îl conduce.

- *Centralizarea excesivă a autorității*. Stresul este generat de conflictul dintre dorința de a dirija și controla cât mai multe activități și capacitățile fizice, psihice, intelectuale și resursele de timp limitate pentru realizarea acestei dorințe.

- *Existența unor subordonați slab pregătiți* din punct de vedere profesional. În această situație, stresul se datorează conflictului dintre dorința de realizare a obiectivelor grupului și lipsa autorității necesare pentru selectarea sau concedierea subordonaților.

- *Prelungirea programului de lucru* datorită apariției unor situații de genul: termene scadente, schimbări frecvente în prioritățile organizației etc.

➤ **Dinamica procesului conflictual**

Conflictul evoluează trecând prin 5 etape care se interpătrund:

1. Apariția sursei generatoare de conflict și conturarea conflictului latent (ascuns, care apoi izbucnește)
2. Intuirea pe căi diferite a conflictului (ceva nu este în regulă).
3. Exteriorizarea clară a unor semne caracteristice stării de conflict (șeful nu m-a anunțat că trebuie să vin la ședință).
4. Manifestarea unor acțiuni deschise menite să declanșeze conflictul.
5. Apariția consecințelor și a acțiunilor întreprinse (șeful nu dorește să participe la luarea unor decizii, deci voi sabota /bloca, nu voi fi de acord, nu voi recunoaște implementarea acestora)

Etapa conflictului percept (2) este caracterizată de apariția unor componente emoționale [încep să se simtă ostili, tensionați, anxioși (fricoși)]. În cazul conflictului pozitiv se simte entuziasm, ambiție, dorința de a porni la acțiune.

Conflictul simțit (3) este personalizat prin următoarele caracteristici: tipul individului, ca formă, are manifestări defensive și agresive, moralul lui este scăzut și pune accentul pe acțiuni neproductive. Conflictul manifest (4) constituie o comportare observabilă, alimentată de percepție și sentimente latente, și poate lua calea fie a luptei deschise, care va duce spre situația de învingător și învins, fie spre stabilirea unor obiective comune.

Exista trei forme de intervenție în situații de *conflict manifest*:

1. Negocierea, care are ca scop să ajungă la o înțelegere, iar dacă negocierea nu rezolvă conflictul, se recurge la mediere.
2. Medierea este forma de intervenție prin care se promovează explicarea, interpretarea punctelor de vedere pentru a fi înțelese corect de ambele părți, fiind, de fapt, negocierea unui compromis între puncte de vedere, atitudini ostile sau incompatibile, ea presupune existența a unei a treia părți pentru a interveni între părțile în dispută cu scopul de a ajunge la o decizie pentru ambele părți. Dacă nici medierea nu rezolvă conflictul, se recurge la arbitraj.
3. Arbitrajul constă în audierea și definirea problemei conflictuale de către o persoană de specialitate sau desemnată de o autoritate, arbitrul acționează ca un judecător și are putere de decizie.

➤ **Modalități de soluționare a conflictului**

În cazul în care se dorește să existe succes în organizație sau în relațiile cu subordonații, se pot contura 5 moduri de abordare a conflictului:

1. *Retragerea* presupune preocuparea insuficientă de succes și relații. Cel ce folosește această strategie pierde speranța de a soluționa conflictul, încearcă să evite frustrarea și stresul, se retrage din conflict, eschivându-se prin schimbarea subiectului, ignorarea unor afirmații, prin readresarea responsabilităților altor persoane, amânarea deciziilor mizând pe faptul că conflictul va dispărea de la sine. Dezavantajul acestei abordări rezidă în faptul că se ignoră condițiile ce au generat conflictul, care trece într-o stare latentă. Această abordare poate fi avantajoasă dacă conflictul nu are importanță.

2. *Aplanarea* - se încearcă a aborda conflictul satisfăcându-i pe toți. Când tensiunea crește, aplanarea se realizează prin folosirea umorului sau prin chemarea la o cafea, prin explicații făcându-i pe ceilalți să ajungă la înțelegere, deși această metodă poate reduce conflictul pe un termen scurt. Aplanarea poate fi utilă atunci când problema este lipsită de importanță sau cei implicați nu vor să cadă de acord.

3. *Forțarea* - este o abordare a conflictelor în care se încearcă a realiza cu orice preț obiectivele legate de productivitate, fără a se lua în considerare părerea sau acordul celorlalți, nevoile și sentimentele lor. Se vor utiliza acțiuni de constrângere prin mijloace financiare sau intelectuale, bazate pe atribuțiile funcției.

4. *Compromisul* - se plasează între forțare și aplanare; constă în rezolvarea problemelor prin concesii reciproce, ambele părți obținând satisfacție.

5. *Confruntarea* - este abordarea constructivă a conflictului, fiind unica metodă care conduce la rezolvarea lui definitivă.

Cercetările arată că cele mai eficiente abordări sunt obținute în următoarea ordine:

- se începe prin abordare, prin confruntare, se continuă prin cea de aplanare, compromis, forțare și, în cel mai rău caz, prin retragere. Cei mai puțin competenți evită confruntarea, preferă forțarea, însă recurg ulterior la retragere, aplanare și compromis.

➤ **Reguli de soluționare constructivă a conflictelor**

1. Renunțarea la uzul de forță (amenințări, bătăi etc.).
2. Schimbarea de perspectivă în momentul în care conflictul este recunoscut ca fiind o problemă comună ceea ce deschide noi perspective.
3. Disponibilitatea de a discuta: discuția definește obiectul conflictului și pericolul unor neînțelegeri scade.
4. Capacitatea de dialogare: se învață să se înțeleagă unul pe altul, astfel găsiind o soluție comună.
5. Mediere - o parte terță îi împacă pe ceilalți. Ca să existe mediere, trebuie să existe încredere.
6. Încredere - propriile demersuri trebuie să fie transparente.
7. Fair play (joc cinstit) - trebuie să existe reguli comune, este nevoie de cooperare și încredere ca să existe un joc cinstit.
8. Empatie (să simtă ceea ce simți tu) - presupune atitudine și descoperă interesele. În așa fel vor fi luate în seamă propriile acțiuni ce vor duce la o preluare a răspunderii pentru partea sa din conflict.
9. Aspecte comune - dacă sunt recunoscute de ambele părți, va avea loc o apropiere față de convingerile și valorile celuilalt.
10. Echilibrarea intereselor și conflictelor – există atunci când se dezvoltă o nouă relație între părțile implicate în conflict.

➤ **Comportamentul conflictual tipic și alternative de acțiune**

Mijloace de presiune	Alternative
1) îi atac pe ceilalți;	1) mă ocup de problemă;
2) privesc negocierile ca pe o competiție;	2) văd negocierile ca pe o cale comună de soluționare a problemei;
3) am chiar de la început o singură opinie de neclintit;	3) sunt deschis la argumente ce m-ar putea convinge;
4) îmi rezum opțiunile la varianta „ori/ori”;	4) încerc să identific interesele celorlalți;
5) încerc să-i fac pe ceilalți să renunțe la cererea lor;	5) propun opțiuni, variante;
6) îi supun presiunilor pe ceilalți și îi privez de posibilitatea de a devia.	6) încerc să-i conving pe ceilalți cu argumente juste;
	7) ofer posibilități de compensare.

Activități:

IMPLICĂ-TE!



- Ce înseamnă pentru dvs. conflict?
- Ce rol joacă conflictul în viața dvs.?
- Cine/ce vă determină să intrați în conflict cu cineva/ceva? (ce atitudini, sentimente, cuvinte, imagini, gânduri)?
- Cum vă autodiminueați stările conflictuale?
- Ce metode personale de rezolvare a conflictelor folosiți?
- Ce fel de conflicte se pot naște în legătură cu cariera dvs.? (rolul de student, viitoarea carieră).
- Vă implicați? Căutați soluții de rezolvare? Care sunt acestea?

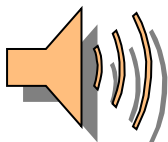
INFORMEAZĂ-TE ȘI PROCESEAZĂ INFORMAȚIA!

- Determină conceptul de conflict, corelația dintre conflict și comunicare și principalele cauze ale conflictelor.
- Identifică care sunt cauzele generatoare de stres manifestate la nivelul managerilor. Argumentează.
- Propune forme de intervenție în situații de conflict și reguli de soluționare constructivă a conflictelor.

COMUNICA, DECIDE!

- Comentează următoarea idee: „Secretul și farmecul lucrului nostru sănătos nu rezidă în lipsa unui conflict, ci în hotărârea și priceperea noastră de a-l rezolva”.

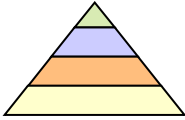
EXPRIMĂ-ȚI ATITUDINEA!



- Exprimă-ți atitudinea personală față de rezolvarea conflictelor.
- ✓ Scenariul activității: „Se știe că uneori, sau de cele mai multe ori, conflictele pot fi și pozitive. Cu toate acestea, puțini dintre noi conștientizăm acest lucru. Descoperă la ce este bun conflictul la locul de muncă?”

- Reprezintă o modalitate personală de a spune: „Conflictul la locul meu de muncă este bun pentru că ajută la...”. Analizează ideile notate.

ACȚIONEAZĂ!



- Elaborează o schemă de sinteză a modalităților de soluționare a conflictului. Analizează această schemă.

Bibliografie:

1. Coul E., *Stăpânirea de sine*, București, Cartea Românească, 1987.
2. *Codul etic al funcționarului fiscal*, Chișinău 2008. Aprobat prin Ordinul Inspectoratului Fiscal Principal de Stat nr. 400 din 10 noiembrie 2008.
3. Petelean A., *Managementul conflictelor. Forme viciate în negocierea conflictelor*, Tg.-Mureș, 2005.
4. Rogojanu A., *Deontologia comunicării*, București, 2005.
5. Șușțac Z., Ignat C., *Modalități alternative de soluționare a conflictelor*, CEP USM, 2008.
6. Бобнева М.И., *Социальные нормы и регуляция поведения. Психологические проблемы социальной регуляции поведения*, М., Наука, 1976.

4. COMPETENȚA RELAȚIONALĂ

4.1. Etica în afaceri

- **Concepte teoretice**
- **Nivelurile de aplicare a eticii în afaceri**
- **Rolul și importanța studierii eticii în afaceri**
- **Dilemele etice în afaceri**
- **Analiza și soluționarea problemelor etice**

La sfârșitul cursului studenții vor fi capabili:

- să descrie rolul pe care îl joacă „încrederea” în relațiile de afaceri;
- să precizeze nivelurile de aplicare a eticii în afaceri;
- să analizeze dilemele etice și domeniile în care acestea apar;
- să propună modalități de soluționare a dilemelor etice în afaceri;
- să explice ce înseamnă a avea un comportament etic în afaceri;
- să anticipe consecințele viitoare ale deciziilor contrare eticii;
- să direcționeze deciziile ce reglementează relațiile adecvate în afaceri.

➤ **Concepte teoretice**

Cursul de *Etica profesională* are menirea să atragă atenția studenților asupra implicațiilor sociale ale unor decizii de afaceri. Dar afacerea ar putea să se refere atât la businessul individual, cât și la practicarea unei profesii în cadrul unei instituții de stat sau particulare.

Etica afacerilor definește un sistem de principii, valori, norme și coduri de conduită, în baza unei filozofii a firmei, care se impun ca imperative morale, inducând obligativitatea respectării lor. Pe bună măsură, codurile etice și de comportament își integrează valorile morale ca atare, deși acestea devin funcționale și credibile numai în măsura în care sunt asociate obiectivelor afacerii. Totodată, etica afacerilor este un domeniu de studiu aplicativ al eticii, cu privire la determinarea principiilor morale și a codurilor de conduită ce reglementează relațiile interumane din cadrul organizațiilor și guvernează deciziile oamenilor de afaceri sau ale managerilor. Ea vizează atitudinea, conduita corectă și onestă a unei firme față de angajați, clienți, comunitatea în care acționează, investitori, acționari etc.

Dimensiunea etică a unei afaceri poate viza tendințele oricărei firme și ale angajaților săi, de a respecta cu strictețe legile, actele normative referitoare la:

- calitatea produsului;
- securitatea muncii;
- practici corecte de recrutare a personalului;
- practici corecte de marketing;
- practici corecte de vânzări;
- modul în care se utilizează informația confidențială;
- implicarea în problemele comunității în care operează firma;
- atitudinea față de mită;
- atitudinea față de comisioane ilegale acordate în scopul obținerii unor facilități etc.

Rațiunea oricărei afaceri induce subiecților participanți, fie că sunt din interiorul ei, fie că se află în tangență sau complementaritate cu ea, un comportament etic corespunzător standardului de valori proprii, și care vor include oricând elementele prezentate supra.

Interesul pentru un comportament moral în lumea afacerilor este vechi. Ceea ce știm, din perspectivă istorică, este că acest interes a început în cea mai avansată societate comercială de acum cinci mii de ani, în Sumer. Grecia Antică manifesta deopotrivă interes pentru teoria economică și pentru valorile și normele morale implicate în schimburile economice. Aristotel făcea distincție între *economică* (gospodărire privată, cu scopuri familiale) și *hrematistică* (schimburi economice a căror scop este profitul). Prima practică avea o încărcătură etică, cea de-a doua avea o singură dimensiune: cea a profitului. Schimburile comerciale, activitatea cămătărească au avut mereu aceeași interpretare: ocupații lipsite de dimensiune morală, cu utilitate pur economică. Imaginea acestei separații a durat până în secolul XVIII. Cicero vorbea totuși despre corectitudine în tranzacții, ca dimensiune morală a afacerilor.

Negustorii trecutului erau în genere stigmatizați ca lipsiți de respectabilitate, cu îndeletniciri neonorabile. Interpretarea creștină a unei astfel de percepții este expusă în relatarea din Noul Testament asupra alungării negustorilor din Templu, precum și în reluările acestei idei din scrierile teologice.

În anii premergători apariției capitalismului sunt de remarcat preocupările societății de a reglementa relațiile corecte dintre oameni. Astfel, în secolul XVII apare *Elizabethan Poor Law*, lege progresistă la acea vreme, în care colectivitățile erau făcute răspunzătoare pentru soarta celor nevoiași, stabilind o taxă asupra pământului aflat în posesia celor înstăriți.

Capitalismul nu întotdeauna a oferit protecție intereselor tuturor membrilor societății, fapt ce a determinat apariția unor acte normative care au încercat să elimine abuzurile sociale. În 1876 apare *Legea Sherman Antitrust*, primul cod de etică îndreptat împotriva abuzurilor grosolane ale celor implicați în afaceri, *Wembley Code of Etichs* (1924), sau *Consumer Bill of Right* promovată de J.F. Kennedy în 1962, prin care guvernul american devine garantul corectitudinii afacerilor față de consumatori.

Tehnologia, privatizarea, industrializarea, creșterea nevoilor și a consumului orientează societatea spre apariția necesității reglementării etice a afacerilor.

Până nu de mult, acest subiect a fost circumscris unor discuții negative despre scandalurile și dezastrele aduse mai ales de lumea corporațiilor, despre iresponsabilitate, iar recent ele au fost reluate în diferite forme în contextul globalizării și existenței corporațiilor mondiale. Locul comun al acestor abordări legate de lumea afacerilor este dat mereu de „numitorul comun al afacerilor: banul”.

Teoreticienii de orientare liberală au insistat asupra ideii că *succesul este o virtute, sărăcia este un viciu și că bogăția devine sursa de noblesse oblige* (bogăția este generatoare de obligații morale, pe când sărăcia este generatoare de probleme morale). Astăzi, aceste discuții teoretice s-au mai echilibrat și au ajuns la nivelul construcției idealurilor morale în afaceri, cu accente, inclusiv pe dreptate socială și grija față de consumator.

Totodată, în țara noastră, termenul *afacere* avea și are o conotație negativă fiind asimilat unui fapt reprobabil, speculației, înșelăciunii în dauna interesului public sau a celui privat. Afacerile sunt un mediu care este perceput ca mai puțin nobil, eventual, un mediu fără „scrupule”, fiindcă este legat de profit. Viciile clasice, cum ar fi lăcomia sau avariția, trec drept motivații frecvente pentru intrarea în lumea afacerilor. Aceasta nu înseamnă că nu a existat o tendință permanentă ca afacerile

să fie guvernate de valori și norme morale, oricât ar părea de paradoxal, având în vedere tipul de motivații amintite mai sus.

➤ **Nivelurile de aplicare a eticii în afaceri**

Conceptele centrale cu care operează etica afacerilor sunt: **datorie și utilitate**.

În afaceri pot fi detectate câteva niveluri de aplicare a eticii:

1. Nivelul micro 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 alcătuiesc principiile schimbului echitabil, câștigului cinstit, tratamentului corect. Astfel, o firmă care vinde mașini trebuie să-și prevină cumpărătorii, dacă ele au defecte la sistemul de frânare, sau o firmă care vinde anticoncepționale trebuie să prevină clienții că acestea produc dereglări hormonale. Clientul trebuie considerat rațional, autonom, și, ca să poată cumpăra serviciul sau produsul în cunoștință de cauză, trebuie informat.

2. Nivelul macro se referă la reguli *instituționale* sau sociale ale comerțului, ale lumii afacerilor. Conceptele centrale ale acestui nivel sunt: *dreptate și legitimitate*. Problemele puse în contextul nivelului macro sunt de natură filozofică, preponderent etică, și sunt de tipul următor: Care e scopul pieței libere? Este proprietatea privată un drept prioritar? Este just sistemul de reglementare a pieței? Ce rol trebuie să aibă statul în afaceri? Sunt oare corecte și echitabile politicile de impozitare aplicate firmelor?

3. Nivelul corporațiilor. Discuțiile etice se referă preponderent la rolul jucat în societate, la responsabilitatea socială și internațională a corporațiilor.

Nivelul macroeconomic determină stringența problemelor etice în globalizarea afacerilor. Ele apar mai ales atunci când unele corporații internaționale desfășoară afaceri în țări cu economii slab dezvoltate, cu un nivel mai redus de maturizare a conștiinței civice. Astăzi, toate organizațiile din lume trebuie să recunoască importanța și necesitatea luării în considerare a unor concepte ca: *etică, morală, responsabilitate socială, echitate* și, totodată, să încerce a le implementa în cultura lor organizațională.

➤ Rolul și importanța studierii eticii în afaceri

Etica afacerilor este esențială pentru succesul pe termen lung al activității, atât din perspectivă macroeconomică, cât și din cea microeconomică. La nivel macroeconomic, etica influențează întregul sistem economic; comportamentul imoral poate distorsiona piața, ducând la o alocare ineficientă a resurselor.

Din perspectiva microeconomică, etica este adesea asociată cu încrederea. Etica este necesară, dar nu suficientă, pentru a câștiga încrederea furnizorilor, clienților, comunității, angajaților. Întreaga literatură economică apreciază faptul că **încrederea** este deosebit de importantă în relațiile de afaceri.

Încrederea înseamnă, de fapt, micșorarea riscului asumat. Ea asigură protejarea drepturilor și intereselor. Încrederea și bunele relații ale firmei se referă la:

✓ *Încrederea în relațiile cu furnizorii* - furnizorii sunt parteneri de afaceri foarte importanți, direct afectați de deciziile organizației, de comportamentul acesteia. Ea se câștigă prin respectarea obligațiilor de către fiecare parte și prin minimizarea riscurilor de orice fel. Încrederea determină o mai mare eficiență, în timp, a schimbului, iar relațiile de schimb bazate pe încredere se dezvoltă atunci, când fiecare partener îl tratează pe celălalt așa cum ar vrea el să fie tratat;

✓ *Încrederea în relațiile cu consumatorii* - un vânzător câștigă încrederea clientului său atunci când este onest, competent, orientat spre nevoile clientului și plăcut. Clienții așteaptă de la vânzător produsele/serviciile de calitate promisă, precum și informații reale, pertinente;

✓ *Încrederea în relațiile cu angajații* - încrederea trebuie acordată atât șefilor, cât și subordonaților. Un climat de încredere duce la o mai bună comunicare, la o fidelitate mai mare a angajaților, la confidență, la reducerea conflictelor de muncă sau a conflictelor dintre grupurile de muncă etc. Un studiu a identificat cinci factori corelați cu încrederea în relațiile cu angajații:

- percepția unei comunicări deschise și oneste, în sus și în jos pe scară ierarhică;
- tratamentul corect pentru fiecare grup de muncă;
- împărțirea obiectivelor și a valorilor între muncitori și supraveghetori;
- autonomia, ca un semn al încrederii în angajat;

- feedback din partea managementului privind performanțele și responsabilitățile salariaților;
- încrederea este în relație directă cu unele tehnici moderne de management, cum ar fi: creșterea responsabilității, managementul participativ, managementul prin obiective, cercurile de calitate etc.

Etica în afaceri se referă, de fapt, la acel echilibru care ar trebui găsit între performanțele economice și cele sociale ale firmei.

Pentru înțelegerea clară a rolului eticii în afaceri este deosebit de importantă atitudinea conducerii superioare a firmei, din care să reiasă respectarea eticii atât prin acțiunile proprii ale managerilor, cât și din politicile abordate în firmă, din deciziile luate, din sarcinile transmise, din politicile salariale adoptate, din modul de aplicare a sancțiunilor disciplinare etc.

➤ **Dilemele etice în afaceri**

Dilemele etice pot fi definite ca situații neclare, probleme care îi pun în încercătură pe cei care iau decizii, în dorința de a echilibra performanțele economice și cele sociale.

Cele mai multe dileme etice în afaceri apar în următoarele domenii:

- marketing: reclama, publicitatea, ambalajul produsului;
- aprovizionare: favoruri din partea furnizorilor;
- producție: calitatea materiilor prime și a produselor finite, costurile;
- resursele umane: angajare, salarizare, motivare, evaluare, promovare.

Cea mai dificilă situație pentru manageri o reprezintă existența dilemelor etice. O *dilemă etică* se naște atunci când toate alternativele posibile din cercetările efectuate au o consecință negativă în plan social.

În primul rând, dilemele etice sunt generate de raportul dintre performanțele sociale și cele economice, realizarea echilibrului fiind deosebit de dificilă, mai ales în condițiile inexistenței unei informații complete care să poată crea o imagine globală asupra dimensiunilor economice ale angajamentelor sociale, precum și a consecințelor sociale generate de un comportament pur economic. Este și cazul revendicărilor pe care le pretind unele minorități, grupuri de presiune, dedicate unei singure cauze, care o consideră de o moralitate incontestabilă; nu urmăresc să obțină sprijinul majorității și nici măcar să o atragă, căci astfel s-ar putea să fie nevoie să recurgă la compromisuri.

În identificarea soluțiilor pentru dilemele etice, managerii trebuie să investigheze cu multă atenție toate aspectele problemei și să adopte o decizie care să fie judecată după consecințele sociale și mai puțin după rezultate economice de moment. Practicarea unui management modern, pe coordonate morale, a dovedit că rezolvarea dilemelor manageriale este în corelație cu valorile personalităților individuale angajate în actul decizional managerial.

Dilemele etice apar în lumea afacerilor atunci când există o neconcordanță între principiile etice și situația practică, între ceea ce se dorește și ceea ce este de fapt, între sistemele proprii de valori și modul de satisfacere practică a nevoilor.

Atenuarea acestor stări (practic, nu se poate vorbi de dispariția conflictelor de interese intra sau extraorganizaționale) va avea succes numai prin conștientizarea, cunoașterea și instrumentarea de către manager a principiilor etice, a standardelor etice și a sistemelor de valori proprii domeniului economic și, în detaliu, a organizației pe care o conduce.

Etica în afaceri reprezintă aplicarea standardelor morale la situațiile concrete din afaceri.

➤ **Analiza și soluționarea problemelor etice**

Standardele noastre morale legale (corect, just, drept) diferă de la un individ la altul, datorită diferenței de valori la care se raportează. Prin urmare, nimeni nu poate spune cu certitudine că un anumit standard moral este bun sau rău, dar se poate demonstra dacă el exprimă o obligație față de alții și nu numai un beneficiu față de noi înșine.

În soluționarea dilemelor etice, întrebările-cheie sunt:

- Cine ar câștiga și cât de mult?
- Cine va pierde și cât de mult?

Peter Drucker arată că proprietarul, omul de afaceri, managerii trebuie să-și „asume conștient responsabilitatea pentru binele comun și să-și înfrâneze interesul propriu și autoritatea atunci când executarea lor dăunează acestora și libertății individuale” – viziune conservatoare, exigentă, izvorâtă din ideea unei orânduiri sociale bazate pe un scop moral, în care acceptarea responsabilităților, a îndatoririlor și a obligațiilor justifică revendicarea drepturilor.

Un cumul de reguli morale, izvorâte din respectarea celor mai elementare noțiuni de etică trebuie să conțină:

Respectarea angajamentelor asumate. Toți dorim să avem certitudinea că promisiunile făcute de alții sunt în totalitate îndeplinite, pentru că, nerespectând această normă elementară, interacțiunea socială, construită cu efort, tinde a se opri, iar afacerile vor eșua.

Nonviolența. Afectarea integrității fizice și presiunile psihice conduc la apariția unor complexe, cu implicații negative asupra mediului de lucru; vor fi ascunse adevăruri și va fi denaturată viața. Cu drepturi și obligații specificate în coduri de comportament se poate construi o cale de dialog prin care se pot preveni conflictele violente.

Ajutorul mutual. Moralitatea și codul etic reglementează comportamentul uman în comunitate, incluzând activitățile individului, direcționate numai spre o colaborare în interesele comune ale grupului, dar și pentru interesele individuale ale fiecăruia. Chiar dacă unii consideră că această deschidere în interesul individului poate afecta armonia, ea trebuie realizată în condițiile în care costul pentru realizarea dezideratului nu este prea mare.

Respectul pentru persoană. Morala comunității solicită a privi și a considera alte persoane ca pe sine însuși, tratând serios problemele și interesele lor, acceptându-le ca legitime.

Respectul pentru proprietate. Persoanele doresc să uzeze de dreptul de proprietate asupra bunurilor, iar dacă ele consideră că propriul corp este o proprietate, acest aspect reprezintă un corolar al respectului pentru persoană.

Principiile fundamentale utilizate în soluționarea problemelor de etică a afacerii sunt:

- integrarea angajaților în desfășurarea activităților;
- obiectivitatea, eliminând conflictele de interese, influențele externe în realizarea unor oportunități;
- competența, conștiinciozitatea, aptitudinile profesionale ale managerilor și ale personalului angajat în afaceri;
- confidențialitatea informațiilor dobândite pe parcursul derulării activităților, cu excepția situațiilor impuse de lege, când se cere dezvăluirea acestor informații;
- serviciile în concordanță cu standardele tehnice și profesionale relevante.

Cele mai generale probleme de natură etică sunt: conflictele de interese ale angajaților, darurile, hărțuirea sexuală, plățile neautorizate,

spațiul privat al angajaților, problemele de mediu, securitatea muncii, politica de prețuri, discriminările de orice fel etc.

Există numeroase cazuri în care angajați ai unor firme dau dovadă de lipsă de etică în afaceri. De exemplu:

- acordarea unor comisioane ilegale pentru obținerea de informații confidentiale despre firmele concurente;
- trafic ilegal cu produse aflate în monopolul statului;
- desfășurarea unor activități neautorizate;
- folosirea unor documente cu regim special false sau procurate în mod ilegal;
- implicarea în cazuri de evaziune fiscală, economie subterană;
- înșelarea organelor de control ale statului;
- utilizarea unor bunuri de proveniență ilegală etc.

Sunt legate de etica afacerilor numeroase subiecte de discuție și implicații. Două dintre temele interesante sunt relativismul și analiza stakeholders (analiza celor implicați).

„Relativismul” examinează de ce ignorăm adesea etica în luarea deciziilor, iar „analiza stakeholders” furnizează o structură, un cadru de confruntare a deciziilor etice.

Relativiștii nu sunt chinuți de dileme etice atâta timp cât ei nu cred că adevărul poate fi descoperit prin introspecție.

În identificarea factorilor situaționali care influențează comportamentul etic, *organizația* ocupă un loc central. Politicile și codurile de conduită, cultura organizației pot promova o considerație înaltă acordată angajaților, iar grupurile din interior, prin sprijinul și perspectivele pe care le oferă membrilor, influențează comportamentul etic.

Mediul în care operează organizațiile este marcat de reglementări guvernamentale, norme și valori împărtășite în comun de membrii societății. Aceste elemente pot încuraja comportamentele etice și pot limita aria de acțiune a unor fapte amorale.

Rezultă că rezolvarea dilemelor etice este condiționată de abilitatea de a menține un dialog deschis în relațiile cu mediul exterior. Deschiderea spre dialog nu rezolvă în totalitate problemele, dar generează încredere și facilitează menținerea de relații armonioase între organizație și mediu.

Există o serie de criterii etice ale întreprinderilor civilizate, însă se apreciază în mod deosebit *onestitatea* și *seriozitatea* partenerilor în relațiile de afaceri.

Concepția modernă a eticii afacerilor, privită din cel mai important unghi, vizează problema răspunderii sociale a afacerilor, stabilirea unei noi culturi organizaționale, care să țină seama de necesitatea nu numai a măririi profitului, veniturilor acționarilor și asociațiilor, ci și a satisfacerii adecvate a necesităților societății, a tuturor condițiilor sociale care acționează în societate.

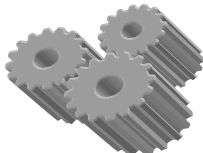
Activități:

IMPLICĂ-TE!



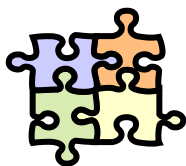
- Discută cu colegul de bancă despre ceea ce cunoașteți în privința responsabilității sociale a firmei.
- Identifică ce include responsabilitatea socială a firmei.

INFORMEAZĂ-TE ȘI PROCESEAZĂ INFORMAȚIA!



- Enumeră cele mai frecvente probleme etice ce apar în cadrul afacerilor.
- Determină raționamentele teoretice și practice pentru studierea eticii în cadrul afacerilor.
- Identifică ce calități trebuie să posede o organizație pentru respectarea eticii în cadrul ei.

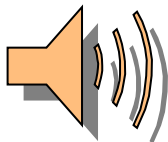
COMUNICĂ, DECIDE!



- Elaborează o concluzie asupra rolului pe care îl joacă *încrederea* în relațiile de afaceri.
Răspunde la 6 întrebări cu genericul: DE CE?
Ex: Încrederea este importantă în relațiile de afaceri
1. DE CE? Răspuns: Pentru că...
2. DE CE? Răspuns: Pentru că...
- Determină cazuri în care angajați ai unor firme dau dovadă de lipsă de etică în afaceri.
- Completează următorul tabel:

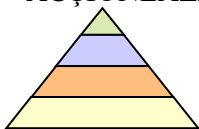
Ce sunt dilemele etice și de ce apar ele?	Ce argumente am de a evita dilema?	În ce domenii apar dilemele etice?

EXPRIMĂ-ȚI ATITUDINEA!



- Estimează rolul respectării principiilor eticii.
 - Raportează principiile eticii profesionale la cazuri reale din colectiv, școală, familie.
 - Determină avantajele/dezavantajele legițăților și principiilor comportamentului etic.
- Stabilește o ierarhie a nivelurilor eticii în cadrul afacerilor.
 - Analizează necesitatea soluționării dilemelor etice și efectul lor asupra afacerilor.
 - *Soluționează problema:* Ești un tânăr angajat al unei firme de consultanță în afaceri. De curând ai finalizat un studiu costisitor pentru o companie și știi că nu mai poți face nimic în plus pentru clientul tău. Totuși, superiorii tăi consideră că acea companie își poate permite mai mult decât atât, poate cumpăra mai multă cercetare. Cum procedezi?
 - A. Concepi atâtea studii câte își poate permite compania.
 - B. Mai concepi doar câteva proiecte.
 - C. Mai concepi doar un proiect de mică anvergură, astfel încât să îți satisfaci superiorii.
 - D. Mai planifici un proiect, însă trăgănezi lucrurile astfel încât compania îl va respinge.
 - E. Le spui superiorilor tăi că un nou proiect nu este justificat.

ACȚIONEAZĂ!



- Propune căi de înlăturare a obstacolelor pentru îndeplinirea principiilor eticii profesionale.
 - Proiectează comportamente etice în baza principiilor etice.
- Anticipă regulile/norme/principiile eticii profesionale de viitor.
 - Soluționează cazuri de dileme etice apărute în relații de prietenie și în USM.
 - Propune modalități de soluționare a dilemei etice apărute în următorul studiu de caz:

În următoarea zi aveți de încheiat un contract cu firma de mobilă "ABC", azi ați primit cadou de la această firmă un telefon mobil de ultimă oră. Ce faceți, acceptați sau nu cadoul? Dacă da, de ce îl acceptați? Dacă nu – de ce nu îl acceptați?

Recomandări bibliografice:

1. Appelbaum David, Sarah V. Lawton, *Ethics and the Professions*, Prentice Hall, New Jersey, 1990.
2. Bowie Norman, *Business Ethics, Englewood Cliffs, NJ*, Prentice Hall, 1982.
3. Certo S.C. *Managementul modern:diversitate, calitate, etica și mediul global*, București, Ed. Teora, 2002.
4. Crăciun D. *Etica în afaceri*, București, Editura A.S.E., 2005.
5. Mișuț Ioan, Lungescu Dan, *Comportamentul etic în managementul unor firme internaționale / În Analele Universității „Dimitrie Cantemir”*, Tg.-Mureș, 1998.
6. Rujoiu Marian, *Trainer Extreme Training*, <http://www.traininguri.ro>

4.2. Colectivul de muncă

- **Colectivul de muncă – grup social**
- **Caracteristicile principale ale colectivului de muncă. Tipuri psihologice ale oamenilor**
- **Climatul sociopsihologic în colectivele de muncă**
- **Menținerea autorității morale. Opinia publică în colectivul de muncă**
- **Problema adaptării tânărului specialist în colectivul de muncă**
Studiind acest modul, studentul va fi capabil:
 - să identifice normele de grup ale colectivului de muncă;
 - să argumenteze rolul respectării normelor de grup,
 - să analizeze climatul psihic în grupul din care face parte;
 - să anticipe consecințele lipsei comportamentului etic în colectiv;
 - să aprecieze importanța menținerii autorității morale într-un colectiv de muncă;
 - să creeze modalități de adaptare în noul colectiv de muncă;
 - să elaboreze un plan de dezvoltare a relațiilor adecvate în colectiv;
 - să direcționeze acțiuni spre dezvoltarea culturii organizaționale;

Termeni-cheie: colectiv, grup, relații, opinie publică, adaptare.

➤ Colectivul de muncă – grup social

Oamenii nu muncesc, de regulă, singuri, ci activează împreună, în grupuri. Grupul de muncă nu reprezintă numai o entitate tehnico-administrativă, adunând împreună un număr de persoane care colabo-

rează într-un proces de muncă necesar, cu relații determinate, ce 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.

Din multitudinea lucrărilor de specialitate au rezultat două mari categorii de definiții:

Prima accentuează rolul individului în cadrul grupului, grupul fiind *un număr de persoane care comunică între ele, adesea doar pentru o anumită perioadă, numărul de membri trebuind să fie suficient de mic pentru ca fiecare persoană să fie capabilă să comunice cu celelalte «face-to-face».*

O altă definiție reprezentativă a acestei categorii are menirea de a o completa pe prima și prevede că: *un grup este orice număr de persoane care intercondiționează între ele, sunt psihologic conștiente de existența celorlalți și percep că fac parte din acel grup.*

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 cerințe specifice (de siguranță, apartenență, recunoaștere, autorealizare);
- constituie veriga prin intermediul căreia membrii societății influențează societatea, în conformitate cu nevoile, aspirațiile și valorile specifice lor.

Unui grup de muncă îi este caracteristic faptul că reprezintă un număr oarecare de persoane care interacționează relativ intens și direct, datorită cadrului tehnologic al muncii, având probleme comune de muncă. Grupul de muncă are o autonomie funcțională relativă. Din această cauză grupul de muncă este, în consecință, caracterizat printr-o funcție de conducere distinctă (de regulă, un șef al grupului) care imprimă o coerență internă activității, organizând și controlând munca comună. De aici se poate formula un criteriu simplu și eficace de delimitare a grupurilor de muncă: *totalitatea persoanelor care au un șef comun și care interacționează direct în procesul muncii lor.* Grupul constituie un colectiv de muncă.

Normele de grup și conformarea la ele.

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 obiectivelor sale, cât și a caracteristicilor indivizilor care-l compun, va stabili anumite modele de comportament, **norme de grup**. Aceste norme determină comportamentul membrilor grupului în diferite situații concrete (de la vestimentație și limbaj până la calitatea activităților profesionale).

Rezultă, că **normele de grup definesc modele comportamentale pe care grupul le consideră acceptabile și la care membrii grupului trebuie să 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.

Odată statuate, normele devin obligatorii, iar nerespectarea lor atrage după sine o sancțiune din partea grupului care ajunge de la comentarii până la excludere.

Atunci când un membru al grupului apreciază că nu mai poate accepta în continuare cerințele unor norme de grup, el are la dispoziție două soluții: să părăsească grupul sau să încerce să schimbe norma devenită, pentru el, inacceptabilă.

Va adopta prima soluție atunci când apartenența la grup nu mai este suficient de atractivă pentru a-l determina să se conformeze în continuare la normele de grup. În acest din urmă caz grupul este, la rândul său, obligat să ia o decizie, analizând, pe de o parte, „costurile” și „profitul” asociate prezenței individului în grup și, pe de altă parte, rolul normei în cadrul grupului.

Dacă norma este mai importantă, grupul va renunța la individ sau va încerca să-l determine să i se conformeze în continuare, în caz contrar, va efectua schimbările solicitate de individ în norme.

➤ **Caracteristicile principale ale colectivului de muncă.**

Tipuri psihologice ale oamenilor

Începerea activității unui manager cu un grup necesită deținerea unor informații despre el. Într-o astfel de situație, dacă un manager cere detalii subalternilor referitoare la performanțele sau la aspirațiile lor, el va obține caracteristici psihoindividuale și nu unele psihosociale. Conducătorul unui grup culege cât mai multe informații referitoare la grupul în cauza, pentru a înțelege funcționarea lui și a comportamentelor de grup. Dacă acesta reușește să atingă scopurile scontate, va fi capabil să anticipe cu ușurință evoluția viitoare a grupului. Cele mai utilizate proprietăți ale grupului sunt:

- consensul (existența atitudinilor asemănătoare în grup); - conformismul (respectarea normelor de grup); - autoorganizarea (capacitatea grupului de a se organiza singur);

- coeziunea (unitatea grupului); - eficiența (îndeplinirea obiectivelor); - autonomia (independența); - controlul (grupul ca mijloc de control a acțiunii membrilor săi); - stratificarea (ierarhizarea statutelor); - permeabilitatea (acceptarea altor membri); - flexibilitatea (posibilitatea de manifestare a comportamentelor variate); - omogenitatea (similaritate psihologică și socială a membrilor); - tonul hedonic (plăcerea apartenenței la grup); - intimitatea (apropierea psihologică între oameni); - forța (tăria grupului); - participarea (acționarea pentru grup); - stabilitatea (persistența în timp a grupului).

Pe lângă proprietățile prezentate *supra*, grupul de muncă este caracterizat de existența unor așa-numite roluri secvențiale și roluri comportamentale cu un grad crescut de complexitate și integritate (acestea ne prezintă un set de atitudini constante ale persoanei în respectivul microgrup, reprezentând o perspectivă general-valabilă în ceea ce o privește). Goodall Jr. ne oferă o tipologie a acestora din urmă:

1) **Tipul „*bulului soldat*”** este cel care se supune politicilor și regulilor organizațiilor, fiind o persoană tradiționalistă și pasivă în interacțiunile din grup. Se oferă voluntar să colecteze rezultatele grupului, face întotdeauna ceea ce se așteaptă de la el, strategia lui fiind construită astfel încât să capete răspunsuri pozitive.

2) **Altruistul** este cel care dezvoltă strategii pentru ceilalți cu costuri și sacrificii personale. Este motivat de recompense standard, statutul mai înalt nu-l interesează, este neconflictual și contribuie la instaurarea unei bune atmosfere în grup.

3) **Prințul** acționează după cum dictează circumstanțele și dorește să obțină rezultate pozitive; își justifică acțiunile în funcție de rezultate, aspirând să aibă autoritate și putere. Nu-i place să se supună ordinelor celorlalți decât dacă are de câștigat, astfel încât, pentru grup, dacă interesele Prințului corespund cu ale echipei, el se implică eficient.

4) **Curteanul** dezvoltă comportamente ingrate în prezența persoanelor cu autoritate și putere, tinzând să fie autocentric, dar nu în modul evident al Prințului. Dorește să mulțumească, fiind o persoană influentă în grup, dar nu ofensează pe nimeni stimulând câștigurile pentru cei cu o poziție mai înaltă. Pentru grup este util, adaptându-se repede nevoilor și așteptărilor. Oamenii pot să-l displice, dar apreciază modul său de lucru și rezultatele obținute.

5) **Subminatorul** este interesat să dețină controlul și să influențeze rezultatele grupului, fiind un membru mai în vârstă al acestuia, conservator, cu multă informație și experiență acumulată. Se aliază cu Curteanul pentru a obține poziții de forță, într-un conflict, ei sunt catalizatori ai acestuia, totuși, nu participă la conflicte pe care nu doresc să le câștige. Nu sunt plăcuți, dar sunt respectați.

6) **Facilitatorul** este cel care ajută grupul să fie deschis și onest, îndeplinind rolul de terapeut, în sensul că sprijină echipa să imagineze, să fantazeze pentru a obține idei. El nu exprimă propriile sentimente, ci își asumă rolul de rezonator al sentimentelor grupului. Are și scopuri ascunse, dar este de folos grupului, căci dezvoltă strategii care ajută grupul să progreseze.

7) **Servitorul maselor** definește o strategie aparținând politicienilor; sunt persoane care posedă autoritatea și puterea, dar care susțin că au această poziție pentru a pune în valoare doleanțele celorlalți. Sunt buni ascultători și lasă cealaltă persoană să vorbească pentru a obține informații cât mai multe și mai utile.

8) **Prietenul** este o persoană care vrea să te ajute în schimbul unor favoruri în viitor, fiind loial, cuternitor și vesel, nu se știe însă când va cere o favoare în schimb, din acest motiv poate fi o amenințare pentru grup.

9) **Dușmanul prietenos** dorește să apară ca fiind prieten, deși își maschează adevăratele intenții, în aparență pare foarte interesat de ferirea celuilalt și pare să-i pese foarte mult de ce i se întâmplă acestuia.

10) **Persoana timidă**. Pot fi de două feluri: cei cu adevărat timizi și cei care folosesc acest aspect ca pe o strategie. Cei din primul tip rămân izolați în grup, ceilalți se asociază cu oricine fără să-i intereseze prea mult scopurile grupului.

11) **Narcisistul** reprezintă persoana foarte centrată pe sine, care vede organizația ca pe o oportunitate de a-și îndeplini scopurile, fiind interesată doar de modul în care grupul o poate recompensa. De aceea acceptă doar sarcinile care îi sunt folositoare în viitor. Poate fi o persoană distructivă pentru grup.

12) **Omul echipei**. Nu este un tip de o personalitate anume, el joacă astfel încât să dezvăluie plin calitățile membrilor grupului. Este o persoană extravertită până la lipsa de profunzime. Doza lui de greșeală este că se îndepărtează de esențial, dar se integrează bine în grup. Ca să execute o sarcină, are întotdeauna nevoie și de o altă persoană care să lucreze cu el.

13) **Yes-man/No-man**. Sunt strategii folosite de membrii cu o toleranță scăzută față de ambiguitatea conflictelor (în primul caz) sau de anumite opinii care îi contrazic. Yes-man-ul vrea să placă în special liderului, este strategia oamenilor slabi și ineficienți.

14) **Furiosul** este un narcisist autocentric cu aspirațiile Prințului și Curteanului. Este dezgustat, nerăbdător, sătul de reguli, caracterizat drept „persoană rebelă”. Este foarte emoțional în perioadele de conflict, vrea să inducă aceleași sentimente altor persoane, urmărind scopul de a fi acceptat și puterea.

Grupul este format de la bun început din indivizi cu experiențe diverse și cu percepții diferite, în dependență de structura grupului (tipologie) se acceptă sau nu comportamentul și relațiile etice. Totodată, imaginile mentale (formate din idei, opinii, așteptări, experiențe din trecut cu alte grupuri, informații pe care le avem) ne influențează, pe de o parte, în stabilirea gradului nostru de implicare în grup și, pe de altă parte, în alegerea comportamentelor etice sau lipsite de etică pe care le adoptăm în grup. Aceasta teorie ne ajută să evităm jocurile, conflictele și luptele pentru putere, care ar putea apărea și, în cel mai rău caz, ne-ar sabota grupul.

Inexistența unui nou sistem, compatibil cu actualele condiții ale vieții moderne, face ca individul să se găsească frecvent în fața unor situații, în care este nesigur atât de propriul său statut și roluri, cât și de cele ale altora. Rezultatul este un mare număr de dezamăgiri și frustrări, dar pot și învăța multe lucruri, astfel formându-se climatul în colectivul de muncă.

➤ **Climatul sociopsihologic în colectivele de muncă**

C.C. Platonov definește climatul psihologic - gradul stării de confort individual și grupal, condiționat de influența mediului fizic și social și care, la rândul său, condiționează calitatea activității individuale și în grup. Iar climatul moral-psihologic este un *gen* al climatului psihologic condiționat de componentele morale ale relațiilor dintre oameni (norme, valori) și care condiționează la rândul său atât aceste relații, cât și dispoziția colectivului.

Climatul social-psihologic are următoarele caracteristici specifice:

- în primul rând, este una din fațetele vieții cotidiene a oamenilor;
- în al doilea rând, este divers în diferite colective;
- în al treilea rând, influențează în mod diferit membrii colectivului;
- în al patrulea rând, influența climatului are urmări asupra stării psihologice a oamenilor.

Climatul social-psihologic posedă *dinamică*, condiționată, în primul rând, de determinatele externe (condițiile material-tehnice și organizaționale factori obiectivi) și, în al doilea rând, de reflectarea acestor interrelații (adică determinanta internă, subiectivă).

Factori obiectivi:

I. Tipul de activitate, caracterul și condițiile muncii. Un moment important în acest caz îl constituie alegerea profesiei sau orientarea profesională și anume gradul de satisfacție sau insatisfacție de la muncă.

II. Organizarea activității de muncă și factorul economic, adică trebuie să existe atât condiții bune de muncă, cât și stimulare materială diferențiată.

III. Stimularea activității colectivului, adică motivația oamenilor, în special de a-și compara rezultatele sale cu ale altor oameni (concu-rența și competiția sporesc productivitatea muncii), în afară de aceasta trebuie îmbinată stimularea materială cu cea morală pentru a spori inițiativa și creativitatea oamenilor.

Factori subiectivi:

I. Structura, componența colectivului. Din experiența și cercetările sociologice rezultă că structura optimală a colectivului este cea combinată (oameni diferiți după sex și vârstă, de diferită calificare, cu diferite experiențe și cunoștințe). Un aspect important aici ar fi gradul de utilizare a potențialului uman și anume în ce măsură cunoștințele acumulate sunt folosite corespunzător (absolvenții instituțiilor de învățământ care nu activează în domeniul său.).

II. Compatibilitatea dintre membrii colectivului (influența particularităților individuale). Există câteva tipuri de compatibilitate:

- *fiziologică* - necesară în munca care necesită forță fizică, rapiditate în mișcări, rezistență, îndemânare, iscusință, dibăcie;

- *psihologică* - compatibilitatea psihologică nu trebuie înțeleasă ca o asemănare între oameni, ci mai degrabă complementaritate de caractere, temperamente, calități emoțional-volitiv. Acestea nu există separat, s-ar putea vorbi despre o compatibilitate psihofiziologică.

- *socială* - un nivel superior ce presupune unitatea orientărilor, intereselor, aprecierilor, valorilor (morale, spirituale, politice), concepțiilor, opiniilor.

III. Interrelațiile existente în colectiv – în grup oamenii se supun unor anumite norme. Trebuie să ținem cont de apariția grupelor neformale în colectiv, de caracterul lor (pozitiv sau negativ), mecanismul lor de funcționare.

Conducerea este factor primordial în formarea climatului moral-psihologic al colectivului. S-a constatat experimental că managerii care se orientează la factorul uman obțin rezultate mai bune, în comparație cu cei care atrag atenția doar asupra sarcinii. Influența stimuloare a managerului este un indice al eficacității muncii sale. De el depinde crearea unei atmosfere ce permite dezvoltarea potențialului, stimularea activismului.

Formarea climatului moral-psihologic depinde de personalitatea și autoritatea conducătorului, de capacitatea de influență asupra oamenilor prin exemplul propriu cu ajutorul mecanismelor de contaminare, sugestie, convingere și imitare.

Este dificil de lucrat cu un șef caracterizat drept „nervos, neechilibrat, dur, suspicios și arogant” chiar dacă el este un bun specialist.

Starea anumitor parametri ai climatului social-psihologic nu întotdeauna este satisfăcătoare, însă pe măsura dezvoltării colectivului și perfecționării lucrului educativ efectuat, climatul sau anumite caracteristici ale lui se pot îmbunătăți. Dinamica grupului poate fi o precondiție a dinamicii climatului social-psihologic. Procesele fundamentale ale dinamicii grupului ce influențează asupra dinamicii climatului social-psihologic sunt:

1) *procesul de formare a grupelor mici*, inclusiv modurile de formare, mecanismele de influență grupală asupra individului, dezvoltarea coeziunii grupeii, acceptarea de către membrii ei a normelor vieții în grup, aderarea personalității la grup;

2) *calitățile de lider*, adică manifestarea simpatiilor și antipatiilor în relațiile interpersonale din grup, ceea ce presupune acțiunea mecanismelor de dominare și supunere, diferite stiluri de influență a unor membri ai grupeii asupra altora;

3) *conducerea*, adică manifestarea relațiilor oficiale în grup în corespundere cu ierarhia funcțională, ceea ce presupune prezența la conducător a unor calități de afacere și de personalitate, ce permit o activitate eficientă din punct de vedere a funcțiilor de bază;

4) *acceptarea soluțiilor grupului* include modurile de stimulare și activizare a capacității de gândire a grupului, modurile și formele de includere a personalității în procesul de formare a soluției în cadrul grupului, formele și definitivarea rezultatelor discuțiilor din grup;

5) *procesele de transformare a grupului în colectiv* presupun acțiunea principiilor colectiviste, prezența scopului comun, satisfacția atât de la rezultatele muncii personale, cât și de la cea colectivă, tendința de a obține performanțe înalte, influența educativă și psihologică pozitivă a membrilor colectivului unul asupra altuia;

6) *realizarea activității în grup* include metodele și modurile de ridicare a eficienței și, în același timp, dependența ei (eficienței) de coeziunea grupului, stilul de conducere, particularitățile de luare a deciziilor, relațiile interpersonale, activismul social și în muncă, stadiile dezvoltării grupului.

Însă fenomenele dinamicii grupului nu reflectă întreg conținutul climatului social-psihologic al colectivului, este important de studiat opiniile și aprecierile membrilor colectivului.

➤ **Menținerea autorității morale. Opinia publică în colectivul de muncă.**

Opinia colectivă asimilează în sine opiniile individuale ale majorității pe baza discutării problemei și exprimă poziția colectivului în ceea ce privește relațiile cu alte colective și societatea.

Toate aceste lucruri au condiționat creșterea cerințelor față de gândirea societății, au contribuit la sporirea rolului și a importanței opiniei publice în dirijarea populației.

Opinia publică se caracterizează, în primul rând, prin exprimarea atitudinilor unor grupuri de oameni față de apariția unor probleme dificile, ce prezintă un interes la rezolvarea ei. În al doilea rând, reflectarea realității în conștiința oamenilor are un caracter de apreciere, adică de aprobare sau de dezaprobare. De aici rezultă una din funcțiile opiniei publice - determinarea situației și, prin urmare, formarea unei reacții corespunzătoare a gândirii oamenilor.

Opinia publică, după definiție, constituie starea conștiinței populației, care include atitudinea (expusă sau ascunsă) oamenilor față de evenimentele și faptele din realitatea ce domină în societate. Exprimarea unei idei sau păreri, despre ceva anumit sau în general, reprezintă o funcție social-importantă, însă rolul decisiv în formarea opiniilor îl joacă caracterul lor de apreciere. A avea opinie publică înseamnă a-ți determina poziția față de o situație oarecare, ca, de exemplu, față de starea economiei, a condițiilor nefavorabile de muncă, activitatea nesatisfăcătoare a sferei de deservire. Într-o societate civilizată a-ți exprima liber părerea înseamnă a avea „opinie publică”. Se spune cert că părerea fiecărui individ în parte îl caracterizează pe dânsul însuși, și chiar îl poziționează în societate, aceasta și este formarea unei atitudini privitor la o anumită problemă.

Se consideră că opinia publică este exprimarea conștiinței cotidiene, adică reflectarea necesităților cotidiene ale oamenilor. E foarte important ca reflecțiile, opiniile, ideile relevate să fie luate în considerare în hotărârile corpului de conducere a colectivului de muncă în care activează.

Prin urmare, cum înțelege și adoptă o poziție individul, de gradul lui de informare depinde competența părerii sale. Iată de ce devine importantă studierea atitudinii lui față de fenomene și procese sociale,

precum și dintre indivizi din diferite grupuri sociale, în dependență de vârstă, sex, studii, competență, religie, ocupație, naționalitate etc. Părerile oamenilor sunt rezultatul propriei experiențe, a legăturilor din exterior, a individualității lor.

Există două niveluri de opinie publică, de conștiință socială: teoretic și obișnuit. Ele sunt legate reciproc, deoarece în condițiile creșterii continue a gradului de informare și de studii are loc ridicarea nivelului de informare și a competenței sociale. Ea este în stare să caracterizeze în mod veridic fenomenele ce au loc în societate, procesele ce se desfășoară în colectivele de muncă, în societate și să indice idei sau să exprime căi de soluționare a problemelor ce apar.

Anume elementele raționale, emoționale și volitive ale conștiinței, ținându-se cont de condițiile subiective, obiective și de practica socială creează condițiile pentru apariția opiniei publice. E foarte important de menționat faptul legăturii nemijlocite dintre opinia publică a oamenilor și interesele lor.

Principala funcție a opiniei publice este cea **regulativă**. Ea contribuie la crearea unor relații mai bune dintre oameni, cât și dintre o anumită persoană și colectivul ei de muncă, dintre colectiv și societate, dintre persoană și societate. Opinia publică apelează la conștiința persoanei, mai ales la respectarea unor anumite norme sociale (juridice, morale etc.). O funcție de asemenea destul de importantă a opiniei publice este cea **educativă**, a cărei scop este de a educa fiecărui cetățean responsabilitate personală pentru acțiunile lui în fața societății, și care indică despre morala fiecărui om în parte.

Se disting următoarele **funcții** ale opiniei publice:

- *de apreciere* - exprimarea unei atitudini de valoare a populației față de unele evenimente ce au loc în viața de zi cu zi;

- *de control* - când opinia publică urmărește activitatea diferitelor instituții și satisface interesele tuturor grupurilor sociale, ale tuturor cetățenilor;

- *de protecție* - apărarea drepturilor și a libertăților vitale împotriva intereselor ce caută să ne ducă în eroare, împotriva celor care atentează la interesele și bunurile societății;

- *consultativă* - opinia publică, de obicei, poate da un sfat unor anumite colective pentru a găsi căi de soluționare a unor conflicte apărute;

- *directivă* - când opinia publică poate să dicteze organelor ce se află la conducere cum să procedeze în luarea unor decizii concrete în vederea soluționării problemelor existente;

- *cognitivă* - de la cunoașterea diferitelor evenimente, fapte, care preocupă întreaga omenire (păstrarea păcii, ocrotirea mediului ce ne înconjoară etc.), până la starea de lucruri din colectiv.

Toate aceste funcții sunt strâns legate una de alta și fac parte dintr-o funcție generală numită **educativ-reglatoare** a opiniei publice. În dependență de gradul de complexitate a problemelor vieții reale, opinia publică poate să reflecte într-un mod mai mult sau mai puțin adecvat starea reală de lucruri și de evenimente. Eficiența opiniei publice depinde, în mare măsură, de felul cum acestea se iau în considerație la elaborarea și realizarea hotărârilor ce se adoptă la diferite nivele ale organelor de decizie. Așa dar, opinia publică este o reflectare a realității din mediul de creare a relațiilor colective.

Actualmente în societatea noastră există o mulțime de controverse în legătură cu apariția multiplelor necesități și dorințe de satisfacere a condițiilor de trai și de aceea într-un colectiv de cele mai multe ori o parte din membrii săi se exprimă *pentru* în soluționarea unei probleme, altă parte – *contra*, iar alții în genere nu pot să-și precizeze poziția.

Măsurile ce se propun pentru îmbunătățirea relațiilor în colectivele de muncă:

- a soluționa problemele sociale și economice ale membrilor colectivului, a se acorda mai multă independență lucrătorilor din colectiv la soluționarea diferitelor chestiuni;

- a acorda mai multă atenție dezvoltării limbii de comunicare, culturii și tradițiilor fiecărui membru în parte;

- a acorda garanție securității vieții și păstrării ordinii publice, a respecta anumite legi în colectiv;

- a stimula muncitorii ce dau dovadă de eficiență sporită în muncă și celor care lucrează suplimentar;

- a intensifica relațiile de cooperare și schimb de experiență cu alte întreprinderi, cu alte colective de muncă.

Pentru a putea forma o opinie publică, aceasta fiind cât mai corectă, trebuie să analizăm bine situația, trebuie să încercăm să ne informăm cât mai mult și să nu ne grăbim să facem concluzii pripite, pentru ca acestea să nu fie greșite.

➤ **Problema adaptării tânărului specialist în colectivul de muncă**

Când intri într-o companie, fie angajat pentru prima oară sau la post de conducere, fie prin transfer de la altă companie, trebuie să știi că vei fi obiectul curiozității și probabil și al suspiciunii. S-ar putea să fii chiar urât de unii care sperau că vor putea obține ei postul.

De aceea, situația unui specialist tânăr, care conduce mai multe persoane ce sunt mai în vârstă decât el/ea, cere tact și înțelegere.

Sugestii pentru tânărul specialist:

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 îți-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 îți-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 declarându-i:

- știu că nu-i ușor pentru dumneata, deoarece eu sunt mai tânăr...;
- știu că ești un lucrător foarte bun și eficient. Am răsfoit dosarul dumitale fiind impresionat de experiența și realizările ce le ai. Aș fi fericit ca experiența mea să fie completată cu a dumitale...;

- sunt bine pregătit pentru a conduce acest compartiment (grup, secție) și, dacă mă voi bucura de cooperarea tuturor celor de aici, vom putea înțelege orice altă echipă din această companie și vom beneficia cu toții, știu ce am de făcut;

- nu cred că e cazul să mai insist asupra diferenței de vârstă dintre mine și cei mai vârstnici din această echipă. Sper să fiți de acord?

Urmând aceste indicații, vei avea parte doar de înțelegere, respect și succes în colectiv.

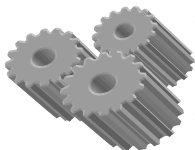
Activități:

IMPLICĂ-TE!



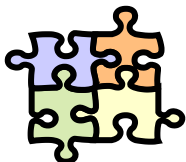
- Discută cu colegul de bancă ceea ce cunoașteți despre grupa în care învățați.
- Identifică normele colectivului de muncă.
- Determină funcțiile opiniei publice.
- Analizează procesul apariției opiniei publice.

INFORMEAZĂ-TE ȘI PROCESEAZĂ INFORMAȚIA!



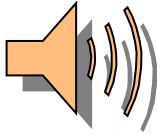
- Explică ideea: „*Conducerea* este factor primordial în formarea climatului moral-psihologic al colectivului”.
- Caracterizează tipurile de persoane care ar forma un climat favorabil în grup. Identifică tipul care te descrie.
- Identifică ce calități trebuie să posede o organizație pentru respectarea eticii în cadrul ei.
- Determină relația de grup în care sunt tipuri de persoane ca: furiosul, prințul și curteanul și relația de grup din care fac parte: prietenul, persoana timidă și omul echipei.

COMUNICĂ, DECIDE!



- Argumentează rolul respectării normelor de grup.
- Determină cazuri în care membrii unui grup dau dovadă de lipsă de respect.
- Explică diferența dintre opinie *publică* și *bârfă*.

EXPRIMĂ-ȚI ATITUDINEA!

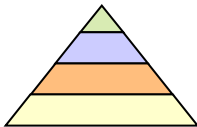


- Estimează rolul opiniei publice referitor la încălcarea normelor de grup.
- Analizează climatul psihic în grupul din care faci parte.
- Determină avantajele/dezavantajele respectării normelor de grup.
- Aderă la una dintre abordările privind funcțiile opiniei publice. Argumentează alegerea.

✓ *Alege varianta corectă.* O colegă, Ana, îți mărturisește la un moment dat că, regulat, scoate din registrul de casă sume cuprinse între 50 și 100 lei. Ea a făcut acest lucru timp de peste un an și niciodată nu a fost prinsă ori suspectată. Cum procedezi?

- A. Faci la fel.
- B. Îi spui că nu te interesează ce face ea.
- C. O întrebi dacă ea consideră că este corect ce face.
- D. Îi spui că nu este corect ce face și că ești de părere să îl anunțe pe supervisor.
- E. Încerci să o determini să îl anunțe pe supervisor și să pună la loc banii furați.

AȚIONEAZĂ!



- Planifică un șir de acțiuni pentru adaptare a tânărului specialist în colectivul de muncă.
- Anticipă regulile/norme/ grupului de muncă din care vei face parte. Ce riscuri poți diminua.
- Planifică modalități pentru îmbunătățirea relațiilor în colectivele de muncă.
- Proiectează comportamente etice în baza normelor de grup (familie, grup de studiu).

Bibliografie recomandată:

1. Baldrige Letiția, *Codul manierelor în afaceri*, București, 1996.
2. Cristea Dumitru, *Tratat de psihologie socială*, București, Ed. ProTransilvania, 2000.
3. Nicolau Ioan, coordonator, *Psihologia socială*, Iași, 2001.
4. Keenan Kate, *Cum să motivezi*, București, 1997.
5. Уткин Э., *Этика бизнеса*, М., 2000.

5. COMPETENȚA CULTURALĂ

5.1. Etica și cultura organizațională

- **Definirea conceptului de *cultura organizațională***
- **Modalități de manifestare a culturii organizaționale**
- **Responsabilitatea socială ca responsabilitate morală**
- **Funcțiile culturii organizaționale**
- **Tipologia culturii organizaționale**
- **Modelul de dezvoltare a culturii organizaționale**
Studiind acest modul, studentul va fi capabil:
 - să definească conceptul de cultură organizațională;
 - să analizeze modalitățile de manifestare a culturii organizaționale;
 - să evidențieze valențele formative ale culturii organizaționale;
 - să analizeze funcțiile culturii organizaționale;
 - să proiecteze un model de dezvoltare a culturii organizaționale;
 - să compare diverse forme de cultură organizațională;
 - să aprecieze rolul culturii organizaționale ca fenomen specific al relațiilor de piață;
 - să determine tendințele de dezvoltare a culturii organizaționale.

Termeni-cheie: cultură, cultură organizațională, simbol, statut, rol.

➤ **Definirea conceptului de *cultura organizațională***

Cultura organizațională este considerată a fi *forța* invizibilă din spatele lucrurilor ușor observabile și tangibile dintr-o firmă, este energia socială ce determină oamenii să acționeze. Putem compara cultura organizațională a unei firme cu personalitatea unui individ care întrunește o serie de aspecte vizibile și mai puțin vizibile, dar care furnizează viziunea, sensul, direcția și energia necesare pentru evoluție.

Într-o firmă, cultura organizațională ne ajută să înțelegem diferențele ce apar între ceea ce este declarat în mod formal, oficial de către manageri și ceea ce se întâmplă efectiv în cadrul acesteia. Prin intermediul culturii organizaționale diferitele reguli, proceduri, afirmații, declarații sau decizii sunt interpretate și, într-o anumită măsură, chiar aplicate. Mai mult, dincolo de elementele cu caracter formal ce încearcă să stabilească în mod centralizat o anumită atitudine și comportament pentru membrii organizației, cultura organizațională creează și

dezvoltă ea însăși anumite modele comportamentale care pot fi sau nu în consonanță cu versiunile oficiale. De cele mai multe ori, o mare parte dintre elementele ce formează cultura organizațională sunt intangibile, nescrise, dar cu o putere de influențare deosebit de mare.

Cultura unui popor constă în modul distinctiv al comportamentului acestuia și înțelegerea valorilor, credințelor și normelor asumate de membrii societății. În cadrul Conferinței Mondiale asupra Politicilor Culturale organizate de UNESCO în august 1982, se propune o definiție a culturii văzută ca ***un ansamblu de trăsături distincte, spirituale și materiale, intelectuale și afective, care caracterizează o societate sau un grup social. Ea înglobează, pe lângă arte și litere, moduri de viață, drepturile fundamentale ale omului, sistemele de valori, tradițiile și credințele*** (*Declaration de Mexico*, 1983, p. 200).

Termenul *organizație* poate avea două înțelesuri: pe de o parte, *obiect social*, iar pe de altă parte, *proces social* „aflat în miezul acțiunii umane” (Friedberg, Erhard, 1992, p. 397). Organizația ca obiect social se referă la tot ce înseamnă administrații publice, întreprinderi industriale, comerciale și de servicii, partide politice, asociații de orice tip și instituții școlare. Astfel, *organizația* ar putea fi definită sintetic ca *un grup uman de tip formal (cu o structură formalizată) care își desfășoară activitatea pentru îndeplinirea unor scopuri precise, între membrii grupului stabilindu-se relații ierarhice prevăzute prin legi, regulamente sau norme specifice*.

În sens larg, *organizația* poate fi interpretată ca o expresie a culturii. Din acest punct de vedere, cultura organizațională constă 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* (Ovidiu Nicolescu, 1999, p. 402).

Cultura organizațională este un sistem unitar de gândire al membrilor unui grup care îi diferențiază de alte grupuri (Hofstede, 1991). Cultura organizațională este definită prin modele de valori și credințe împărtășite, care produc, în timp, norme comportamentale adoptate în soluționarea problemelor organizației (Hofstede 1991).

În „American Heritage Dictionary” cultura este definită ca fiind „totalitatea credințelor, valorilor, comportamentelor, instituțiilor și alte rezultate ale gândirii și muncii umane ce sunt transmise social în cadrul unei colectivități”.

Cultura organizațională reprezintă totalitatea valorilor, simbolurilor, ritualurilor, ceremoniilor, miturilor, atitudinilor și comportamentelor ce sunt dominante într-o organizație, sunt transmise generațiilor următoare ca fiind modul normal de a gândi, simți și acționa și care au o influență determinantă asupra rezultatelor și evoluției acesteia.

În existența atâtor definiții, se observă o serie de trăsături comune:

- toate definițiile au în vedere un set de înțelesuri și valori ce aparțin indivizilor din organizație;
- elementele culturii organizaționale au nevoie de o perioadă mare de timp pentru a se forma;
- înțelesurile și valorile ce constituie baza culturii organizaționale sunt o sinteză a celor individuale și a celor naționale, apărând la intersecția celor două mari categorii de elemente;
- valorile sunt reflectate în simboluri, atitudini și diferite structuri, formale sau informale;
- cultura organizațională se constituie într-un cadru de referință pentru membrii organizației;
- formele de manifestare a culturii organizaționale influențează evoluția și performanțele organizației.

Cultura organizațională este un model de asumții comune pe care grupul le-a învățat odată cu soluționarea problemelor, care s-au dovedit funcționale și au fost considerate valide, într-o măsură suficientă pentru a fi transmise noilor membri, ca fiind modul corect de a percepe și aborda probleme similare apărute ulterior (Schein, 1996). Pentru a fi percepută în toată complexitatea sa, culturii organizaționale i se atribuie mai multe trăsături:

- determinarea holistică, care se refera la un tot mai complex decât suma părților componente;
- determinarea istorică, aspect care reflectă evoluția în timp a organizației;
- conectarea la elemente de natură antropologică (simboluri, rituri etc.);
- modificarea acesteia este dificilă, deoarece este implicat factorul uman.

Cu alte cuvinte, cultura organizațională nu trebuie înțeleasă ca un dat obiectiv sau stabil.

➤ **Modalități de manifestare a culturii organizaționale**

Ca modalități de manifestare a culturii organizaționale se disting: simbolurile, normele comportamentale, ritualurile și ceremoniile, istorioarele și miturile organizaționale, statusurile și rolurile indivizilor. **Simbolurile** (gr. *symbolom* – „semn de recunoaștere”) *reprezintă anumite expresii, imagini, obiecte (artefacte), semne care evoca, de obicei, o abstracție sau o realitate complexă.* Reprezentarea simbolică are la bază o convenție care trebuie cunoscută și înțeleasă de toți membrii organizației. *Simbolul cultural poate fi reprezentat de un obiect, un eveniment sau o formulă ce are ca scop transmiterea unui mesaj în o anumită semnificație în cadrul organizației respective. Prin simboluri culturale se transmit sensuri ce relevă filozofia și valorile, idealurile, credințele sau așteptările împărtășite de salariații organizației.* Astfel, *IBM, Mercedes, Adidas* pot fi considerate simboluri ale calității în domeniile lor. Însăși denumirea ne oferă garanția calității. Simbolurile culturale servesc pentru a exprima anumite concepte și a promova anumite valori și comportamente în cadrul instituției (Ovidiu Nicolescu, 1999, p.414).

De multe ori, simbolurile sunt folosite în relațiile cu alte culturi pentru a exprima anumite similarități sau diferențe. O cultură poate fi privită ca un sistem de simboluri ce au rolul de a **păstra ordinea** și de a **o face funcțională**. Simbolurile sunt instrumente necesare atunci când trebuie să fie îmbinate experiențele concrete cu conceptele abstracte, constituindu-se, astfel, într-o platformă remarcabilă pentru manipularea mentală și comunicare. Pentru ca anumite elemente, materiale sau nemateriale, să aibă statut de simbol, este necesară existența mai multor persoane care să atribuie obiectelor respective anumite mesaje, semnificații. Înțelegerea simbolurilor va însemna pentru membrii organizației descifrarea mesajelor pe care acestea le transmit. Simbolurile diferă și în ceea ce privește complexitatea și gradul de acoperire al acestora. Sloganul firmei și locurile de parcare pentru top-managerii acestei firme sunt exemple dintre cele mai simple în acest sens. Ședințele, pe lângă rolul lor de instrument de schimb de informații și adoptare de decizii, exprimă și relații sociale complexe, valori și priorități ce pot ilustra un tip mai complex de simbolism. Misiunea firmei poate fi considerată și ea un simbol cu efect puternic asupra membrilor acesteia.

Ideea este că imaginea organizației corespunde culturii sale unice, reflectată în modul în care aceasta acționează. Totodată, prin această

„imagine”, managerii doresc să influențeze, să construiască o percepere cât mai bună de către mediul exterior a viabilității și capacităților organizației. Simbolurile într-o organizație pot fi reprezentate de orice obiect, eveniment, comportament ce servește ca un vehicul pentru transmiterea unor mesaje, declanșarea unor emoții sau energizarea salariaților. Oamenii creează simboluri pentru a depăși incertitudinea și haosul. Ele sunt de ajutor, pentru că ne pot ajuta să analizăm și să înțelegem comportamentul organizației prin simbolurile utilizate. Organizația funcționează și evoluează datorită existenței unor factori interni care o ajută să supraviețuiască și să se dezvolte. Modul de combinare a acestor factori, caracteristicile, resursele pe care le însumează, o determină ca ea să-și formeze un anumit comportament, o anumită „zestre culturală”.

• **Valorile organizaționale.** Cultura organizațională conține, ca elemente esențiale un set de credințe, valori și norme comportamentale ce reprezintă platforma de bază pentru percepția salariaților asupra a ceea ce se întâmplă în organizație, ceea ce este dorit și acceptat și ceea ce reprezintă o amenințare. Noțiunea de *valoare* este una crucială pentru cultura organizațională a unei firme și ea poate fi definită astfel: *O valoare este o convingere ce consideră că un mod specific de a conduce sau de a ajunge la un rezultat este, la nivel personal sau social, preferabil unui alt mod, opus, de a conduce sau de a exista.*

• **Normele de comportament** exprimate prin formulele de adresare sau salut, modalitățile de relații interpersonale, obiceiurile sunt reguli ce trebuie respectate în relațiile dintre sexe sau dintre generații. Cu alte cuvinte, *acestea sunt reguli în cadrul activității cotidiene, de comportare, gândire sau creație, fixate prin lege sau datorită unei tradiții organizaționale.* Pentru a menține un sistem de valori pe care un grup îl consideră acceptabil din punct de vedere social, se impune ca acesta să dezvolte un sistem de norme de conduită care să ghideze acțiunile membrilor săi. Normele prefigurează ca atitudinile și comportamentele așteptate să fie afișate de către salariați în cadrul și în afara organizației, precum și stimulările/sancțiunile declanșate de respectarea/încălcarea lor. Normele de conduită pot fi:

- **formale**, stabilite prin reglementări oficiale de către managementul firmei;
- **informale**, stabilite neoficial de membrii colectivității respective sau ai subgrupurilor din organizație.

• **Obiceiurile** sunt elemente ce pot apărea asemenea unor convenții asupra cărora un număr suficient de membrii sunt de acord. Ele sunt, mai degrabă, rezultatul unor acceptări pasive, decât impuse prin anumite formule. Obiceiurile sunt susținute și ele de valori explicite.

• **Ritualurile și ceremoniile** reprezintă anumite modele colective de comportament, în special în situații cu un caracter predominant formal. Ele tind să fie relativ stabile de-a lungul timpului și au un bogat conținut simbolic. Ritualurile și ceremoniile sunt înțelese ca activități colective, nefiind absolut obligatorii pentru îndeplinirea scopurilor organizației, însă se consideră a fi esențiale din punctul de vedere al relațiilor psihosociale interindividuale. Ritualurile și ceremoniile, prin evenimente cu caracter sărbătorec, promovează valori și comportamente deosebit de importante în viața organizației. Practic, *un ritual reprezintă, în cadrul culturii organizaționale, o serie de practici tradiționale (cu un conținut dramatic), prin care se marchează anumite valori organizaționale*. Ritualul are și scopul de a întări încrederea membrilor organizației în capacitatea lor de a-și îndeplini sarcinile la niveluri calitative superioare. În cadrul unei organizații se manifestă șase tipuri de ritualuri:

✓ *de pasaj* - marchează schimbarea postului, rolurilor și statutului anumitor persoane în cadrul organizației (ex.: ceremonii de avansare);

✓ *de degradare* - se refera la pierderea poziției și puterii organizaționale de către o persoană (ex.: concedierea, degradarea);

✓ *de împlinire* - evidențiază performanțele salariaților și le amplifică puterea pentru anumite realizări (ex.: acordarea unui premiu pentru cele mai bune realizări);

✓ *de reînnoire* - oferă un conținut nou relațiilor și proceselor din organizație prin introducerea într-un mod festiv, a unor noi programe de dezvoltare profesională (ex.: ceremonia acordării diplomelor sau gradelor didactice);

✓ *de reducere a conflictelor* - stabilește modalități de eliminare sau diminuare a conflictelor prin implicarea părților aflate în divergență;

✓ *de integrare* - încurajează și dezvoltă sentimente de apartenență la grup (ex.: sărbătorirea Crăciunului la nivelul organizației).

Ritualurile reprezintă un set de acțiuni planificate, cu conținut emoțional, ce îmbină diferite modalități de expresie a culturii organizaționale. Acestea au adesea atât o finalitate practică, cât și simbolică.

Ritualurile confirmă și reproduc anumite *modele sociale*. Ritualurile comunică valorile împărtășite de organizație și revitalizează sentimentele ce leagă oamenii împreună.

Ceremoniile reprezintă o manifestare colectivă, de o manieră formală și solemnă, ce exprimă adesea o conștientizare a tradiției și istoriei firmei. Sunt celebrări ale valorilor culturale și prezumțiilor de bază ale organizației; sunt evenimente ce reflectă și onorează cultura organizațională și sunt momente pe care oamenii și le amintesc de-a lungul timpului. Jubileele, aniversările, lansarea unei noi nave sau deschiderea unei fabrici noi, darea în exploatare a unui nou utilaj sau linii tehnologice sunt câteva dintre exemplele de ceremonii conturate de-a lungul timpului. Acestea reprezintă și o oportunitate pentru membrii organizației de a participa la anumite evenimente „istorice” și de a se cunoaște mai bine între ei, având ca rezultat aparența confortului psihologic. Fiecare dintre aceste ritualuri urmărește anumite scopuri importante pentru organizație, finalizându-se în mod plăcut, într-un cadru festiv.

• **Istoriarele și miturile** relatează o succesiune de evenimente desfășurate în organizație la un moment dat. Acestea reflectă un sens simbolic prin abordarea și soluționarea situațiilor umane cu implicații majore pentru salariați. Ele se povestesc în mod repetat, ultima versiune adăugând detalii noi, contribuind astfel la întipărirea sa în memoria salariaților și la actualizarea așteptărilor pe care le înglobează. Istoriarele contribuie la conturarea anumitor trăsături ale culturii organizaționale și, atunci când are loc celebrarea „eroilor” organizației, acestea au și un rol de instruire socială. Fiecare „povestitor” are libertatea de a adăuga noi sensuri istoriei, de a transmite mai departe prin intermediul propriilor expresii, însa sensul fundamental al acesteia rămâne relativ neschimbat. Istoriarele înglobează trei obiective:

- evidențiază tensiunea dintre valorile opuse (egalitate-inegalitate, siguranță-nesiguranță, competență-incompetență etc.);
- desemnează ambele aspecte ale situației (ambele fețe ale aceleiași monede) conflictuale și ale modului de soluționare;
- fortifică organizația prin dezvoltarea anumitor comportamente.

Una dintre funcțiile importante ale culturii organizaționale este aceea de a modela comportamentul salariaților și astfel să păstreze o anumită ordine socială în cadrul organizației, prin asigurarea unui model

mental colectiv care să permită conștientizarea rolului și poziției fiecărui salariat. **Istoriorele organizaționale** reprezintă o modalitate importantă de înțelegere a culturii organizaționale, de a percepe și descifra înțelesurile pe care oamenii din firmă le atribuie diferitelor evenimente organizaționale. Istoriorele ajută pe un nou angajat să înțeleagă semnificația anumitor evenimente din firmă. Poveștile organizaționale sunt relatări bazate pe fapte adevărate, dar în care se înserează și elemente de ficțiune.

Legendele sunt un tip de istorioară ce descriu unicitatea unui grup sau lider. Legendele sunt povestiri simple despre istoria organizației ce furnizează informații utile despre cultura organizațională a firmei. Istoriorele sunt utilizate pentru a prezenta „istoria” organizației pe măsură ce aceasta a evoluat în timp. O cultură bogată în istorioare și mituri este apreciată ca fiind o cultură puternică, cu o tradiție evidentă în contextul de afaceri respectiv. Ele, uneori, se aseamănă cu legendele, deoarece tratează evenimente speciale dintr-o perioadă dată, ce evidențiază acțiunile unor „eroi” ai organizației.

Mitul (gr. *mythos* – „povestire”) sunt povestiri din viața organizației care s-au petrecut cu mult timp în urmă și care se referă în special la conducători de prestigiu ai instituției. Miturile păstrează în timp un anumit adevăr și datorită acestui sâmbure rațional, autentic își păstrează sub învelișul metaforic o permanentă și proaspătă actualitate. Istoriorele și miturile organizaționale reprezintă de fapt „folclorul” instituției menite să ofere modele de comportament pentru salariații săi. Istoriorele și miturile contribuie la îmbunătățirea comunicării între membrii organizației, reprezentanți ai unor generații diferite. Eroii servesc ca modele de comportament. De exemplu, fondatorii unei întreprinderi devin adesea eroi culturali. Este posibil ca, la originea mitului, să existe doar un „sâmbure de adevăr”, care apoi este prelucrat și transmis în organizație, un complex ce încearcă să reflecte un sistem de credințe colective cu privire la mecanismele de funcționare a lumii înconjurătoare și elementele necesare pentru a te bucura de succes. Un mit este în esență asemănător unei povești sau legende, atât ca scop, cât și în conținut. Miturile oferă explicații, sprijină reconcilierea conflictelor și soluționează anumite dileme organizaționale.

➤ **Responsabilitate socială ca responsabilitate morală**

„Paradoxul etic” poate fi pus sub semnul unei grave interogații pentru omul de afaceri: să-și asume responsabilitatea și riscurile inerente acțiunii sale economice sau să rămână la judecata morală, abstractă, lipsită de angajare responsabilă.

Această dilemă - *responsabilitate/moralitate* - impune mutarea accentului discursului asupra codului de conduită a omului de afaceri de la „moralism” la etica responsabilității.

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. În acest sens, o definiție formală a responsabilității sociale prevede obligația managerului de a alege și aplica acele acțiuni care contribuie la bunăstarea individului în consens cu interesul societății și al organizației pe care o conduce.

Responsabilitatea socială este considerată ca fiind obligația fermă a unei firme, dincolo de obligațiile legale sau de cele impuse de restricțiile economice, de a urmări obiective pe termen lung care sunt în folosul societății. Firma se consideră responsabilă nu numai față de proprietari (acționari), ci și față de clienți, furnizori, angajați, organisme guvernamentale, creditori, comunități locale, opinie publică.

Nu este suficient ca managerii numai să proclame necesitatea răspunderii sociale și a eticii acțiunilor pentru organizațiile lor. De specificat că responsabilitatea socială în afaceri devine realitate când persoanele implicate acceptă conduita și comportamentul stabilit.

În 1889 A. Carnegie publica lucrarea „*The Gospel of Wealth*” în care promova ideea că banii câștigați din afaceri trebuie să revină societății prin acțiuni caritabile și civice. Acesta a dezvoltat teoria responsabilității sociale a afacerilor bazată pe două aspecte esențiale: principiul carității și principiul administratorului de arcă. Principiul carității, ca o primă doctrină a responsabilității sociale, promovează ideea sporirii acțiunilor filantropice care au ca scop asistarea și ajutoarea celor care sunt „membri ai societății mai puțin norocoși”. Principiul administratorului de arcă este o doctrină biblică care prescrie oamenilor de afaceri un comportament responsabil, conștienți că sunt „conducători sau îngrijitori de vapor, care trebuie să obțină prin adevăr și cinste averea pe care trebuie să o gestioneze în beneficiul societății”.

Problema cea mai importantă care trebuie luată în considerare, indiferent de tipul de afacere, este realizarea interesului public și a responsabilității sociale a afacerii.

Interesul public este definit ca binele comunității de indivizi și instituții care deservește sau sunt interesați de afacere. Responsabilitatea bine înțeleasă favorizează loialitatea. Loialitatea și sprijinul reciproc se răspândesc la fel de departe și în toate direcțiile ca și afacerile, atât în cadrul organizațiilor, cât și în exteriorul acestora. Datoria și obligațiile morale se extind asupra colegilor, a personalului, a clienților și a furnizorilor, toți aceștia având nevoie de contracte onorate și de înțelegere.

În cazuri de dificultate avem și o obligație morală față de comunitate, deoarece activitatea firmei, ca și sistemul politic, au fost concepute astfel încât să servească nevoile societății și nu invers. În acest sens, ni se deschid noi perspective și identificăm și alte obligații, precum cele legate de protecția mediului, ca parte a responsabilității noastre.

Apare inevitabil chestiunea moralității și a profitului. Ceea ce ne interesează pe noi nu este moralitatea profitului în sine, ci **moralitatea procesului** prin care a fost obținută și **moralitatea felului** în care este folosit în continuare. S-a profitat în mod rușinos de furnizori, clienți și de alții care au fost implicați? Au avut investitorii un profit moral justificabil?

Nici o activitate economică care se bazează pe imoralitate nu poate fi de succes pe termen lung. Adevărul economic nu poate fi falsificat la infinit.

Orice întreprindere are o anumită **responsabilitate în plan economic și social**. Acesta este un punct de vedere acceptat în prezent de toți „actorii” lumii afacerilor. Dar măsura în care această responsabilitate se împarte între cele două planuri, economic și social, este percepută în mod diferit. În ceea ce privește latura economică, se vorbește în principal despre două abordări:

1. Abordarea clasică confirmă că pentru a aduce beneficii proprietarilor sau pentru a reduce costurile de tranzacție, principala răspundere a managerilor este de a gestiona afacerea astfel încât să maximizeze beneficiul proprietarilor, respectiv al acționarilor; iar aceștia, la rândul lor, au o singură preocupare: rezultatele financiare. Orice „bun social” plătit de firmă subminează mecanismele pieței: „bunurile

sociale” vor fi plătite fie de acționari (se diminuează profitul), fie de salariați (se reduc salariile), fie de clienți (prin creșterea prețurilor). În acest din urmă caz, vânzările ar putea scădea și firma ar avea dificultăți.

2. Abordarea socioeconomică prevede că maximizarea profitului este a doua prioritate a firmei, prima fiind asigurarea supraviețuirii acesteia. Argumente:

- societățile comerciale sunt persoane juridice înregistrate într-o anumită țară și trebuie să se conformeze legilor din țara în care operează; deci ele nu sunt responsabile numai față de acționari;

- orizontul de timp al existenței firmei este unul lung, deci ea trebuie să urmărească rezultatele economice pe termen lung și în acest scop va accepta și unele obligații sociale (ca nepoluarea, nediscriminarea etc.) și costurile ce le sunt asociate;

- practica arată că firmele nu sunt instituții economice pure, ci ele se implică și în politică, în sport (sponsorizări), sprijină autoritățile naționale sau locale etc.

Dacă la începutul secolului al XX-lea societatea se conducea de legea ce ordona că: „Misiunea industriașului este să învingă sărăcia, să elibereze societatea în general de mizerie și să-i aducă bunăstarea, afacerile și producția au scopul de a îmbogăți nu numai magazinele și fabricile firmei respective, ci întreaga societate”. Prin obținerea de profit, firma alocă o parte din acesta societății prin plata impozitelor și taxelor. În acest sens, este de datoriu omului de afaceri să obțină un profit rezonabil. Dar „rațiunea afacerilor” este să facă disponibile bunuri de bună calitate și la prețuri rezonabile în vederea acoperirii nevoilor consumatorilor. Acest punct de vedere este reprezentativ pentru viziunea modernă în ceea ce privește responsabilitatea firmei.

Concepția modernă a eticii afacerilor privită din cel mai important unghi abordează problema răspunderii sociale a afacerilor, stabilirea unei noi culturi organizaționale, care să țină seama de necesitatea nu numai a măririi profitului, veniturilor acționarilor și asociaților, ci și a satisfacerii adecvate a necesităților societății, a tuturor condițiilor sociale care acționează în societate.

Etica afacerilor trebuie să găsească răspunsuri la următoarele întrebări:

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

- Ce reguli de conduită ar trebui să guverneze afacerile și pe conducătorii lor?

- Este bine ca afacerile să pună mai presus de nevoile societății pe cele ale acționarilor?, etc.

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

➤ **Funcțiile culturii organizaționale**

Cultura organizațională poate influența decisiv acțiunile care să conducă la majorarea profitului unei firme sau la realizarea activităților unei instituții la nivelul standardelor calitative superioare. Importanța culturii organizaționale în viața unei instituții poate fi dedusă din analiza funcțiilor sale, și anume:

- *Integrarea salariaților în cadrul firmei.* Aceasta este o funcție continuă, care nu se referă numai la noii angajați, ci reprezintă o permanentă întreținere a integrării cultural-organizaționale a salariaților, pentru a nu se manifesta stări conflictuale majore.

- *Direcționarea salariaților în vederea realizării obiectivelor instituției.* Este funcția cea mai dinamică, mai complexă și mai dificilă a culturii organizaționale. Menirea sa este de a contribui la declanșarea energilor latente din salariați, în vederea realizării anumitor acțiuni, astfel încât obiectivele cuprinse în strategiile și politicile firmei să fie atinse. Esențială este adoptarea anumitor comportamente organizaționale.

- *Protecția salariaților față de amenințările potențiale ale mediului ambiant.* Contextul financiar, social, politic, științific etc. determină evoluții care pot influența atât pozitiv, cât și negativ comunitatea salariaților din cadrul firmei. Cultura organizațională constituie suportul comportamentelor organizaționale de natură preventivă sau de combatere directă a consecințelor evoluțiilor negative din cadrul firmei.

- *Păstrarea și transmiterea valorilor și tradițiilor organizației.* Cultura organizațională este principalul depozitar al valorilor și tradițiilor specifice fiecărei instituții conturate în decursul timpului. Important este, mai ales atunci când se schimbă generațiile în cadrul organizației, ca aceste valori să se mențină.

- *Dependența performanțelor instituțiilor de capacitatea lor organizațională.* Această funcție constă în asigurarea unui cadru adecvat pentru dezvoltarea capacității organizaționale. Instituția modernă se

bazează, în primul rând, pe resurse, cunoștințe și mai apoi – pe capital și echipamente. Considerăm că, pe lângă aceste funcții ale culturii organizaționale enumerate mai sus, ar trebui amintită, nu în ultimul rând, *funcția axiologică*. Această funcție reliefează geneza, structura, interacțiunea, cunoașterea, ierarhizarea valorilor în viața organizației, corelația dintre ele, dinamica sistemelor de valori. Fiecare organizație are setul său de valori, profilul ei axiologic specific, ierarhia valorică proprie aflată în raport direct cu obiectivele instituției.

➤ **Tipologia culturii organizaționale**

Există numeroase modele ale culturii organizaționale. Un model inedit este cel realizat de Deal & Kennedy, autori care folosesc concepte de tipul „cultura *Macho*” (a tipului dur), „cultura pariază pe organizație”, „cultura bazată pe muncă și certitudine” și „cultura procedurilor clar definite”. Un alt model este cel realizat de Charles Haridy în lucrarea *Understanding Organization*, 1985 (apud Moldoveanu George, 2000, p.131). Deoarece al doilea model se impune prin expresivitate, prezentăm în continuare structura acestuia.

Cultura de tip putere este reprezentată sub forma unei pânze de păianjen și este specifică firmelor mici, organizațiilor politice sau ne-guvernamentale de dimensiuni reduse. Într-o astfel de organizație controlul este realizat de „șefi”, ceea ce creează o atmosferă încordată, nesecurizată și determină o fluctuație mare de personal.

Cultura de tip rol reprezintă formatul unei organizații de tip clasic care poate fi redat simbolic printr-un templu. Departamentele de lucru sunt puternice, ca niște coloane care susțin templul. Deciziile cu privire la acțiunile departamentelor sunt luate la vârf de un consiliu de conducere numeric redus. Caracteristic acestui format sunt: rigiditatea, ineditul cultural stabil, precum și claritatea acțiunilor pe care le întreprind angajații. Posibilitățile de avansare sunt limitate, ceea ce determină o structură ierarhică neschimbată de-a lungul unei perioade mari de timp.

Cultura axată pe sarcină pune accentul pe sarcina profesională individuală și de grup, care poate consta în realizarea unui proiect sau a unei acțiuni specifice. Acest tip de cultură poate fi redat simbolic printr-o rețea de fire. Acolo unde firele sunt „dintr-un material mai rezistent” se creează *nodurile de rețea*, ceea ce determină o organizare

matriceală. Într-o astfel de organizație lucrul cel mai important este de a mobiliza unitar toți membrii, precum și formarea unei flexibilități în realizarea sarcinilor. Lipsa acestei flexibilități poate cauza ruperea rețelei și intrarea organizației în incapacitate de acțiune.

Cultura de tip persoană este centrată pe individ; interesul nu mai aparține întregii organizații, ci fiecărui individ în parte sau unor grupuri mici. Acest tip de cultură poate fi simbolizat printr-o redare schematică a unei galaxii stelare. Aici pot fi încadrate firmele foarte mici, axate pe capacitatea individuală de dezvoltare a organizației (birouri de avocați, firme de consultanță, cabinete medicale private etc.).

➤ **Modelul de dezvoltare a culturii organizaționale**

Într-o instituție cu o cultură puternică managerii știu că oamenii sunt cei care pun mecanismele organizației în mișcare. Ca urmare, pentru a avea o cultură puternică, accentul trebuie să fie pus pe resursele umane. Cultura organizațională de succes se manifestă atunci, când membrii organizației demonstrează că:

- au asimilat cultura organizației (prin acceptarea sau respingerea unor elemente din cultura organizațională);
- contribuie la dezvoltarea culturii organizației prin: implicarea activă în rezolvarea problemelor organizației; elaborarea unor proiecte de dezvoltare; crearea de noi modele comportamentale, inovări în practică; inițierea unor activități nonformale și formale inedite.

Pentru structurarea unei politici specifice de dezvoltare a unei culturi organizaționale sunt necesare răspunsuri la câteva întrebări: 1. Ce este cultura organizațională? 2. De ce trebuie dezvoltată o cultură organizațională puternică? 3. Cine poate dezvolta cultura organizațională? 4. Când trebuie dezvoltată cultura organizațională? 5. Cum se dezvoltă cultura organizațională?

Răspunzând la aceste întrebări, fiecare organizație își poate elabora propria politică de dezvoltare a culturii organizaționale. Politicile instituționale se exprimă prin:

- *politica de personal*, semnificând formarea de specialiști care să dezvolte programe educaționale originale și să asigure menținerea cadrelor competente;
- *politica resurselor*, reprezentând direcționarea resurselor materiale către domeniile care își dovedesc eficiența;

- *politica de relaționare intra- și interinstituțională*, care accentuează crearea unui sistem propriu de promovare a activităților în interiorul și în afara organizației, precum și inițierea unor colaborări cu alte instituții.

Schimbarea constă în construirea unei culturi puternice, cu o coeziune înaltă. Fortificarea culturii organizaționale va determina realizarea unui salt calitativ în derularea activităților specifice organizației. În literatura de specialitate se analizează patru tipuri de schimbări posibile: prin criza; prin învățare colectivă; ca formă de dezvoltare și schimbarea prin modernizare.

Schimbarea prin criză este determinată de caracterul centralizat al luării deciziilor în cadrul organizațiilor. Această centralizare face ca schimbarea să devină o mișcare descendentă. Din această situație rezultă o criza, care are ca reverberații o serie de comportamente specifice: autoritatea personală tinde să ia locul regulilor interne, în timp ce membrii organizației se ghidează după o serie de reguli arbitrare impuse ad-hoc. În aceste condiții organizația se adaptează la dezvoltarea sistemului birocratic, unde sistemul nu este format numai din proceduri de rutină, ci și din perioade scurte de criză, care întăresc necesitatea fazelor îndelungate de stabilitate.

Schimbarea prin învățare colectivă este condiționată de descoperirea și însușirea unor noi capacități colective, noi moduri de a raționa și de a trăi împreună sau de valorizarea unor noi modele de acțiune. Cu alte cuvinte, schimbarea este înțeleasă ca o modalitate de învățare.

Schimbarea ca formă de dezvoltare este strâns legată de schimbarea ca formă de învățare. Orientarea organizației spre dezvoltare permanentă determină și o serie de ajustări culturale purtătoare de creativitate și de înnoire.

Schimbarea prin modernizare acoperă o diversitate de acțiuni: investiții în material tehnic sofisticat, redefinirea relațiilor cu clienții sau cu utilizatorii, reorganizarea muncii, campanii de comunicare cu scopul de a modifica imaginea internă și externă a organizației etc.

O strategie eficientă de dezvoltare a culturii organizaționale trebuie să se conducă într-adevăr după misiunea pe care o declară. Valorile promovate de misiunea instituției trebuie susținute prin acțiuni coerente și de durată, astfel încât să se transforme în valori fundamentale ale organizației.

Activități:

IMPLICĂ-TE!



- Scrie în caiete, fișe etc. asocierile care îți apar în memorie atunci când auzi termenul de *cultură organizațională*.
- Definește conceptul de etica și cultură organizațională.

INFORMEAZĂ-TE ȘI PROCESEAZĂ INFORMAȚIA!

- Determină modalități de manifestare a culturii organizaționale.
- Clasifică funcțiile culturii organizaționale. Elaborează o piramidă a funcțiilor culturii organizaționale.
- Enumeră cele mai frecvente tipuri ale culturii organizaționale.
- Argumentează responsabilitatea socială ca responsabilitate morală.
- Formează un cerc cu colegii de grup. Alege un moderator care să monitorizeze discuția din cadrul grupului. Determină modalitățile de manifestare a culturii organizaționale în USM.

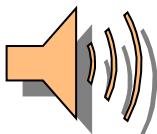
COMUNICĂ, DECIDE!

- Completează următorul tabel:

Ce am învățat	Ce nu am înțeles

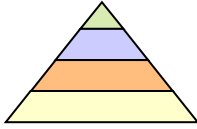
- Formulează concluzii în urma completării tabelului, prezintă colegilor concluziile elaborate.
- Prin diagrama Venn compară diferite forme ale culturii organizaționale.

EXPRIMĂ-ȚI ATITUDINEA!



- Formulează argumente pro și contra în vederea necesității respectării funcțiilor culturii organizaționale.
- Demonstrează relația dintre funcțiile culturii organizaționale și tipurile culturii organizaționale.
- Argumentează afirmația: *Cultura organizațională este un fenomen specific al relațiilor de piață*.

ACȚIONEAZĂ!



- Elaborează un instrument de măsurare a nivelului de comunicare și tratament corect într-o organizație comercială.
 - Generalizează într-o schemă tipologia culturii organizaționale.
- Analizează funcțiile culturii organizaționale după următoarea metodă:
Completează tabelul următor:

• S.(trengths) Puncte forte ale funcțiilor culturii organizaționale	• W.(eaknesses) Puncte vulnerabile ale funcțiilor culturii organizaționale
• O.(portunities) Oportunitățile lor	• T.(hreats) Temerile dacă nu se îndeplinesc aceste funcții

- Realizează un model de dezvoltare a culturii organizaționale din viitor.

Bibliografie recomandată:

1. Burduș E., Căprărescu Gh., *Fundamentele managementului organizației*, București, Editura Economică, 1999.
2. Bârsan Silvia, *Cultura organizațională și dezvoltarea organizațiilor*, București, Editura Briliant, 1999.
3. Ionescu Gh., *Cultura organizațională și managementul tranziției*, București, Editura Economică, 2001.
4. Huțu Aida-Carmen, *Cultura organizațională și transfer de tehnologie*, București, Editura Economică, 1999.
5. Lafaye Claudette, *Sociologia organizațiilor*, Iași, Polirom, 1998.
6. Nicolescu Ovidiu, *Cultura organizațională / În vol. Management*, București, Editura Economică, 1999.

5.2. Cultura exteriorului

- Eticheta și politețea
- Imaginea profesională: mers, ținută, vestimentație, gest, mimică, expresivitate și ținută
- Cultura exteriorului. Ținuta de protocol
- Elemente de protocol
- Conceptul imaginea de sine–stima de sine

Studiind acest modul, studentul va fi capabil:

- să descrie particularitățile funcționării imaginii managerului asupra subordonaților;
- să identifice factorii determinanți ai culturii exterioare;
- să argumenteze importanța ținutei în viață și la serviciu;
- să identifice riscurile potențiale în acțiunile de perfecționare a imaginii profesionale;
- să proiecteze dimensiunile culturale ale specialistului;
- să modeleze variante posibile de interacțiune între ținuta–cultura vorbirii–stima de sine;
- să investigheze valorile sociale și politice ale educației;
- să exploreze schimbările posibile referitoare la valorile profesionale;
- să direcționeze acțiunile întreprinse în vederea dezvoltării imaginii de sine.

Cuvinte-cheie: imagine, cultură, protocol.

➤ Eticheta și politețea

„Regulile de conduită” sau „regulile de comportare” la care se referă eticheta contribuie la buna desfășurare a relațiilor din societate, în general, și la o desfășurare normală a activității în afaceri în special. Este foarte importantă cunoașterea și aplicarea acestor reguli de către fiecare partener, dat fiind că necunoașterea sau ignorarea lor pot duce, uneori, la interpretări eronate, la complicații relaționale, care depășesc sfera relațiilor strict personale ale celor în cauză. Nu se pot concepe relații între parteneri fără contactul uman necesar și, în cadrul acestui contact, fără respectarea unor reguli de etichetă.

Lipsa de politețe din societățile actuale (liberale, deschise, extrem de permissive) are o explicație foarte întemeiată: **dintotdeauna bunele maniere au coexistat cu tentația oamenilor de a se opune regulilor impuse de politețe**, deoarece, la prima vedere, acestea par restrictive, inutile și inventate să îngreuească libertatea de exprimare a individului. Dar, după o scurtă experiență de viață, mulți oameni sunt nevoiți să accepte că bunele maniere nu sunt deloc de prisos și că acestea contribuie în mod substanțial la **traiul în bune condiții cu ceilalți**.

Bunele maniere n-au fost încorporate în mod arbitrar în unele norme sociale. Ele au rădăcini într-un sentiment profund, în acea **armonie**

dintre comportament și etică, dintre frumusețea caracterului uman și moralitatea sa. **Confucius**, faimosul înțelept chinez (551-479 î.Hr.), spune că **virtutea nu reprezintă nimic dacă nu se naște din curtoazie**, adică din inimă. Omul va avea un comportament natural și agreabil, adică o purtare civilizată, numai respectând niște reguli care s-au impus și s-au codificat de-a lungul timpului.

Codul manierelor elegante este alcătuit dintr-o mulțime de legi, de fapt de convenții, având, toate, un numitor comun: **a nu-l deranja și a nu-l inoportuna pe semenul tău, ci, dimpotrivă, a-l face să se simtă bine în preajma ta**. Paradoxal, acesta este și principiul fundamental pe baza cărora s-au construit societățile moderne și deschise de astăzi: **Libertatea mea se termină acolo unde începe libertatea celui alt**, cum scria și filozoful John Stuart Mill cu 150 de ani în urma.

Probabil, nu este pentru nimeni o surpriză faptul că **normele de bună purtare de astăzi își află originile în curțile regale franceze din secolele XVII-XVIII**. De fapt, etimologia cuvântului *etichetă*, în sensul cunoscut de toata lumea, are la origine o interdicție. În noul parc de la Versailles, grădinarul-șef al regelui Ludovic al XIV-lea a așezat inscripții prin care cerea să nu îi fie călcate peluzele proaspăt însămânțate. Cum acestea erau adesea ignorate de nobilimea neatentă, omul a obținut din partea Maiestății Sale un decret care stipula respectarea *etichetelor*. Astfel, cuvântul a intrat în limbajul curent pentru a desemna o comportare conforma anumitor norme.

Mai apoi, manierele moderne se cristalizează în eticheta americana, prin **Regulile Civice** ale lui George Washington (1732-1799), dar cea mai de succes popularizare a manierelor a fost întreprinsă de către autoarea **Emily Post**, în 1922, prin publicarea lucrării ***Eticheta - în Societate, în Afaceri, în Politică și Acasă***. Cartea a devenit un best-seller și a pavat drumul succesorilor săi în continuarea promovării bunelor maniere.

Odată cu începutul existenței sale sociale, umanitatea a impus norme de comportament în toate domeniile esențiale ale vieții: hrană și vestimentație, relațiile dintre sexe și dintre clase, corespondența, primirea oaspeților și multe alte sfere de activitate socială. Comportamentul în aceste ocazii a fost codificat în reguli precise, nerespectarea lor atrăgând după sine excluderea din categoria socială de apartenență. Indiferent de epocă și de orânduire, **politețea a fost considerată**

indispensabilă traiului în comun, chiar dacă obiceiurile manifestării ei variau din punct de vedere regional.

În Germania, spre exemplu, s-a renunțat la sărutarea mâinii femeilor, dar s-a extins până la obsesie deprinderea de a fi punctual. Tot aici, cu excepția meselor oficiale și a cazului când este folosit personalul de serviciu, invitații contribuie în comun la strângerea tacâmurilor, la spălarea veselei folosite, fără ca gazda să se simtă în vreun fel jignită.

În Cehia și Slovenia, unde curățenia în apartamente este de-a dreptul impresionantă, gazda are întotdeauna pregătită pentru musafiri o adevărată colecție de papuci noi și comози în care invitații să își odihnească picioarele.

În Canada, ca și în alte părți, exista obiceiul de a oferi flori în număr par, așa cum la români un buchet trebuie să aibă neapărat un număr fără soț de fire, cu excepția celor ce se aduc la înmormântări.

Firește că, prin repetări și transmitere din generație în generație, **normele care au la bază o anumită etichetă de vin obiceiuri reprezentative ale unor grupe de oameni și chiar ale unor națiuni.** Oamenii au obiceiuri bune și rele, iar cum obișnuința este a doua noastră natură, obiceiurile sunt foarte importante pentru conviețuire și pentru obținerea unui echilibru în raporturile sociale.

➤ **Imaginea profesională**

FAPT: 30 de secunde. Acesta este intervalul de timp necesar pentru a ne forma o părere despre o persoană întâlnită pentru prima oară.

FAPT: Aspectul exterior este cea mai puternică formă de comunicare non-verbala. 55% din impactul primei impresii se bazează pe înfățișare și pe comportament, 36% sunt influențați de felul în care vorbim și doar 7% se bazează pe ceea ce spunem.

Printre factorii care influențează opiniile în mediile profesionale se număra **imagea**, autoritatea percepută, reușitele din trecut și felul în care oamenii dintr-o firmă se comportă și se îmbracă.

Imaginea profesională pentru femei. În lista de întrebări din viața unei femei „Cu ce să mă îmbrac?” este una dintre întrebările cele mai importante. Iar pentru cele mai multe dintre aceste femei întrebarea „Ce să îmbrac la serviciu?” este de o importanță primordială.

Imaginea profesională pentru bărbați. „Ce cravată pot asorta la această cămașă?” – bărbații își pun această întrebare de ani de zile, iar

în timpul de față lucrurile par a fi și mai complicate, datorită schimbărilor în codurile vestimentare ale organizațiilor profesionale. „Mai e nevoie să port cravată?”, se întreabă acum bărbații.

Acest aspect a fost și este cercetat de oamenii de știință din toata lumea, fiind extrem de important atât în dezvoltarea personală, cât și în cea profesională. Cu toate acestea, majoritatea oamenilor își ignoră imaginea, dându-i foarte puțină importanță și alocându-i timp limitat. Puțini sunt acei care au înțeles că, dacă ținuta este corectă și imaginea proiectată este profesională, reacția pozitivă a celor din jurul nostru face ca încrederea în sine să crească și astfel concentrarea se canalizează spre ce avem de făcut, iar mintea nu ne mai este bântuită de îndoieli legate de aspect. O persoană sigură pe sine transmite încredere celorlalți și va fi preferată în cazul promovărilor în cadrul companiilor în care lucrează și nu numai. Sunt studii care au scos în evidență faptul că dintre doi candidați pentru aceeași poziție în cadrul unei companii, având același nivel de pregătire, cel cu o imagine personală și profesională adecvată va obține postul dorit, întrucât imaginea influențează cu 51% o astfel de decizie.

Importanța unei imagini corecte este reflectată asupra activității profesionale chiar de la început, din momentul angajării și continuă în fiecare etapă de dezvoltare a carierei. De exemplu, în cazul unei promovări într-un post de director, imaginea proiectată influențează cu peste 20% opțiunea celui în măsură să ia o astfel de decizie.

Mersul și ținuta. Pentru orice om, mersul nu este doar o necesitate vitală, ci și o mișcare care produce plăcere sau bucurie. A merge trebuie în așa fel încât întreg organismul să poată profita de pe urma acestui mers. Există o întreagă știință ce vizează mersul corect, în care participă și se antrenează aproximativ 650 mușchi ai corpului omenesc. În timpul mersului se îmbunătățește funcția plămânului și a inimii. Un mers armonios necesită pași siguri, mâini angajate în ritmul mersului și dacă frumosul este simbolul binelui moral, atunci mersul omului nu include doar frumusețea exterioară, ci și pe cea morală.

Daca omul scund dorește să-și dea importanță, va merge cu capul și umerii ridicați, cu pași uriași. Aceasta creează impresia că acest om se află în situația înfruntării cu sine însuși. Mersul cu capul în jos, cu umerii sau brațele balansându-se, cu mâinile în buzunare, sunt dezagreabili celor din jur. Unii încearcă să-și explice propriul mers aplecat

sau incorect prin moștenirea de la părinți, nu orice om posedă calitatea de a merge și a se mișca frumos. Dar atât activitatea simplă, cât și activitatea care implică viața, îi sunt proprii firii omenești, este important de a învăța nu doar a merge frumos, ci și de a avea o ținută, o gestică, o mimică plăcută și adevărată.

Gestul are istoricul său. Evul Mediu a venit cu o percepție ușor diferită - *gesturile erau expresia unei realități ascunse, descriau interiorul persoanei, îi caracterizau sufletul, viciile, slăbiciunile și virtuțile*. În exteriorul corpului, printr-o atitudine disciplinată a gesturilor, omul se putea modela, putea deveni mai bun.

În zilele noastre, suma acestor gesturi, însumate în *codul bunelor maniere*, constituite într-un mijloc de a comunica cu ceilalți, reprezintă o facilitate de a afișa simpatiile și antipatiile, de a lua contact cu ceilalți fără agresivitate, de a trece prin lume fără a deranja. Față de antichitate și evul mediu, când disciplina, ordinea și ierarhia erau impuse de respectul acordat formei, spiritului și rațiunii, *în prezent accentul este mutat aproape exclusiv pe materie, pe corp și pe pasiune*. Astfel, prin intermediul gestului: ridicarea sprâncenelor, a degetului arătător care simbolizează pauza, clătinarea capului în stânga sau în dreapta – se poate exprima expresiv gândul. Este important să știm că gestul, ca și alte mișcări ale corpului, ar trebui să preceadă gândurile, nu să le depășească.

În educația expresivității gestului, trebuie să se ia în considerație temperamentul, caracterul, voința omului. Gesticulația exagerată cu mișcări abundente trădează caracterul coleric. Un gest lipsit de eleganță și sens este la fel de dăunător ca și un cuvânt spus nelalocul lui.

Dintre gesturile urâte fac parte și scărpinatul în cap, scobitul unghiilor, pocnirea degetelor, mișcarea umerilor. Gesticulația reprezintă un component al cultului personalității umane. Prin gest omul pune accent pe terminologia și limbajul comunicării. Cercetarea gesturilor au permis unor cercetători să conchidă că lumea interioară a individului, aparent foarte inaccesibilă, poate fi studiată sub aspectul gesturilor care întrunesc mecanismele psihice ce le-au provocat.

În diferite zone geografice unul și același gest este interpretat diferit. În America un cerculeț alcătuit din degetul mare și cel arătător unite la vârf înseamnă OK, în Franța înseamnă zero, iar în Japonia – bani.

Mimica este arta de a transmite prin intermediul mișcării mușchilor feței diferite stări sufletești, dispoziții, sentimente, gânduri. Astfel, expresia feței trebuie să corespundă caracterului vorbirii, esenței și sensului celor expuse. În popor se spune că fața este oglinda sufletului, psihologii și medicii adaugă că ochii sunt o continuare a creierului ieșită la suprafața chipului. Expresia feței sau a ochiului produce asupra copiilor o impresie mult mai puternică decât cuvântul.

Mimica eticii umaniste, spre deosebire de mimica eticii autoritare, permite ca în comunicare cu elevii să se strecoare efectul pe care îl întâlnim în educația tradițională. Comportările de tipul ochi deschiși, poziție nemișcată, sprâncene ridicate în sus, glas tremurător, mișcări încordate și rapide – toate trebuie scoase din uzul oricărei persoane, pentru că ele pot provoca o atmosfera încordată.

Ținuta vestimentară. Moda este o formă provizorie de standardizare a comportării care apare spontan sub influența dispozițiilor gusturilor și ocupațiilor oamenilor din societatea respectivă. Important este să avem simțul gustului și al măsurii. Bunul gust constă în alegerea vestimentației care îi stă bine omului, nu neapărat ca aceasta să fie la modă. Îmbrăcămintea și coafura este cartea de vizită a omului și arată cine este el. Trebuie să luăm aminte că îmbrăcămintea sau haina este oricum corpul omului și ne dă o idee despre dispoziția lui sufletească. Cu toate acestea, ea nu poate fi supusă unor reguli fixe, pentru că nu toți au aceeași stare materială, același rang și nici gusturile nu sunt aceleași în toate țările.

Expresivitatea și ținuta. În lucrarea sa, *ABC-ul comportării civilizate*, N. Hares afirmă că, pentru a avea o ținută frumoasă, e necesar a practica sistematic și corect gimnastica sau oricare alt sport. Ținuta și expresivitatea sunt strâns legate de starea psihică și dispoziția omului, de regimul de relaxare și încordare a mușchilor corpului, de dispoziția de lucru, de cultura externă. Apare deseori întrebarea: de ce oare unele persoane stau în bancă sau în cantină gârboviți sau se prezintă cu un aer de om obosit nedorind să-și țină corpul drept? Gârbovirea nu este doar o ținută urâtă, dar și una nesănătoasă. O spinare gârbovită creează mari probleme în funcționarea normală a sistemului nervos. Plămânii nu se pot alimenta cu oxigen și nu funcționează normal. Conștientizarea specificului expresivității și ținutei poate începe cu autoreglarea psihofizică, cu un antrenament autogen și poate continua cu exerciții de formare a deprinderilor de ținută și expresivitate corectă și frumoasă.

➤ **Cultura exteriorului. Ținuta de protocol**

Definirea culturii drept o axiologie a educației ține de caracterul dublu-unitar al culturii: **obiectiv** și **subiectiv**. *Omul nu este, ci devine o ființă culturală*. Conform lui Al.Tănase (p.27), conținuturile pe care le include fiecare din factorii subiectivi și obiectivi ai culturii sunt:

- a) **obiectiv** – totalitatea complexului de obiective pe care omul le creează, le transformă și umanizează – creații de limbă, de literatură, de artă, de știință și morală, de politică și de drept etc. – datorită cărora se ridică deasupra stării naturale. Este o lume proprie omului;
- b) **subiectiv** – acțiunea și efectul de cultivare a corpului și spiritului.

Cea mai simplă definiție a culturii (din cele peste 164 atestate), dar și cea mai completă și departe de a se pretinde exhaustivă, se rezumă la *activitatea umană de creare a valorilor*. Pedagogia se înscrie în axiologia culturii datorită faptului că ea constituie acel domeniu de activitate umană care este prin definiție (=în esență) un domeniu de creare a valorilor umane. Privită din acest unghi de vedere, cultura este o axiologie a educației, căci elevul (educatul) nu însușește doar valori create de omenire, ci, însușindu-le, își creează propriile cunoștințe, competențe, atitudini, care, pe de o parte, ele însele sunt niște valori, iar pe de altă parte, constituie mecanismele potențiale de creare a noi valori obiectualizate în știință, literatură, artă etc. Scopul principal al activității educaționale constă în formarea personalității umane, deci este o activitate *de cultivare*. Cei 7 ani de acasă și instruirea primită până în gimnaziu inclusiv, formează o etapă pregătitoare pentru asimilarea culturii. Cultura se absoarbe, câteodată, înainte chiar de a învăța gramatica.

Cultura reprezintă o moștenire ce se transmite cu ajutorul codurilor de comunicare specifice, cum sunt gesturile ori cuvintele, scrisul și artele, mass-media (presa, radioul, televiziunea), media interactivă (telefonul). În același fel se transmit gesturile, ritualurile, cunoștințele teoretice, normele abstracte, religia. Cultura poate fi însușită prin diverse forme ale memoriei subiective (reflexe, cuvinte, imagini), dar și prin intermediul memoriei obiective (obiecte, peisaje, cărți, numere, reguli).

Îmbrăcămintea. O atenție deosebită necesită să acordăm și modului de a ne îmbrăca. Alegerea unei vestimentații adecvate unor cazuri speciale, îmbrăcămintea curată, plăcută și în nici un caz țipătoare, deoarece, cât nu ar fi de straniu, dar cel mai mic neajuns privind exteriorul vă poate afecta imaginea de businessman serios. Doamnelor li se recomandă să evite fustele prea scurte și bluzele prea decoltate.

Aroma joacă un rol deosebit de important, deoarece chiar de la început îi permite interlocutorului să-și creeze o anumită impresie despre dvs. Mirosul care trebuie să predomină este cel de curățenie, indiferent de anotimp și vremea de afară, însă multe persoane nu respectă această condiție simplă, dar foarte importantă. Pentru întâlnirile de afaceri evitați parfumurile cu arome dulcii sau izbitoare și în nici un caz nu folosiți prea mult parfum.

Încălțăminte, detaliu puțin însemnat, la prima vedere, necesită o atenție maximă din partea fiecăruia, fiindcă atrage atenția persoanelor cu care lucrați. Încălțăminte trebuie să fie curată în orice circumstanțe, deoarece aceasta va demonstra celor din jur că sunteți stăpân pe orice situație. Pentru a evita situațiile neplăcute pe vreme urâtă, vă recomandăm să aveți la îndemână cele necesare pentru curățarea încălțămintei.

➤ **Elemente de protocol**

Protocolul codifică regulile care guvernează ceremonialul, al cărui obiect este de a oferi fiecărui participant prerogativele, privilegiile și imunitățile la care are dreptul. Ceremonialul și protocolul garantează egalitatea în drepturi a partenerilor, care permite fiecăreia dintre ei să-și facă auzită în mod liber vocea. Și unul, și celălalt impun curtoazia care trebuie să guverneze raporturile dintre oamenii de bună credință. Ceremonialul și protocolul guvernează, de asemenea, negocierea, încheierea și intrarea în vigoare a unor documente/acte specifice. Ambele au o incidență zilnică asupra vieții și activității de afaceri. Există câteva detalii mici, dar extrem de importante, care pot avea un rol decisiv în afaceri. Așa dar:

- Nu țineți mâinile în buzunare, or, dacă ele vor fi la vedere, aceasta va spori nivelul de încredere față de dvs.

- Nu stați cu spatele față de audiență, iar dacă acest lucru este inevitabil – scuzați-vă.

- Nu vă sprijiniți de perete sau alte obiecte din apropiere atunci când purtați o discuție cu cineva.

- Nu loviți cu degetele în masă și nu fredonați motive muzicale, deoarece aceasta irită și distrage atenția. Creați în jurul dvs. o atmosferă plăcută și agreabilă.

- Nu vă așezați prea degajat, pentru că acest lucru denotă lipsă de cultură, dar nu o faceți nici prea timid (pe margine), fiindcă aceasta va confirma nesiguranța dvs. Trebuie să vă așezați confortabil și elegant.

Râsul este un lucru salutar, însă acesta nu trebuie să depășească limitele unei întrevederi de afaceri. Evitați să izbucniți în hohote de râs și să gesticulați activ doar pentru că cineva din colaboratori a povestit un banc. În asemenea situații glumele au menirea să detensioneze situația, iar zâmbetul dvs. vine doar să confirme că respectați interlocutorul și vă este plăcută compania lui.

Top 10 “de ce?”

1) De ce bărbatul trebuie să meargă alături de femeie, pe partea exterioară a drumului?

Originile acestui obicei de bună purtare, dar și de precauție, nu au o încadrare foarte precisă în istorie, dar fac referire la *prevenirea expunerii damei în fața eventualelor pericole* ce ar putea veni dinspre exteriorul drumului. Unii consideră că astfel, dacă un vehicul ar trece în viteză pe drum, foarte aproape de trotuar, bărbatul, și nu femeia ar fi cel stropit de eventualele bălți și noroaie. De asemenea, din acea poziție, bărbatului i-ar fi mai ușor să își apere compania feminină, trimițând-o mai lesne la adăpost și, încă o dată, ferind-o de expunerea în calea primejdiei.

2) De ce dau bărbații noroc cu mâna dreaptă atunci când se întâlnesc?

Trebuie menționat că în trecut gestul de a da mâna diferea un pic de forma sa de astăzi. *Bărbații își prindeau reciproc brațele drepte din zona antebrațelor, pentru a pipăi atât palma, cât și mâneca, căutând existența unei eventuale arme.* Sigur că aceasta putea fi ascunsă în mâna stângă, dar cum cei mai mulți oameni sunt dreptaci, se considera că nimeni nu ar risca să folosească mâna stângă pentru a înjunghia pe cineva. Stângacii erau priviți cu ochi răi, deoarece te puteau înjunghia în timp ce îți strângeau mâna.

3) De ce ridică bărbații pălăria atunci când salută?

Descoperirea capului denotă în sine un *gest de smerenie și respect*, înfățișându-l pe omul dinaintea sa așa cum este el, la statura cu care a

fost înzestrat. Totuși, manifestarea pare să aibă rădăcini evidente în trecutul nu foarte îndepărtat al civilizației umane reiterând obiceiul de ridicare a coifului prin care cavalerii, la sfârșitul unui turnir, își descopereau chipul, spre a fi recunoscuți și adulați de public.

4) De ce bărbatul intră primul în restaurant?

Este unul dintre puținele locuri unde „lipsa de politețe” este o virtute. Explicația este simplă. De regulă, când se deschide ușa restaurantului, oamenii din local își vor îndrepta privirile spre intrare. *Bărbatul intră primul, tocmai pentru a feri femeia care îl însoțește de privirile indiscrete.* La masă, gentlemanul îi va oferi damei scaunul întors cu spatele spre sală. Astfel, va putea mânca liniștită, nederanjată fiind de privirile curioșilor.

5) De ce spunem "Noroc" sau "Sănătate" atunci când cineva strănută?

Prezența acestui gest este discutabilă în „topul” de față, deoarece, conform normelor de bună purtare, dacă cineva strănută în imediata noastră vecinătate, comportamentul corect este ignorarea momentului și evitarea oricărei remarcă, ca și cum nimic nu s-ar fi întâmplat. Totuși, în accepțiunea generală, este considerat un gest de bună credință să faci această „urare” persoanei ce dă semene de guturai. Originile? Oarecum multiple. În anul '77 d.Hr., *oamenii credeau că strănutul cauzează pierderea sufletului sau încetarea bătăilor inimii, așa că "Fii binecuvântat!" ("Noroc, sănătate" la romani) era folosită ca o formulă menită să prevină aceste nenorociri.* În plus, în vremurile de demult, medicina era rudimentară și făcută după auzite, oamenii muureau adesea din simple gripe sau răceli și o astfel de urare avea o însemnătate mult mai mare decât astăzi, fiind înzestrată, în conștiința oamenilor, cu puteri oarecum vindecătoare.

6) De ce bărbații le oferă femeilor flori?

Explicația este mai degrabă respingătoare, dar se pare că acest obicei are originea sa în Evul Mediu. Atunci, *igiiena corporală era neglijată pentru că baia era considerată ceva murdar* (creștinii disociindu-se de bunele obiceiuri ale romanilor), fiind un eveniment care se întâmplă aproximativ o dată pe an, iar *florile aveau menirea de a îndepărta izurile neplăcute ale doamnelor.* Avem de a face, aici, mai mult cu o formă de politețe interesată, bărbații făcându-și, mai degrabă lor înșiși un serviciu, prin oferirea de flori parfumate femeilor cu mirosuri... tari.

7) De ce nu trebuie să ne descălțăm atunci când mergem în vizită și de ce nu trebuie să le cerem oaspeților noștri acest lucru?

Precum în cazul cu oferirea florilor, și evitarea descălțatului provine tot din Evul Mediu și este un obicei care ține tot de cauza *îndepărtării eventualelor mirosuri neplăcute* care ar putea emana de la picioarele goale. În plus, invitatul poate avea parte de un accident nefericit, cum ar fi o șosetă ruptă și degete la vedere, o situație jenantă pentru toți cei prezenți.

8) De ce bărbatul trebuie să intre primul în taxi?

Poate părea o pornire paranoidă, dar răspunsul este: de teamă ca nu cumva taximetristul să pornească în trombă cu domnița! Perspectiva nu este foarte hilară nici astăzi, având premise plauzibile, însă această precauție își găsește o justificare solidă **în vremurile medievale ale curtezanelor și amorezilor de tip Casanova**. Nu de puține ori, acești amanți perfecți s-au substituit rolului de birjari ai unor calești sau trăsurilor, pentru a le fura aristocraților, chiar de sub nas, prețuitele „achiziții” feminine. Ca să evite asemenea surprize neplăcute, domniile s-au gândit să își dea lor înșiși întâietatea la „îmbarcări”, tendință păstrată până în zilele noastre.

9) De ce punem mâna la gură atunci când căscăm?

În afara faptului că multă lume nu mai are acest bun obicei și că o explicație plauzibilă constă în neexpunerea interiorului cavității bucale spre văzul tuturor, această grijă de a ne acoperi gura atunci când căscăm are la bază o superstiție destul de veche. Ca și în cazul strănutului, și în cel al căscatului *oamenii de odinioară vedeau în aceasta pericolul eliberării sufletului din corpul uman sau pătrunderea necuratului prin gură*. De aceea, printr-o metodă pe cât de simplă, pe atât de eficientă, acoperirea gurii cu mâna înlătură acest pericol.

10) De ce era un mare sacrilegiu ca glezna unei femei să fie văzută de un bărbat, altul decât soțul său?

La sfârșitul secolului al XIX-lea, în anumite țări din Europa, se inițiau chiar dueluri pe viață și pe moarte pentru un astfel de eveniment, care astăzi pare de-a dreptul ridicol. Cu atât mai caraghioasă pare situația, cu cât decolteul generos al femeilor nu doar „avea voie”, dar era musai să fie arborat fără nicio grijă, în toată plenitudinea sa, în văzul lumii... de dragul expunerii bijuteriilor. **Piciorul, în schimb, era acoperit întotdeauna cu ciorap, fiind considerat, pe atunci, un fel**

de organ intim al femeilor, motiv suficient ca surprinderea acestuia cu privirile să nască tragedii.

Secretul unui comportament agreabil și civilizat în societate se poate obține prin decantarea bunelor obiceiuri filtrate și adaptate de la o generație la alta. Familia, școala, anturajul au un rol decisiv în formarea unei existențe normale a oricărui individ. Un adevăr cunoscut, dar neasimilat suficient, spune că drumul libertății trece prin cultură.

➤ **Conceptul imaginea de sine–stimă de sine**

Imaginea de sine este definită de modul în care ne percepem propriile noastre caracteristici fizice, emoționale, cognitive, sociale și spirituale care conturează și consolidează dimensiunile eului nostru. În funcție de percepția noastră, la un moment dat al dezvoltării, de ceea ce ne-am dori să fim sau ceea ce am putea deveni, putem distinge mai multe ipostaze ale eului nostru: eul actual, eul ideal și eul viitor.

Imaginea de sine ne influențează comportamentele, de aceea este important să ne percepem cât mai corect, să dezvoltăm convingeri realiste despre noi înșine.

Există persoane care, deși au o înfățișare fizică plăcută, se percep ca fiind fie prea slabe sau prea grase, prea înalte sau prea scunde, insuficient de inteligente etc. Percepția de sine nu reprezintă adevărul despre noi, ci este doar o „hartă” pentru propriul „teritoriu”, un barometru al stării noastre de bine. Relațiile armonioase cu membrii familiei și cu cei din jur, performanțele profesionale, asumarea unor responsabilități în acord cu resursele proprii indică o imagine de sine pozitivă, în timp ce absența motivației sau o motivație scăzută, agresivitatea defensivă, comportamentele de evitare, rezistențele la schimbare sunt principalii indici pentru o imagine de sine negativă.

Stima de sine reprezintă modul în care ne evaluăm pe noi înșine în raport cu propriile așteptări și cu ceilalți și este direct proporțională cu conștientizarea valorii noastre.

Fiecare ființă umană este unica și are o valoare care merită să fie respectată. Valoarea unei ființe umane este dată de suma comportamentelor, acțiunilor și potențialităților sale trecute, prezente și viitoare. Capacitatea ființei umane de a se proiecta în viitor, de a-si conștientiza, dori și anticipa devenirea prin raportarea la experiențele și succesele anterioare și credința despre propria eficacitate contribuie la întărirea stimei de sine.

A te cunoaște pe tine însuși, a-ți cunoaște propriile limite, capacități și performanțe în funcție de care te autoevaluezi și ești evaluat, sunt cele mai importante avantaje ale persoanelor care impun respect și admirație. Pentru că ele se simt bine în pielea lor, pentru că așa vrem să ne simțim cu toții. Învățați să fiți liberi și independenți!

Am auzit mulți părinți spunând: „Nu faci bine, lasă că fac eu că știu mai bine” sau „Ești prea mic, tu nu poți să faci asta”. Astfel de fraze pot ucide în fașă încrederea în sine. Din dorința de a-i feri de suferințe și eșecuri în viață, mulți părinți își supraprotejează copiii menținându-i dependenți și împiedicându-i astfel să-și dezvolte încrederea în sine.

Convingerile noastre ne dirijează comportamentele, de aceea este important să păstrăm acele convingeri care sunt bune pentru noi și ne ajută să ne schimbăm cadrele de referință. Abordarea unei situații dintr-o altă perspectivă ne permite să ne schimbăm reacțiile, să dezvoltăm comportamente noi, mai adecvate situației prezente și să obținem astfel rezultate mai bune în viață.

Orice om își dorește să fie valoros, să se definească prin ceva (acel ceva fiind fie intern, fie extern lui; exemplu: prin copii, carieră, performanțe sexuale, relația de cuplu, capacitatea lui de a iubi și a permite să fie iubit etc.); prin urmare, adesea, una dintre preocupările noastre de extremă importanță este aceea de a ne menține sentimentul stimei de sine (conservare sau îmbunătățire).

Ce-i ce și-au format o imagine de sine nefavorabilă, îi trădează firea lor critică și geloasă. Ei privesc cu invidie succesul și prietenii de care se bucură cei din jur. Sunt geloși - fără vre-un motiv anume - pe soții, soți, prieteni sau prietene. Pentru că nu se iubesc pe ei înșiși, nu pot să creadă că un reprezentant al sexului opus i-ar putea iubi mai presus de orice. În mod ironic își apară gelozia susținând în gura mare că își iubesc partenerul de viață „prea mult”. În realitate, nici nu-l iubesc și nici nu au încredere în partenerul lor de viață, pentru că nu se iubesc și nu au încredere în propria lor personalitate. Trăiesc din bârfe, intrigă, zvonuri și minciuni. (Nu au învățat că atunci când aruncă cu noroi, nu fac altceva decât să piardă un teren prețios.)

Nu pot să accepte criticile sau ironiile la adresa lor, pentru că le consideră un mod prin care oamenii îi „pun într-o lumină nefavorabilă”. Reacțiile lor sunt extrem de exagerate în raport cu acțiunile în sine.

Avem întotdeauna tendința de a acționa în funcție de imaginea pe care o percepem despre noi. Acesta este motivul pentru care vedem adesea oameni care fac lucruri ridicole sau își asumă riscuri inutile atunci când sunt pe punctul de a-și realiza visul de-o viață. De exemplu, foarte mulți sportivi care au petrecut ani întregi pregătindu-se pentru Jocurile Olimpice suferă adesea anumite „accidente” la antrenamente sau în timpul unui eveniment ce are loc cu puțin înaintea competițiilor sportive. Ei nu se consideră demni de medaliile de aur și fac în așa fel încât să-și refuze răsplata pe care lumea întregă ar fi dispusă să le-o pună la picioare. Sau soțul și soția care suferă de o imagine de sine deplorabilă își provoacă adesea partenerul de viață, stârnind valuri fără vre-un motiv serios. Acest lucru creează resentimente, ceea ce duce invariabil la apariția problemelor familiale.

În lumea afacerilor, o imagine de sine nefavorabilă se manifestă prin promisiuni de moment, imposibil de realizat. În lumea vânzărilor, cei mai mulți vânzători vinovați de promisiuni deșarte și de servicii deplorabile sunt cei ce au o imagine de sine nefavorabilă. Nu acceptă ideea respingerii și consideră că trebuie să facă tot ce le stă în putință să-și convingă clienții să le cumpere produsele.

În anexa nr.3 sunt propuse tehnici de îmbunătățire a stimei de sine.

Câțiva pași spre o imagine de sine sănătoasă:

1. Înțelege că nimeni nu te poate face să te simți inferior fără voia ta.
2. Îmbracă-te frumos și elegant - astfel vei privi cu mai multă speranță către viitor și vei reuși în carieră.
3. Citește biografiile celor ce s-au făcut cunoscuți prin dăruirea talentului lor întregii omeniri.
4. Ascultă-i cu atenție pe oratorii, profesorii și predicatorii care au clădit omenirea!
5. Clădește-ți o imagine sănătoasă făcând pași mici.
6. Înscrie-te în clubul zâmbetelor și complimentelor!
7. Poți face un gest frumos pentru cineva! ***Nimeni nu este inutil în această lume*** - spune Charles Dickens - ***dacă alină povara ce atârână pe umerii semenilor săi.***

8. Alege-ți cu grijă asociații! Caută oameni cu un caracter moral imbatabil, care știu să aleagă numai partea frumoasă a vieții și care se bucură de ea până în adâncul sufletului. Nu uita că omul adoptă modul de a gândi, manierele și caracteristicile celor în mijlocul cărora trăiește!

9. Concepe o listă cu trăsăturile tale pozitive.
10. Concepe o listă cu succesele raportate în trecut, care ți-au oferit cea mai mare satisfacție și încredere în propriile forțe.
11. Evită lucrurile și oamenii care te demoralizează.
12. Perseverează, în pofida eșecurilor de moment!
13. Intră într-o organizație, un grup, un club etc. cu scopuri nobile, care să te solicite activ și să te oblighe să vorbești în public.
14. Privește-te pe tine, dar și pe semenii tăi în ochi!
15. Dacă este necesar, încearcă să-ți schimbi aspectul fizic.

În momentul în care te vei accepta așa cum ești, este mult mai ușor să-i accepți pe cei din jurul tău, odată cu punctele lor de vedere.

Studiile efectuate de diverși psihologi arată că înțelegerea psihologiei sinelui poate însemna diferența dintre reușită și eșec, dintre dragoste și ură, dintre amărăciune și fericire. Descoperirea adevăratului eu, poate salva căsniciile destrămate, poate remodela o carieră greșită și transforma „victimele” eșecului de „personalitate”. Indiferent că ne dăm seama sau nu, absolut toți avem o imagine mentală a noastră. Poate fi una vagă sau prost definită, dar conștientul nostru o sesizează. S-ar putea, uneori, chiar să nu fie recunoscută de către conștient, dar ea există până în cele mai mici amănunte. Imaginea personală a fost creată din propriile noastre convingeri despre noi înșine. Dar majoritatea acestor convingeri despre noi înșine s-au format în subconștient din experiențele trecutului, din succese și eșecuri, din umilințe, din triumfuri și din felul cum au reacționat alții față de noi, mai ales în prima copilărie.

Imaginea de sine și obiceiurile noastre au tendința de a funcționa împreună. Obiceiurile trebuie socotite un fel de haine ale personalității noastre. Ele nu sunt accidentale sau întâmplătoare. Le avem pentru că ni se potrivesc. Ele sunt în concordanță cu imaginea de sine și cu tiparul întregii noastre personalități. Atunci când dezvoltăm în mod conștient și deliberat obiceiuri noi, mai bune, imaginea personală are tendința să depășească vechile obiceiuri construind noi tipare.

Imaginea de sine stabilește limitele a ceea ce poți și a ceea ce nu poți reuși. Cât de ușor este să ne identificăm cu dezamăgirile și eșecurile noastre. În loc să ne spunem „N-am reușit să obțin slujba pe care o voiam”, noi tragem concluzia „Sunt un ratat”. În loc să gândim „Relația asta n-a mers”, ne spunem „Nimeni nu mă vrea”. Ca urmare a acestei

autoetichetări negative, suntem prinși în spatele unui zid de frică, anxietate, sentiment de vinovăție, al autocondamnării și al urii de sine. Schimbarea comportamentului schimbă imaginea de sine.

Astfel imaginea, cât și felul de a te îmbrăca, încălța etc., cât și comportamentul comunică despre persoană cine este și ce nivel de cultură are.

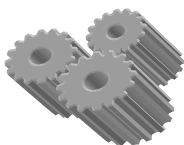
Activități:

IMPLICĂ-TE!



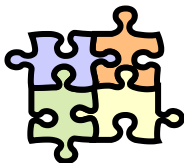
- Amintește-ți de mai multe persoane la care se observă pronunțat respectarea elementelor de protocol.
- Amintește-ți de un caz în care nu ai fost îmbrăcat adecvat unei petreceri sau întâlniri speciale sau de afaceri.
- Amintește-ți de un caz atunci când ai fost îmbrăcat în haine nepotrivite *imaginii tale*. Care au fost consecințele? Cum ai acționat în continuare?
- Ce ai simțit atunci când ai arătat diferit de ceilalți sau când haina nu corespundea *imaginii* propriei personalități?

INFORMEAZĂ-TE ȘI PROCESEAZĂ INFORMAȚIA!



- Definiște conceptul de imagine profesională.
- Analizează interdependența imaginii profesionale cu cea personală.
- Identifică schimbările provocate de curs asupra imaginii de sine.
- Identificați factorii determinanți ai culturii exterioare și a celei interioare.

COMUNICĂ, DECIDE!

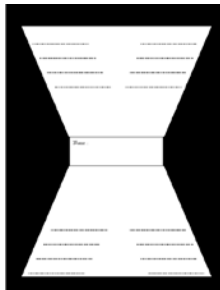


- Analizează, discută cu colegii și elaborează un portret a 2 imagini profesionale de succes: femei și bărbați.
- Discută cu colegii și elaborează un portret a 2 imagini profesionale de insucces: femei și bărbați.

- Propune un șir de reguli de a crește imaginea profesională de succes pentru femei/bărbați.
- Estimează rolul imaginii profesionale pentru tine.
- Completează clepsidra vieții:

4 atribute pe care le am

4 atribute pe care cred alții că le am

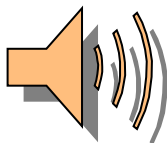


4 atribute pe care aș vrea să le am

4 atribute pe care ar vrea alții să le am

- Comentează următoarea afirmație:
“Paradoxul cel mai curios este faptul că eu mă pot schimba numai dacă mă accept așa cum sunt” (Carl Rogers).
- Formulează 3 întrebări pe baza materialului studiat.

EXPRIMĂ-ȚI ATITUDINEA!



- Analizează o persoană care v-a impresionat prin imaginea sa. Care sunt elementele principale care îi oferă *succes*? De ce crezi că are o imagine reușită? Ce ar fi dacă nu ar folosi una dintre elementele de *succes*? Dacă nu ar fi îmbrăcată în felul pe care o cunoaște colectivul de grup, colectivul de muncă? Corespunde imaginea exterioară cu imaginea interioară?
- Distinge avantajele unei ținute corespunzătoare imaginii tale profesionale.
- Realizează un referat de maximum 3 pagini în care să se descrie traseul propriei tale deveniri.

ACȚIONEAZĂ!



- Elaborează un plan de dezvoltare personală sau de îmbunătățire a evoluției personale.
- Identifică soluții la cazul:

Ești absolvent, nu ai bani de buzunar, nu ai de la nimeni ajutor, stai în gazdă care v-a declarat că dacă în câteva zile nu achiți chiria, vei fi nevoit să cauți alta. Dar soarta îți oferă o nouă șansă – ești invitat la interviu pentru a fi angajat în serviciul care vă place foarte mult și de care depinde viața ta de mai departe. Te-ai îmbrăcat bine, să faci o impresie bună, dar în troleibuz o doamnă te-a călcat pe picior și te-a murdărit. Pe lângă faptul că nu ai auzit scuzele ei, ai bruscat-o cu cuvinte urâte. Ai coborât din troleibuz și ai alergat ca să nu întârzi la interviu. Când ai ajuns la destinație, ți s-a spus că peste puțin timp vei fi invitat, deci ai timp să-ți aduci pantofii în ordine ca să te prezinți așa cum ai dorit. Când intri la interviu, te așteaptă nu altcineva decât doamna din troleibuz. Ce faci, ce spui, ca anume dta să fii cel angajat, dintre cei 5 candidați invitați la interviu?

- Formulează un set de cerințe pentru a îmbunătăți imaginea profesiei tale pe care să le aplici personal în următoarele 2 săptămâni.
- Anunță rezultatele finale ale experimentului.
- Realizează un ziar de perete în care să evidențiezi rolul părinților și profesorilor în formarea imaginii de sine a copiilor.

Bibliografie recomandată:

1. Allport G.V., *Structura și dezvoltarea personalității*, București, EDP, 1991.
2. Baldrige Letiția, *Codul manierelor în afaceri*, Ediția IV, Business Tech Internațional și Amerocart SRL, București, 1996.
3. Dessault Louis, *Protocol, instrument de comunicare*, București, Editura Galaxia, 1996.
4. Petru Ilut, *Sinele și cunoașterea lui* (Teme actuale de psihosociologie), Editura Polirom, 2001.
5. Mărgineanu N., *Psihologia persoanei*, Ed. Științifică, București, 1999.
6. Mielu Zlate, *Eul și personalitatea*, Editura Trei, 2004.
7. Malița Mircea, *Diplomația, școli și instituții*, Ediția a II-a, București, Editura Didactică și Pedagogică, 1975.
8. Marinescu Aurelia, *Codul bunelor maniere astăzi*, București, Editura "Humanitas", 1995.
9. Tănase Al. *Introducere în filozofia culturii*, București, Editura Științifică, 1968.
10. Vedinaș Virginia, *Elemente de protocol*, București, Editura Luminalex, 2000.

6. COMPETENȚA ETICO-MANAGERIALĂ

6.1. Etica conducerii

- **Repere istorice și evoluția eticii manageriale**
- **Caracteristicile și competențele managerului**
- **Teorii despre moralitatea conducerii**
- **Tipurile de etică managerială**
- **Metode de îmbunătățire a performanțelor manageriale în rezolvarea dilemelor etice**
- **Modele etice în elaborarea deciziilor comportamentale**

Studiind acest modul, studentul va fi capabil:

- să descrie etapele apariției eticii manageriale;
- să caracterizeze tipurile de manageri;
- să anticipe dilemele etice în management;
- să prognozeze tendințele de dezvoltare a performanțelor manageriale în rezolvarea dilemelor etice;
- să se autocontroleze în situații critice;
- să determine etica managerului său în funcție de teoriile despre moralitatea conducerii;
- să anticipe drepturile subalternilor care trebuie respectate când dvs. veți deveni manager;
- să determine problemele de natură etică ce apar la luarea deciziei;
- să propună metode de dezvoltare a eticii manageriale în USM.

Termeni-cheie: conducere, management

Fiecare decizie a managerului are și o componentă etică, pentru că decizia stabilește și impune o conduită care trebuie să fie conformă cu anumite valori fundamentale, reguli, principii sau legi și norme adoptate de administrații statale. În aceste condiții, firescul în management ar constitui atitudinea favorabilă față de comportamentele, conceptele, ideile și modelele pe care le-a statuat etica – știința normativă care oferă coordonatele morale ale existenței și activității omului.

În esență, *etica managerială* poate fi definită drept cercetare a modului în care deciziile influențează persoanele și grupurile sociale, domeniul în care se definesc drepturile și îndatoririle, precum și regulile pe care trebuie să le respecte persoanele care decid.

Se consideră că monitorizarea afacerilor în raport cu normele etice este obligatorie, pentru că managementul reprezintă, în primul rând, o disciplină socioumană, care doar prin scopurile urmărite se înscrie în sfera științelor economice. Etică și morală sunt percepute ca o simplă umbrelă sub care sunt acoperite relațiile interne și externe ale firmei, neputându-se însă delimita clar ceea ce este corect de ceea ce este incorect.

Funcționarea optimă a regulilor pieței este, la rândul său, determinată de calitatea mediului sociologic, de cultura și valorile morale propuse și exprimate.

➤ **Repere istorice și evoluția eticii manageriale**

Etica managerială se afirmă, așa cum arată Ioan Mihuț, ca o nouă disciplină ce își propune să definească conduita corectă a managerilor. Etica managerială poate fi considerată un cod de principii morale care stabilesc ceea ce este bine și rău, corect și incorect, responsabil și iresponsabil în exercitarea funcțiilor și atribuțiilor manageriale.

Etica managerială ridică numeroase probleme, pentru că luarea oricărei decizii trebuie să aibă o componentă etică în conformitate cu legile și normele adoptate la nivelul unei comunități. Managerii cu comportament etic au ca obiectiv succesul pe baza unor practici clare de management care se caracterizează prin corectitudine și justiție.

Unii lideri văd succesul ca pe o virtute, iar sărăcia ca pe un viciu, bogăția fiind pentru ei o sursă generatoare de obligații morale, în timp ce sărăcia – o sursă de probleme morale. Alții văd în afaceri o modalitate de câștiguri necinstite obținute prin exploatarea săracilor de către bogați. Aceste discuții teoretice sunt temperate și astfel s-a ajuns la concluzia că trebuie formulate principii morale în afaceri, cu accent pe apărarea drepturilor consumatorilor. Acestea au căpătat forma unor coduri etice adoptate de marea majoritate a corporațiilor care desfășoară afaceri multinaționale.

Încă din antichitate au fost elaborate un șir de coduri etice care reglau comportamentul comunităților. *Codul lui Hamurabi*, cioplit în piatră în 1770 î.e.n. conține norme și reguli cu privire la calitate, măsurători, prețuri, conduite care trebuiau respectate de comercianți și producători. Platon, în *Republica*, arată că între practicarea vieții morale și natura umană există un conflict, iar „oamenii nu sunt drepecți de bunăvoie”. N.Machiavelli, în *Principele*, realizează apologia moralei burghize, prin machiavelism înțelegându-se o combinație între tactica

politică și norma morală care convine conducătorului, creându-i condiții de guvernare de pe poziția unui monarh absolut, iar în termeni moderni – conducător autocrat, totalitar. Domnitorul Neagoe Basarab, prin sfaturile date în *Învățăturile lui Neagoe Basarab către fiul său Theodosie*, reprezintă „un promotor nedisimulat al echității ... care se referă la integrarea în sistem...”, el însuși trebuie să fie un exemplu personal: „responsabilitatea pentru binele grupului, poziționează exemplul personal între preocupările domnitorului”.

În secolul XV, în Austria, a fost introdusă pedeapsa laptelui alterat: vânzătorul era obligat să bea laptele scos la vânzare, iar în secolul XVI, în Franța, neguțătorii de ouă stricate deveneau ținta acestora.

În *Etica*, Spinoza, definind omenia, afectele, binele, răul, modestia, ura, mila, ambiția, mândria, îngâmfarea, omul liber, conchide că: „Este imposibil ca omul să nu fie o parte a naturii și să nu se supună ordinii ei comune”.

În secolul XVII apare *Elizabethan Poor Law*, lege progresistă în care colectivitățile erau făcute răspunzătoare pentru soarta celor aflați în dificultate, stabilind o taxă pentru sărăcie percepută asupra pământului aflat în proprietatea celor avuți. Mai târziu, tot în Anglia, Adam Smith promovează teoria lui „*homo oeconomicus*”, situând interesul personal la baza tuturor acțiunilor conducătorilor, adoptând deciziile în funcție de cel mai mare câștig pentru sine, într-un calcul rece, ce exclude sentimente și slăbiciuni.

În 1883, Bismarck promovează primul sistem de asigurări sociale cu fonduri din contribuțiile statului, patronilor și ale muncitorilor – sistem în care erau stabilite compensații pentru accidente de muncă și pentru orfani, pensii, ajutoare de boală.

Sfârșitul secolului XIX și începutul secolului XX găsește economia americană în plin avânt, dar cu o legislație redusă, incompletă, incapabilă să protejeze muncitorul sau consumatorul; este perioada *laissez-faire-ului*, termen francez, care evidențiază neimplicarea statului în domeniul economic.

În 1924 a fost elaborat unul din primele coduri de etică – *Wembley Code of Ethics*, îndreptat împotriva abuzurilor grosolane ale celor implicați în afaceri, propunând șase reguli de conduită aplicabile afacerilor: adevăr viabil, fără înșelăciune, fără critici incorecte, recunoașterea responsabilității mutuale, eforturi direcționate spre afaceri și servicii mai bune.

După marea criză economică, declanșată în octombrie 1929, când problema condițiilor sociale devine o politică de stat, președintele american F. Roosevelt a inițiat în 1933 un program de revigorare economică și, concomitent, de dezvoltare a unor servicii sociale legalizate. În 1962 J. F. Kennedy a promovat în Congresul American „*Consumer Bill of Right*” (Drepturile consumatorului), recunoscut ca un document de referință în implicarea guvernelor în problema responsabilității sociale, guvernul devenind garantul corectitudinii afacerilor față de consumatori, fixând patru drepturi fundamentale: dreptul la siguranță, dreptul de a fi informat, dreptul de a alege și dreptul de a fi auzit. Acestora, în timp și într-un context social mai complex și mai responsabil, li s-au adăugat încă două drepturi: dreptul de a beneficia de un mediu înconjurător curat și dreptul săracilor și al altor minorități de a avea asigurate propriile drepturi.

Mediul afacerilor se dezvoltă în societățile în care există proprietate privată, libertate economică și competiție. Chiar dacă firmele sunt libere să-și maximizeze profitul, întregul lor succes depinde de cererea consumatorului, iar mai pe larg – de pretențiile consumatorului și de puterea lui de cumpărare. Pretențiile consumatorului au și componente etice de care trebuie să se țină cont într-un mediu competitiv.

Această optică implică guvernul în adoptarea legilor „potrivite” pentru lumea afacerilor. Guvernul trebuie să apere interesele firmelor și să le exonereze de obligațiile „adiționale” față de societate, dat fiind că afacerile profitabile ajută societatea prin crearea de locuri de muncă, prin creșterea standardului de viață al proprietarilor și al salariaților. Totodată, firmele plătesc taxe și impozite care susțin acțiunile sociale ale guvernului. Majoritatea oamenilor, însă, percepe mediul de afaceri mai puțin nobil, fără scrupule, deoarece este legat de profit.

Legătura indisolubilă dintre etică și competitivitatea firmelor este confirmată și de fostul președinte al IBM, John Akers, care susține că: „etica și competitivitatea sunt inseparabile. Noi concurăm ca societate. O societate cu oameni care se atacă pe la spate, cu oameni care fură unii de la alții, în care fiecare document trebuie autentificat pentru că nu poți avea încredere în cealaltă persoană, în care orice ceartă mică se sfârșește la tribunal, în care guvernul scrie maldăre de reglementări, legând de mâini și de picioare firma pentru a o face onestă, o asemenea societate nu va putea nicăieri să concureze foarte mult sau cu succes”.

În concluzie, nici una din instituțiile umane nu poate exista mai mult timp fără un consens asupra a ceea ce este drept și ceea ce este nedrept.

Managerii recunosc nevoia existenței normelor etice în activitățile pe care le întreprind zilnic. Deciziile elaborate la fiecare nivel al firmei sunt influențate de etică, indiferent dacă aceste decizii afectează calitatea condițiilor de muncă, șansa angajării, siguranța muncitorilor și produselor, realitatea surprinsă de reclamă, utilizarea materialelor toxice etc.

Managerii au înțeles că, fără etică, singura restricție rămâne legea. Fără etică, orice tranzacție care nu a fost probată și înregistrată nu poate fi adevărată și de încredere.

O asemenea preocupare, din păcate, nu o regăsim în cadrul organizațiilor din țara noastră, căci practicile manageriale pe care încă le întâlnim confirmă că etica afacerilor nu constituie o *problemă* care să-i preocupe pe manageri care greșesc considerând că, în economia de piață, *a face afaceri profitabile și a avea un comportament etic* sunt lucruri care se exclud reciproc.

➤ **Caracteristicile și competențele managerului**

Se știe că activitatea managerului tehnocrat se evidențiază prin eficacitate sporită, pe termen lung, dar și prin risc ridicat pe termen scurt; cu managerul artist se poate câștiga prin inspirația de moment, dar se poate pierde în viitorul imediat sau îndepărtat. Profesionistul asigură rezultate bune pe termen scurt și mediu, dar poate fi surprins de o conjunctură de piață nefavorabilă. Profesionistul aduce, în plus, satisfacția lucrului în echipă după reguli minuțios-verificate.

Tabelul 1

Tipuri de manageri	Caracteristici
Managerul artist	Managerul artist este îndrăzneț, plin de imaginație, exploziv, entuziast, vizionar, imprevizibil, emotiv, vesel, ciudat, inspirator, are spirit de inițiativă și intuiție. Imaginativ fiind, managerul artist nu acceptă în nici un caz interpretările convenționale despre afaceri, despre piață sau despre lume, în general. Fiind atașat pe deplin organizației, cheltuiește din plin energie și încearcă să-i antreneze și să-i inspire, prin exemplul său, pe subalterni.

<p>Managerul profesionist</p>	<p>Managerul profesionist (artizan) are o bogată experiență în domeniul în care activează. A reușit să dobândească cunoștințele necesare exercitării meseriei (profesiei) parcurgând toate treptele acestuia și consideră că în domeniul său cunoaște totul. Nu acceptă ca munca să se desfășoare aleator, respectând toate etapele prevăzute pentru fiecare gen de activitate. Este exigent și, în general, răbdător. Îi place munca pe care o face și nu dorește să facă altceva. Este înțelept, prudent, amabil, binevoitor, demn de încredere, onest, direct, rezonabil, realist, responsabil și, evident, conservator, pentru că respectă tradițiile și le pune în valoare. Nu acceptă schimbările organizaționale decât atunci când realizează utilitatea lor evidentă. Își cunoaște bine concurenții. Nu se lasă păcălit de subalternii care încearcă să-i prezinte idei depășite într-un nou ambalaj: acestora le trebuie argumente puternice ca să-și convingă superiorul, care dă dovadă de flexibilitate și de toleranță, dar care nu face compromisuri. Dacă managerul s-a convins că proiectul propus de subalterni este solid, acesta va face eforturi pentru a-i mobiliza pe salariați să atingă obiectivul propus. Managerul profesionist (artizan) lucrează în sistemul pașilor mărunți: mai întâi trebuie să se amelioreze ceea ce nu este încă desăvârșit și apoi urmează explorarea etapelor următoare, urmărind cu asiduitate să promoveze spiritul de echipă.</p>
<p>Managerul tehnocrat</p>	<p>Tehnocrații autentici sunt excelenți manageri; lucrează precis, rapid, fără ezitări sau complexe, punându-și în valoare principiile, metodele și tehnica managerială performantă. Așa cum s-a prezentat mai sus, în termenii dicționarelor, tehnocrații fac să prevaleze aspectele concrete, tehnice ale unei probleme, în detrimentul consecințelor sociale. Managerii tehnocrați își controlează emotivitatea, mențin distanța față de subalterni, sunt serioși, analitici, metodici, cerebrali, conservatori, profunzi, hotărâți și dovedesc, de multe ori, excelență. Sunt respectați, dar nu sunt iubiți. Puterea lor constă în</p>

	profunda analiză a situațiilor pe care le stăpânesc pe deplin. Sunt capabili de a oferi pentru oricare situație soluții alternative. Aceștia au capacitatea de a transmite altora cunoștințele lor, ceea ce este o calitate apreciată de subalterni. Ca strategie, managerii tehnocrați contează pe alianțe și pe planificarea strategică. Dau dovadă de oportunitate în toate planurile (atent pregătite) și în toate programele pe care și le asumă.
--	--

Persoanele angajate în activități manageriale trebuie să fie puternic motivate pentru a satisface exigențele posturilor de conducere pe care le ocupă. Liderii de succes trebuie să dorească să ajungă la performanță. Această caracteristică umană se manifestă la indivizii care prezintă motivații individuale, respectiv, motivații de ordin social.

Din categoria motivațiilor individuale face parte, în primul rând, dorința de a avea putere; oamenii doresc să aibă putere pentru a-i putea influența și dirija pe ceilalți oameni, pentru a-și exercita dominația, pentru a demonstra altora că sunt performanți s.a. De multe ori, oameni care au fost lideri într-o profesie sau într-un loc de muncă, prin schimbarea carierei, ajung din nou în posturi superioare, de mare responsabilitate, nu pentru că au deja o carte de vizită valoroasă, ci pentru că au capacitatea să transforme sisteme, structuri, metode și tehnici de muncă etc.

Tabelul 2

Implicațiile economice și sociale

Tipuri de manageri	Implicațiile economice si sociale
Managerul artist	Temperamentul managerului artist este fluctuant: 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. Acționează sporadic, uneori incoerent și dă dovadă de o gândire eclectică. Nu se străduiește

	<p>să conjuge eforturile subalternilor pe care îi solicită conform oportunităților pieței. Pe termen lung, strategia improvizată pe care o practică managerul artist este contraproductivă pentru organizație; pe termen scurt, arta improvizației sale manageriale poate face ca realizările firmei să fie deosebite, ceea ce poate contribui la creșterea popularității sale. Fiind ambițios și onest, reușește să învețe atât din succese, cât și din greșeli.</p>
Managerul profesionist	<p>Managerul profesionist (artizan) 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 bună 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.</p>
Managerul tehnocrat	<p>Managerul tehnocrat nu este, de regulă, optimist; consideră lumea și organizația ca fiind entități care trebuie administrate cât mai bine posibil, la nivel global. Gândirea sa foarte structurată, aproape rigidă, îi permite să identifice metode, tehnici și reguli după care organizația poate fi condusă. După părerea sa, strategia, principiile și tehnicile care trebuie abordate față de fluctuațiile pieței trebuie elaborate de către experți - singurii în măsură să cunoască tendințele acesteia. Abordarea respectivă este axată în exclusivitate pe obținerea de beneficii concrete, nu neapărat imediate. Pentru momentul dat, proiectarea tuturor acțiunilor spre viitor conduce la constrângeri și la renunțări economice.</p>

Dorința de a deține puterea este firească, ancestrală; pe de altă parte, dorința de a o folosi pentru interese proprii reprezintă o situație periculoasă atât pentru individ, cât și pentru colectivele, organizațiile și grupurile sociale dominate.

Dacă individul dă dovadă că se poate autocontrola, că nu este impulsiv și că nu își folosește puterea în scopul pur de a domina, va câștiga prestigiu și admirație.

Motivațiile sociale ale liderului sunt legate de realizarea unor proiecte care să ducă la dezvoltarea organizațiilor și a colectivelor de oameni care fac parte din acestea. În comparație cu individul care are motive strict personale pentru a domina, liderul altruist, adevăratul lider, prezintă o serie de aspecte care îl onorează:

- este matur din punct de vedere emoțional;
- exercită puterea mai mult în beneficiul organizației;
- nu este tentat să utilizeze puterea pentru manipularea oamenilor;
- este caracterizat prin inițiativă;
- este deschis spre problemele oamenilor, dându-le sfaturi și acordându-le ajutor;
- beneficiază de o largă perspectivă de evoluție.

Atingerea „celor patru colțuri” ale liderului - viziune, realism, curaj și etică (fig. 2.4) – constituie un ideal (P. Koestenbaum).

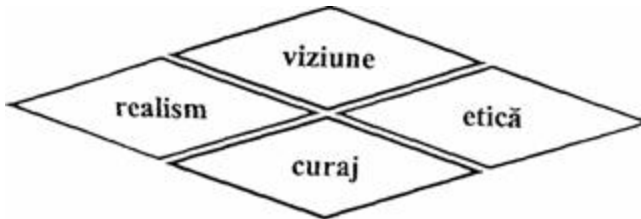


Fig.1. Caracteristici ale liderului ideal (Koestenbaum)

În practică, se pot identifica persoane la care se regăsesc doar parțial aceste caracteristici (fig. 1). În figura 2a) apar trăsăturile persoanei lipsite de curaj, realism, care ține seama de eforturile celorlalți, care are valențele cerute de etică și are spirit de inițiativă; în figura 2b) sunt prezentate trăsăturile unei persoane voluntare, cu imaginație, dar lipsite de simțul realității.

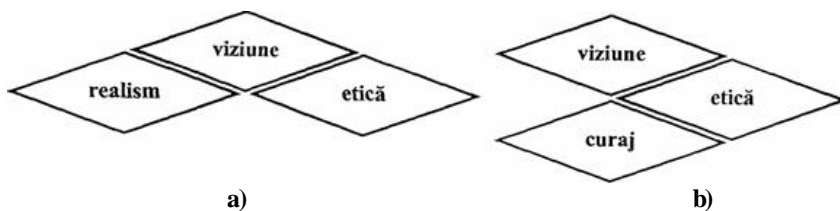


Fig.2. Caracteristicile unei persoane

Persoanele care au în subordine grupuri de oameni trebuie să întrunească:

- o serie de calități, printre care: inteligență, memorie, spirit de observație, capacitatea de concentrare, sănătate, caracter integru;
- posedarea de cunoștințe temeinice în diverse domenii: management, economie, psihosociologie, juridic, tehnic, cultură generală etc. Pentru diferite niveluri ierarhice primează și caracteristici (calități) diferite; astfel, cea mai importantă calitate pe care trebuie să o posede managerii de vârf este capacitatea de a decide, dublată de solide cunoștințe manageriale.

➤ **Teorii despre moralitatea conducerii**

Există un șir de teorii despre moralitatea conducerii, clasificate în trei categorii, în funcție de importanța relativă acordată: 1) consecințele acțiunilor (sau scopurilor propuse); 2) responsabilităților, 3) drepturilor.

1. Etica bazată pe finalitatea acțiunii apreciază activitățile ca fiind corecte sau greșite, doar prin analiza efectului lor – bun sau rău. Managerii sunt înclinați să folosească profitul, eficiența și alte criterii de performanță pentru a judeca ce este cel mai bine pentru cei mai mulți oameni.

Teoriile bazate pe finalitatea acțiunii (“Goal based theories”) se ancorează pe faptul că obținerea unor consecințe corecte și evitarea producerii unor greșite este, în final, singura considerație importantă din punct de vedere moral.

Utilitarismul este departe de a fi cea mai influentă teorie din această categorie. Potrivit ei, toate principiile morale se reduc la un principiu fundamental: ar trebui să obținem mereu ceea ce este mai bun pentru cea mai mare parte din oameni.

Există două versiuni ale *utilitarismului*:

- a acționa conform principiului de bază, ceea ce înseamnă a examina activitatea fiecărui individ pentru a determina dacă este în folosul tuturor și dacă produce, în consecință, ce este mai bun pentru cea mai mare parte din oameni;
- a acționa pe baza unor reguli care, dacă sunt urmate, ar produce ce este mai bine pentru cea mai mare parte din oameni.

Mulți economiști au îmbrățișat utilitarismul, dar nu au fost satisfăcuți de teoriile tradiționale de bunăstare oferite de Bentham, Mill (1806-1873) și Moore (1873-1958). Pentru ei, ceva este bun pentru o persoană, pornind de la preferința pentru acel lucru. Pornind de la această versiune a utilitarismului, decizia corectă este aceea care produce cea mai mare satisfacție pentru toți cei implicați.

2. Etica bazată pe responsabilitate. Conform acestui sistem, comportamentul este considerat etic, dacă este în conformitate cu principiile de responsabilitate și îndatorire, ceea ce presupune mai mult decât obținerea unor rezultate neapărat favorabile. O asemenea etică, regăsită în plan filozofic la Immanuel Kant, se bazează pe caracterul perfect al datoriei, care nu admite nici o excepție, indiferent de situație. Totuși, dată fiind complexitatea lumii în care trăim, atunci când anumite reguli (de exemplu, respectarea acordului dat) vin în contradicție cu alte reguli, rezolvarea unei dileme etice impune ca una dintre reguli să devină o excepție. În gândirea etică actuală, este recunoscut conflictul datoriei ca un factor al progresului moral. Conflictul datoriei se explică prin apartenența subiectului la mai multe grupuri sociale, fiecare impunând datorii contrare. Rezolvarea unui asemenea conflict (al valorilor) ține de o anumită prioritate a datoriei (într-o anumită situație o datorie devine prioritară altelei și nu suferă amânare).

Imperativele morale nu sunt condiționate. Ele sunt necondiționate sau categorice, ceea ce presupune respectarea lor, chiar dacă ne place sau nu. De exemplu, nu condiționăm posibilitatea de a fi fericit cu: „*Dacă vrei să fii fericit, respectă promisiunile făcute*”, ci alegem să facem ceea ce este corect, simplu, deoarece este cel mai corect lucru.

3. Etica bazată pe drepturi s-a aflat în concurență cu utilitarismul și a propus, pe baza ideilor lui John Locke (1632-1704), un sistem care pleda pentru universalizarea drepturilor inalienabile ale omului:

libertatea și proprietatea. Punctele sale de vedere au avut un impact puternic în acele vremuri asupra revoluțiilor franceză și americană.

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.

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 este practica ilegală de a-i trata mai puțin favorabil pe unii indivizi în comparație cu alții, din cauză că sunt diferiți ca sex, religie, rasă etc.

Discriminările după apartenență la gen. 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.

Lipsa unor principii etice asumate la nivelul organizației sau reglementate 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 aceeași capacitate 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. De asemenea, *hărțuirea sexuală* este un fenomen de ostilitate față de femeile care refuză să acorde favoruri sexuale sau o agresiune sexuală explicită asupra căreia cadrul legislativ de la noi oferă deja suficiente clarificări.

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 prin participarea la concursurile organizate de angajatori.

Discriminările privind persoanele cu handicapuri. Asemenea persoane au un defect fizic sau psihic care determină o limitare în desfășurarea unor activități majore. 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) etc.

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.

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 scontat 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.

Etica managerială trebuie să identifice elementele fundamentale de comportamente și să găsească atitudinile corespunzătoare în patru categorii prioritare.

1. *Societatea* reprezintă categoria cea mai generală față de care etica managerială trebuie să-și definească comportamentul.

2. *Grupurile interesate* ocupă un palier special și cuprinzător în problematicile eticii manageriale, definind căile corecte în demersurile inițiate pentru rezolvarea problemelor sociale ale grupurilor interesate, precum și modul în care sunt influențați de deciziile manageriale.

3. *Problemele interne* generează atitudini manageriale care trebuie să definească natura relațiilor dintre firmă și angajați, inclusiv managerii.

4. *Problemele personal* sunt cele legate de relațiile unei persoane față de o altă persoană din organizație.

➤ **Tipurile de etică managerială**

1. **Etica obiectivității.** Obiectivitatea este un model ideal, optim, de apreciere și ierarhizare a valorilor, dar este improprie ființei umane. Orice individ este caracterizat de anumite trăsături de personalitate, cărora li se asociază interese particulare și moduri diferite de a vedea lucrurile. Depersonalizarea pe care o propune etica obiectivității intră în contradicție cu modelul de personalitate proeminentă pe care trebuie să-l reprezinte un manager în fața subordonaților săi, ceea ce ne face să credem că soluțiile imparțiale nu vor fi automat benefice pentru organizația în ansamblu.

2. **Etica virtuții și a caracterului** își găsește sorginea în sistemele de valori care pun preț pe cultivarea marilor virtuți, cum ar fi: înțelepciunea, curajul, cumpătarea, echitatea. Integritatea morală a unui manager presupune respect, promovarea adevărului, respectarea promisiunilor și a regulii de aur: ce ție nu-ți place altuia nu-i face.

3. **Etica drepturilor și îndatoririlor** pornește de la ideea că întreaga existență umană este guvernată de instituirea unui complex de drepturi

și îndatoriri, în conformitate cu care trebuie să se desfășoare comportamentele umane. Exercițarea puterii manageriale nu trebuie să se facă în detrimentul drepturilor și libertăților celorlalți.

4. Etica rezultatelor este similară utilitarismului și presupune să obțină unele rezultate pozitive pentru un număr cât mai mare de persoane și să antreneze consecințe negative pentru un număr cât mai mic. Evident, o decizie este bună în măsura în care aduce beneficii, și rea, dacă generează lezarea unor interese. Dacă acest lucru este ușor de cuantificat pe plan economic, nu același lucru este valabil și în plan social. În consecință, nu trebuie scăpate din vedere aspectele nefinanciare ale profitului și ale costurilor aferente.

Cele patru tipologii comportamentale încearcă să rezolve dilemele etice într-o manieră distinctă, cu impact direct asupra deciziilor luate.

Economiștii americani observă, de exemplu, că în jurul *profitului* ca bază pentru manifestarea unor sisteme de valori specifice s-au creat două sisteme etice de gândire: *pragmatismul* și *naturalismul*.

Pragmatismul își găsește rațiunea în esența gândirii scriitorului și omului politic Niccolo Machiavelli, fapt care i-a adus și denumirea de *machiavelism aplicat*.

Renumitul renescentist considera că pentru realizarea unui anumit scop se pot folosi orice mijloace, inclusiv înșelăciunea și violența. Drept consecință, acțiunile care dau rezultatele cele mai bune, neconstrânse de responsabilități sociale și morale sau de alți factori ce ar putea determina apariția unor complicații, sunt considerate cele mai juste.

În forme atenuate, machiavelismul constituie baza pragmatismului, fiind în concordanță cu sistemele de valori ale unor oameni practici, orientați spre acțiune. Managerii pragmatici, potrivit acestei teorii, nu se angajează în probleme etice, deoarece pentru ei acestea nu sunt importante. Importante sunt numai rezultatele!

Folosit, însă, la extrem, pragmatismul în afaceri poate genera probleme grave prin eludarea cu bună știință a sistemelor legal construite și apărate de societate, a codurilor etice organizaționale sau de nivel național (acolo unde acestea există) sau chiar a unor drepturi general-valabile (dreptul la protecția socială și individuală, dreptul la tratament egal etc.).

Naturalismul sau „mâna invizibilă” se bazează pe ideea de a lăsa natura să-și urmeze cursul, pentru că în cadrul ei există forțe care permit binelui să iasă la suprafață.

Naturaliștii resping discuțiile cu subiect etic, deoarece într-o lume naturală, etica li se pare artificială.

Concluzia lor este: *Poate leul să fie condamnat pentru uciderea unei căprioare care îi asigură supraviețuirea?*

Cu referire nu numai la modalitățile teoretice și practice de obținere a profitului, ci la o sferă de cuprindere mult mai largă (cel puțin prin idealul care-l urmărește) se remarcă în afaceri și sistemul etic denumit *absolutism*.

Absolutismul se bazează pe legi etice absolute, pe valori universale, pe acțiuni sau lucruri considerate ca fiind bune sau rele, oriunde în timp sau spațiu.

Etica și deciziile manageriale

Deciziile etice nu sunt simple alegeri între drept și nedrept, corect și greșit, ci sunt judecăți complexe asupra balanței dintre performanțele economice și sociale. Pentru echilibrarea acestei balanțe se fac analize economice, sociale, juridice și etice.

Răspunsurile la problemele eticii le putem afla din morala comună și standardele comunității în care trăim, fără să ne întrebăm de ce este bine să procedăm într-un anumit fel. Este vorba de un automatism legat de standardele societății: dacă o persoană se apropie de normele etice ale unei comunități, ea se bucură de apreciere și încredere, iar dacă lucrurile sunt contrare, persoana va avea parte de constrângeri, izolare, marginalizare și chiar excludere.

Dacă ținem cont că orice decizie luată de manager afectează direct viața și activitatea angajaților, ne dăm seama că se impun a fi respectate câteva principii etice ca *etalon* în toate domeniile exercitării funcției de personal a organizației: angajare, promovare, recrutare, retrogradare, evaluarea performanțelor, instruirea, cerințele sindicatelor. De altfel, în rapoartele asociației *Human Resource Professionals* se arată că cele mai importante situații care pun probleme de natură etică sunt:

- plasarea, formarea, promovarea resurselor umane pe baze de favoritism;

- diferențiere în aplicarea recompenselor, a măsurilor disciplinare și a promovărilor datorită unor relații de prietenie cu managerii de vârf;
- hărțuirea sexuală;
- nerespectarea principiilor confidențialității;
- utilizarea unor criterii non-profesionale în evaluarea și promovarea resurselor umane.

Este evident că deciziile manageriale, pentru a fi respectată responsabilitatea socială, trebuie să ia în considerare, în aceeași măsură, atât factorii economici și organizaționali, cât și pe cei sociali, acțiunile specifice organizației putând fi analizate pe baza unor etaloane economice, legale și sociale.

În alegerea unui anumit comportament etic intervin nu numai sistemele etice cunoscute, ci și factorii care influențează comportamentul managerial: persoana, organizația pe care o conduce și mediul extern. Cei care nu au un set puternic de valori etice personale riscă să-și schimbe deciziile de la o situație la alta, fiind puțin consecvenți în ceea ce fac. Sigur, cei care au o nevoie de putere mai mare, care sunt puternic orientați spre valorile economice, sunt mai expuși la urmărirea interesului personal și luarea unor decizii neetice pentru întreaga organizație.

Totuși, o asemenea afirmație nu are caracter definitiv, deoarece un studiu a pus în evidență că, deși valorile și filozofiile personale ale managerilor influențează deciziile etice în afaceri, ele nu constituie o componentă centrală care să conducă acțiunile și politica unei organizații. O asemenea ipoteză oferă o explicație a faptului că oamenii folosesc sisteme etice diferite în situații diferite și că valorile personale reprezintă doar o mică parte din sistemul de valori al întregii organizații.

Există anumite exigențe de naturi diferite, uneori chiar divergente, cărora trebuie să le răspundă organizația, iar definirea normelor de comportament generează frecvent dileme. Aceste dileme de comportament reprezintă adevărate capcane pentru firmă și pentru conducere deopotrivă, întrucât se materializează în oscilații comportamentale față de solicitări exterioare foarte diferite ca natură și incidențe. Iar aceste oscilații generează percepția negativă de inconsecvență, prezență labilă a firmei în mediul său de acțiune.

Depășirea limitelor fixate de normele economice și juridice duc la apariția de conflicte și pune în discuție responsabilitatea omului de afaceri. Desigur, constrângeri sociologice cum ar fi: excesul de fiscalitate, controlul excesiv al statului, slaba putere de cumpărare, voluntarismul, corupția etc. pot conduce la denegarea responsabilității.

Incapacitatea sau lipsa voinței politice în asumarea responsabilității generează multiple efecte ce pun în situație critică etica afacerii. Un mediu ostil afacerii va naște comportamente atipice, tulburând sistemul de valori etice. Birocrația, corupția, fiscalitatea excesivă, penuria de politici sectoriale stimulative etc. – sunt inamici ai economiei libere.

Criza de legitimitate a puterii are efecte profunde și de durată asupra crizei eticii manageriale. De aceea, sănătatea morală și calitatea valorilor etice ale unei comunități condiționează calitatea eticii în organizație sau probleme.

Probleme morale în management

1. Mita. Este folosită pentru a manipula oamenii, prin „cumpărarea” influenței. Ea este definită ca *oferirea, darea, primirea sau solicitarea oricărei valori pentru a încerca influențarea unei acțiuni a unui funcționar în schimbul eliberării de îndatoririle sale legale*. Valoarea poate fi sub forma unor plăți directe în bani sau proprietăți; de asemenea, poate fi sub forma unei răsplăți după ce afacerea a fost încheiată. Mita creează un conflict de interese între persoana care primește mita și organizația sa. Ea este folosită mai ales pentru a câștiga vânzări (clienți), pentru a intra pe noi piețe sau pentru a schimba politica publică. Dacă oferirea banilor (sau primirea) este ușor de definit ca fiind mită, în schimb intenția de a oferi cadouri este mai greu de apreciat ca fiind mită. Un cadou poate fi oferit ca un semn de curtoazie într-o anumită ocazie (și în unele culturi asiatice este ceva frecvent, chiar și în afaceri), sau poate influența în viitor deciziile de afaceri. Problemele-cheie se referă la intenția și așteptarea unui răspuns. Dacă un cadou este oferit cu intenția de a influența comportamentul, atunci este considerat mită. Dacă acel cadou nu influențează comportamentul ulterior, atunci nu este vorba de mită. Dar existența sau inexistența acestei influențe este greu de demonstrat. Mita reduce libertatea de alegere, alterând condițiile de luare a deciziilor. Ea este folosită pentru a face o alternativă mai atractivă decât cealaltă pentru cel care ia decizia; de regulă, această alternativă este cea care produce mai puțină satisfacție și mai puține profituri firmei – căci altfel, de ce ar mai fi nevoie de mită?

Corupția este, în general, considerată condamnabilă. Chiar și în țările în care corupția pare să fie ceva comun, sunt tot mai mulți oameni care o deplâng. Probabil că principala rațiune pentru care mita este intens condamnată este inerenta inechitate: este nedrept că, în locul meritelor personale, să fie decisive anumite plăți sau influențe secrete.

2. Constrângerea. Ea controlează oamenii prin forța amenințărilor. Este definită ca „obligarea cuiva folosind forța armelor sau amenințările de orice fel”. Este folosită pentru a determina o persoană să acționeze împotriva propriilor credințe, a voinței personale, în interesul altcuiva (al celui care folosește constrângerea). Forța este adeseori folosită ca o amenințare de către cel mai puternic.

➤ **Metode de îmbunătățire a performanțelor manageriale în rezolvarea dilemelor etice**

Interesul pentru un comportament etic în afaceri nu este atât de nou, dar abia acum se fac remarcate preocupări intense pentru acțiuni morale în scopul păstrării competitivității și a încrederii publicului în activitățile desfășurate. Deosebit de relevante pentru cei care sunt receptivi față de problemele responsabilității sunt câteva căi ce pot fi folosite în încurajarea comportamentului etic:

- 1) publicarea unui cod etic propriu, conform cu standardele și valorile social recunoscute;
- 2) instruirea managerilor pe probleme de etică în afaceri;
- 3) elaborarea unor programe interne de rezolvare a conflictelor de natură etică;
- 4) instituționalizarea unor comitete de supraveghere a comportamentului etic;
- 5) acordarea unor recompense și aplicarea unor sancțiuni adecvate.

Comportamentul etic trebuie să înceapă de la vârf. Pentru îmbunătățirea climatului etic și pentru reducerea conflictelor, între etica personală și cerințele organizaționale sunt necesare schimbări în două arii principale: concepția managerială și acțiunile manageriale. Chiar dacă managerii nu pot uita sau trece cu vederea comportamentul neetic, ei pot, în realitate, forța pe alții să pună în aplicare astfel de practici prin presiuni pentru atingerea, îndeplinirea unor obiective nerealiste.

Cu cât climatul este caracterizat de o competiție puternică, cu atât mai mult tinde să apară, să se dezvolte sau să se repete, un comportament neetic. De aceea, se impune adoptarea unor principii și reguli etice.

Intensificarea instruirii organizaționale este o condiție prioritară pentru obținerea capacității etice. Chiar dacă uneori conștientizăm sau nu, activitatea noastră se desfășoară într-un cadru mai mult sau mai puțin organizat, desfășurat. Ca și indivizii care sunt supuși educației și formării continue, așa și organizațiile sunt supuse deschiderii spre învățare. Organizațiile "închise" se plafonează, fiind sortite eșecului, spre deosebire de cele deschise spre nou, spre învățare, spre o continuă adaptare la schimbări. În fața dilemelor etice, învățarea organizațională oferă răspunsul cel mai potrivit pentru soluționarea acestora, mai ales atunci când mediul extern constrânge organizația la asemenea eforturi. Pentru a înțelege mai bine mecanismele de supraviețuire, stagnare, regresie sau dezvoltare a organizațiilor în efortul de dezvoltare a capacității etice, prezentăm câteva elemente definitorii pentru organizațiile care învață:

- în căutarea unor soluții pentru dilemele etice, noii angajați sunt încurajați să folosească propriile cunoștințe, care pot fi noi pentru organizație și să pună sub semnul întrebării plafonarea;
- fiecare individ (angajat, colaborator, subordonat, manager) învață de la colegi, indiferent de pregătire, sex, vârstă sau poziția în organizație;
- angajații sunt încurajați în activitatea de perfecționare, având posibilitatea să își folosească cunoștințele, fiind recompensați prin diverse sisteme de motivare;
- toți angajații sunt încurajați să manifeste interes față de munca celorlalți și sunt informați asupra acesteia;
- sunt dorite, așteptate și încurajate ideile și propunerile din partea angajaților;
- este încurajată multiplicarea comportamentelor corecte și ridicarea nivelului de competență profesională, elemente care sunt recompensate ulterior.

Organizațiile devin prospere și eficiente în situația în care sunt deschise spre învățare. Mai mult, în domeniul practicilor etice chiar ele pot produce învățare. Afirmăm aceasta, deoarece învățarea influențează în mod cert situațiile de preluare, prelucrare și aplicare a unor modele sau experiențe de rezolvare a dilemelor etice aparținând altor organizații.

Există factori care determină nivelul și acuratețea eticii manageriale: reglementările legale, normele și regulamentele comunității locale, codurile etice la nivel sectorial, regulamentele firmei, caracteristicile individuale, starea firmei și presiunea socială.

➤ **Modele etice în elaborarea de cizilor comportamentale**

Managerul unei organizații se găsește la interfața între aceasta și contextul în care își desfășoară activitatea. Este persoana care poate formula politica etică a organizației. Această politică etică depinde de filozofia personală a managerului, de cariera și formarea sa profesională. Este important ca managerul să dorească să creeze un factor de stabilitate organizațională prin stabilirea unor valori și principii.

Dacă managerii de vârf, sau angajații, proclamă deziderabilitatea comportamentului etic și apoi stabilesc obiectivele care nu pot fi atinse fără activități ilicite, ei nu vor atinge responsabilitățile lor etice. Ei vor trebui să dezvolte mijloace de planificare, implementare și control a răspunderii sociale și a comportamentului etic, exact așa cum stabilesc cotele, normele de vânzări și marja de profit.

Subliniem faptul că este foarte important ca managerii să conștientizeze că ei sunt cei care „modelează și dau tonul” în organizația lor. De aici, principala lor responsabilitate este să facă clar pentru toți din organizație sau pentru cei care au legătură cu ea, că răspunderea socială și comportamentul etic sunt așteptate (scontate și dorite), recompensate.

În analiza rațională, derivarea funcției comportamentului optim este foarte complexă. Modelele bazate pe optimizare, fie în psihologie, fie în comportamentul animal, fie în economie, nu trebuie să-și asume faptul că agenții sunt capabili să găsească soluțiile optime, perfecte la problemele pe care le întâmpină.

În literatura de specialitate se regăsesc o serie de „îndrumare” pentru un comportament etic pe care managerii îl pot utiliza în procesul decizional, când zilnic trebuie să rezolve nu doar probleme economice, ci și sociale. Aceste îndrumare nu specifică ce trebuie făcut într-o situație dată, ele clarifică atitudini, acțiuni, justifică logica în gândire și desfășurarea ideilor, astfel încât să se poată evalua decizia luată, dacă este în conformitate cu normele de etică și propriile valori ale firmei. Răspunsurile la întrebări vor consolida convingerea că normele morale sunt respectate și consecințele sociale sunt cunoscute și asumate.

Model de îndrumar pentru examinarea etică a deciziei manageriale:

1. Problema pe care doriți să o rezolvați este reală așa cum pare ea? Dacă nu sunteți siguri, aflați!

2. Acțiunea care se va declanșa este legală? Este etică? Dacă nu știți, aflați!

3. Aveți opozanți la acțiunea pe care doriți să o desfășurați? Le înțelegeți poziția? Este rezonabilă?

4. Cui îi este destinat beneficiul acțiunii? Dar daunele, cine le suportă?

5. Ați consultat specialiști în domeniu, pentru a le afla opinia cu privire la acțiunea dumneavoastră? Țineți cont de aceste opinii?

6. Credeți că și alți conducători ar fi îndreptățiți să acționeze la fel ca dumneavoastră?

7. Doriți ca acțiunea dumneavoastră să fie însușită și aprobată de familie, de prieteni, colaboratori? Credeți că în cazul unei investigații în mass-media veți găsi înțelegere?

Una din modalitățile verificate de a beneficia de bonitate morală, este aceea de a duce o politică de comunicare deschisă cu opinia publică. Curiozitatea „publicului” este în ziua de azi atât de mare și simțul de detecție al ziariștilor atât de dezvoltat, încât și o frântură de declarație falsă va fi foarte repede recunoscută. De aceea, încercarea de a ascunde adevărurile neplăcute va declanșa o căutare cu atât mai înverșunată a adevărului.

Managerii care manifestă un comportament etic sunt caracterizați după cum urmează:

1. Susțin libertatea, creșterea și dezvoltarea fiecărui angajat.
2. Comunică cu angajații folosind numele cu respect.
3. Formează și încurajează un regim echilibrat de muncă și odihnă.
4. Onorează și respectă familiile angajaților.
5. Tratează toți angajații drept persoane unice, valoroase.
6. Protejează viața, siguranța și sănătatea angajaților.
7. Creează un mediu de lucru fără discriminări.
8. Sunt corecți și echitabili în probleme financiare.
9. Comunică deschis cu subordonații.
10. Cultivă o atitudine pozitivă față de celelalte persoane și realizările acestora etc.

Caracteristicile respective sunt preluate din codul deontologic și în acest sens un comportament etic corespunde codului deontologic.

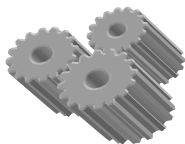
Activități:

IMPLICĂ-TE!



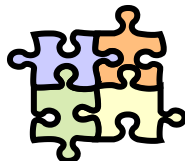
- Amintește-ți un caz când ai nedreptățit un coleg sau o persoană mai mică decât tine. Cum crezi, ce-a simțit acea persoană?
- Amintește-ți o situație când ai fost nedreptățit de pedagog, părinte, cineva mai mare. Cum te-a marcat această situație?

INFORMEAZĂ-TE ȘI PROCESEAZĂ INFORMAȚIA!



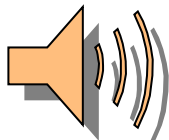
- Definește conceptul de etică managerială.
- Descrie etapele apariției eticii manageriale.
- Caracterizează tipurile de manageri.
- Analizează interdependența dintre tipurile de manageri și teoriile despre moralitatea conducerii.

COMUNICĂ, DECIDE!



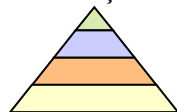
- Analizează, discută cu colegii și elaborează un portret a două imagini profesionale de succes: femei și bărbați.
- Propune un șir de reguli pentru a îmbunătăți etica managerială.
- Estimează rolul eticii manageriale pentru organizație/subalterni.

EXPRIMĂ-ȚI ATITUDINEA!



- Analizează problemele de natură etică ce apar la luarea deciziei.
- Determină etica managerului dvs. în dependență de teoriile despre moralitatea conducerii;

AȚIONEAZĂ!



- Propune metode de dezvoltare a eticii manageriale în USM.
- Identifică soluții la cazul:

Sunteți manager la una din companii, întâmplător aflați că prietenul dvs., care vă este și subaltern, încalcă codul deontologic al companiei. Dacă îl veți certa, veți rupe prietenia, căci e supărăcios. Dacă nu îl certați, ceilalți subalterni vor prelua comportamentul. Ce faceți? Cum procedați?

- Formulează un set de acțiuni pentru a îmbunătăți comportamentul etic al managerului/subalternului

Bibliografie:

1. Baldrige L., *Codul manierelor în afaceri*, Business Tech International, București, 1997.
2. Bellu N., *Sensul eticului în viața morală*, București, Editura Paideia, 1999.
3. Certo S., *Managementul modern: diversitate, calitate, etica și mediul global*, București, Editura Teora, 2002.
4. Christians C., *Etica mass-media*, Iași, Editura Polirom, 2001.
5. Crăciun D., *Etica în afaceri*, București, Editura A.S.E. 2005.
6. Gary J., *Comportament organizațional*, București, Editura Economică, 1996.
7. Ionescu Gh., *Cultura afacerilor, Modelul american*, București, Editura Economică, 1997.
8. Jeleu V., *Etică, diplomație și comportament în afaceri*, F&F Internațional, Gheorgheni, 2001.
9. Joița Elena, *Management educațional*, Iași, Editura Polirom, 2000.
10. Tierney E., *Etica în afaceri*, București, Editura Rentrop&Straton, 1999.
11. Păun Emil, *Managementul instituției școlare / În Buletinul Centrului Național de Formare a Personalului din Învățământul Preuniversitar*, București, nr.1, 2002.

Modelul unui cod de etică profesională

A. Toți membrii unei organizații (firme) vor acționa cu:

- responsabilitate și fidelitate față de nevoile publicului;
- corectitudine și fidelitate față de asociații, clienții, furnizorii și patronii firmei în care sunt angajați;
- competență prin devotament față de idealurile înalte ale onoarei personale și integrității profesionale.

B. Un membru al unei organizații (firme):

- va menține oricând independente gândirea și acțiunile sale;
- nu va exprima părerea sa asupra contractelor sau a declarațiilor financiare ale firmei, până nu deține mai întâi o relație cu clientul, sau pentru a determina dacă se poate aștepta ca opinia lui să fie considerată independentă, obiectivă și nealeatoare de către cineva care cunoaște toate datele;

- când pregătește raporturi financiare care exprimă o opinie asupra situației financiare a firmei, destinate conducerii firmei, va prezenta toate datele materiale cunoscute de el pentru a omite o informație care ar putea să inducă în eroare; va aduna suficiente informații pentru garantarea exprimării acelor opinii și va raporta despre orice erori materiale sau devieri de la principiile profesionale general acceptate;

- nu va dezvălui sau folosi nici o informație confidențială care privește afacerile patronului sau clientul, sau decât atunci când acționează în sensul obligațiilor sale, sau când o asemenea informație se cere dezvăluită pentru propria apărare sau pentru apărarea vreunui asociat sau unui angajat, în orice proces legal, sau împotriva oricărei presupuse incorectitudini profesionale, la ordinul autorităților legislative, sau al conducerii, sau al oricărui comitet al societății în exercițiul propriu al sarcinilor lor, dar numai în măsura în care este necesar în scopul respectiv;

- va informa patronul sau clientul de orice conexiuni sau interese de afaceri care i-ar putea interesa;

- în cursul exercitării obligațiilor sale în interesul patronului sau clientului său, nu va păstra, primi, negocia sau dobândi nici o taxă, re-

munerație sau beneficiu fără cunoștința și consimțământul patronului sau clientului său;

- va urma toate etapele rezonabile în aranjarea oricărui angajament ca și un consultant, pentru a stabili o înțelegere clară a scopului și obiectivelor lucrării, înainte de începerea ei și va oferi clientului un cost estimativ, profitabil înaintea angajamentului, dar în orice caz, cât mai devreme posibil;

- se va comporta față de ceilalți subordonați cu politețe și bună credință;

- nu va comite nici un act de natură să discrediteze firma unde este angajat și nici profesia sa;

- nu se va angaja sau nu va consilia nici o afacere sau ocupație care în opinia societății este incompatibilă cu etica profesională a profesiei sale, sau cu moralitatea societății sale;

- nu va accepta nici un angajament de verificare a unui alt subordonat angajat al aceluiași patron decât cu știința celui subordonat sau în cazul în care legătura celui subordonat cu lucrarea s-a încheiat. Excepție face membrul a cărui obligație nominală este să verifice lucrările altora;

- nu va încerca să obțină vre-un avantaj asupra altor subordonați, prin plata sau acceptarea unui comision, pentru încheierea unui contract sau realizarea unui serviciu;

- va susține principiile generale profesiei sale;

- nu va acționa cu răutate sau în alt mod prin care să păteze reputația publică sau profesională a altui membru sau să împiedice realizările obligațiilor acestuia;

- se va menține întotdeauna la standardele de competență, exprimate de cerințele academice și de experiență, pentru admiterea în societate și pentru continuarea activității ca membru al organizației din care face parte;

- va împărtăși și altora, din cadrul firmei sau a profesiei, cunoștințele pe care le deține și pe care se întemeiază profesia sa și va promova în general progresul organizației al cărei membru este, sau al profesiei sale;

- își va asuma numai lucrări pentru care este abilitat prin natura pregătirii și experienței sale și atunci când este în interesul patronului

sau clientului său, va angaja sau va sfătui patronul sau clientul să angajeze alți specialiști;

- va dezvălui tribunalelor societății orice practică sau acțiune incompatibilă, neetică, ilegală sau necinstită a unui subordonat, care lezează reputația, demnitatea sau onoarea societății;

- se va strădui să se asigure că orice parteneriat sau compromis cu care se asociază ca partener, șef, director, inspector sau angajat funcționează după codul de etică profesională și regulile de comportament profesional stabilite de către societate.

Anexa nr.2

Codul deontologic al pedagogilor

Ritmul accelerat al schimbărilor socioeconomice stresează permanent omul, care, la rândul său, încearcă să optimizeze relațiile socio-umane, ceea ce ar diminua consecințele nefaste ale tensionărilor cronice. Acesta ar fi motivul renașterii deontologiei profesionale. În R.Moldova deontologia pedagogică a fost abordată de către V. Mândăcanu. Savantul a elaborat jurământul și codul deontologic al pedagogului în baza celor **șase principii esențiale** ce reflectă problematica lumii contemporane (UNESCO). În continuare ne vom referi la ele.

Principiul I. Principala datorie a pedagogului este de a informa, dezvolta și educa personalitatea copilului la nivelul potențialului maxim, în spiritul democratic și în baza idealului educațional modern.

Principiul II. Pedagogul și părinții au sarcina de a modela idealul fiecărui elev în conformitate cu idealul educațional ales de societate și în conformitate cu moralitatea etică, civică, spirituală, bazată pe valorile autentice.

Principiul III. În activitatea profesională, pedagogul ocupă o poziție pozitivă, implementând moralitatea și etica profesională, asigurând interacțiunea profesor–elev–părinți.

Principiul IV. Pedagogul este obligat să promoveze modelul uman de personalitate morală, etică și spirituală, capabilă să acționeze în spiritul valorilor autentice.

Principiul V. Pedagogul este dator să cunoască particularitățile dezvoltării intelectuale ale elevului și să poată elabora curriculumul de

bază al instruirii și educației moderne, utilizând cele mai variate forme și tipuri de activitate creativă, cu scopul de a realiza idealul educației prin valori și pentru valori.

Principiul VI. Specificul activității pedagogice constă în unicitatea poziției față de problematica lumii contemporane, exprimată prin descoperirea și dezvoltarea creativității copilului, vocației și talentului lui.

Corelând respectivele principii cu regulile și normele specifice activității profesionale, e posibil să stabilim codul deontologic al conduitei profesorului/educatorului.

Comportamentul etic moral și spiritual al pedagogului depinde de mai mulți factori:

1. De cunoașterea și înțelegerea sistemului de valori ce stau la baza educației.
2. De cunoașterea izvoarelor eticii pedagogice.
3. Să respecte logica, puritatea gândului și cuvântului.

Fără aceste însușiri, conduita pedagogică rămâne depășită de progresul moral al educației.

Codul deontologic stabilește că pedagogul care însușește etica profesională și este preocupat de crearea interacțiunii profesor-elev, trebuie să se conducă de următoarele norme:

1. Dragostea – față de oameni, copii, lume.
2. Optimismul pedagogic – autoeducație, educație a elevilor în spiritul optimismului și încrederii în viitorul umanist al societății.
3. Spiritualitatea activează ca o persoană spirituală care prețuiește idealurile umaniste.
4. Alegerea gândului și cuvântului potrivit ca să nu îl îndepărteze pe om de idealurile umaniste.
5. Dispoziția creatoare – intră în clasă cu o dispoziție bună pentru a crea o atmosferă sănătoasă.
6. Nu uita să aplici în practică regula de aur: *să fii sincer, să-l accepți cum este, sa-l iei în seamă.*
7. Și cei mai dificili elevi au anumite însușiri: descoperă-le, străduiește-te să-i reabilitezi în propriii tăi ochi, astfel e posibil ca ei să îndreptățească așteptările tale.

8. Fii corect, indulgent și răbdător, nu-ți permite să ofensezi și să ignori copiii, ci să dai dovadă de mai multă exigență și cât mai mult respect în relațiile cu elevii.

9. Nu învrăjbi elevii – acest lucru poate provoca invidie, furie și desconsiderare.

10. Nu dăuna procesul educațional – fii tolerant, răbdător și corect, dar întotdeauna pregătit și competent în materie.

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 grosolăniilor, expresiilor nepoliticoase, certurilor ș.a. De multe ori întâlnim copii care nici în familie, nici în școală nu au respectat cultura manierilor elegante. Copilul care a crescut de mic ca un sălbatic se va confrunta și în continuare cu multe piedici în comportare.

Manualele de etică conțin reguli de comportare civilizată, însă etica nu se predă în școală, iar numărul de manuale este insuficient. Educația etico-pedagogică trebuie să cuprindă nu doar formule de politețe, ci și modele practice de realizare a acestora. Înainte ca bunele maniere să devină o obișnuință, copilul trebuie să aibă cei șapte ani de acasă cu gesturi de politețe formate deja. În acest sens, biblia ne povățuiește: *cinstește, fiule, pe tatăl și pe maica ta pentru ca să prelungească zilele tale*. Această cinste și onoare copilul o învață în primele zile ale vieții, în timpul comunicării cu cei din familie în special.

Anexa nr.3

Tehnici de îmbunătățire a stimei de sine

Tehnica 10 minute. Persoanele cu stimă de sine scăzută nu își acordă suficient timp și spațiu. Deci, găsiți-vă în fiecare zi 10 minute pentru a fi numai cu voi înșivă, fără a face nimic. Unele persoane găsesc relaxant momentul când își închid ochii și-și imaginează un peisaj de țară sau imaginea și sunetul valurilor care se lovesc ușor de mal. În timpul acestor 10 minute, încercați să vă simțiți liniștiți și

fericiți. Bucurați-vă de aceste momente. Sunt ale dumneavoastră și numai ale dumneavoastră.

Concentrați-vă pe partea pozitivă. De obicei, devenim nefericiți atunci când ne gândim în permanență la greșelile pe care le-am făcut. Dar poate crește stima de sine, dacă putem să învățăm din greșelile anterioare.

De exemplu, unul dintre clienții mei ținea prezentări la serviciu. obișnuia să se tortureze singur pe sine după fiecare prezentare, gândindu-se la greșelile pe care le-a făcut. În prezent scrie un raport legat de fiecare prezentare în parte, imediat după susținerea acesteia. Relatează despre lucrurile care au mers bine. Nu este nevoie să scrie despre lucrurile care nu au mers – ele, de obicei, nu se uită și se va strădui să nu le mai repete, însă lucrurile bune ar putea fi uitate, dacă nu vor fi trecute pe hârtie.

Deci, dacă ai avut o zi proastă, dacă ceva nu merge în relația cu partenerul sau la locul de muncă, scrieți un raport despre lucrurile care au mers bine, nu despre cele ce au mers rău. Rezultatele vor fi surprinzătoare și se va îmbunătăți și stima de sine.

CUPRINS:

Preliminarii	3
1. Competența etico-gnoseologică	7
1.1. Obiectul, funcțiile și problematica eticii	7
1.2. Morala și etica profesională	14
2. Competența deontologică	25
2.1. Particularitățile comportamentului etic	25
2.2. Sistemul de autoreglare a comportamentului etic	39
2.3. Categoriile eticii profesionale	51
3. Competența de comunicare etică	61
3.1. Comunicarea etică	61
3.2. Etica negocierii	75
3.3. Etica în soluționarea conflictelor	92
4. Competența relațională	101
4.1. Etica în afaceri	101
4.2. Colectivul de muncă	112
5. Competența culturală	127
5.1. Etica și cultura organizațională	127
5.2. Cultura exteriorului	143
6. Competența etico-managerială	162
6.1. Etica conducerii	162
Anexe	186

Viorelia LUNGU
Etica profesională
Support de curs

Redactare: Olga Lupașco
Machetare: Ludmila Reșetnic

Bun de tipar 20.06.2011. Formatul 60×84 ¹/₁₆
Coli de tipar 12,0. Coli editoriale 13,0.
Comanda 56. Tirajul 50 ex.

Centrul Editorial-Poligrafic al USM
str. Al. Mateevici, 60, Chișinău, MD 2009