

REVISTA DE PSIHOLOGIE ORGANIZAȚIONALĂ

Centrul de Psihologie Aplicată
Universitatea din București

Volumul II, nr. 1/2002

Responsabil de număr: Marius Gheorghe

Centrul de Psihologie Aplicată, Facultatea de Psihologie
și Științele Educației, Universitatea din București
B-dul Iuliu Maniu nr. 1-3, Complex Leu, corp A, et. 5, camera 502
tel./fax: (021)4116890 ; (021)4102740
E-mail : ghmarius@fx.ro

© 2002 by Centrul de Psihologie Aplicată, Universitatea din București

<http://www.polirom.ro>

Editura POLIROM, B-dul Copou nr. 4
P.O. BOX 266, 6600, Iași, ROMÂNIA
București, B-dul I.C. Brătianu nr. 6, et. 7,
ap. 33; O.P. 37; PO. BOX 1-728, 70700

ISSN : 1582-5906

Printed in ROMANIA

Sumar

STUDII ȘI CERCETĂRI

Mielu Zlate, Romeo Zeno Crețu	
<i>Mobbing-ul sau psihoteroarea la locul de muncă</i>	11
Zoltán Bogáthy	
<i>Valori în lumea muncii și în mediile organizaționale</i>	26
Mihaela Roco	
<i>Management și inteligență emoțională</i>	39
Aurelia Cană	
<i>Dimensiuni psihologice ale personalității liderului militar</i>	51
Gilbert Ciobanu	
<i>Benchmarking-ul motivației și satisfacției în munca angajaților din 40 de companii din România</i>	66

METODOLOGIE

Sorin Faur	
<i>Valențe interpretative ale Inventarului de Personalitate California (CPI) în mediul organizațional. Poziții de conducere</i>	87

DEBUT STUDENȚESC

Cristina Andreea Andreescu	
<i>Proiect de intervenție organizațională pentru optimizarea climatului de grup</i>	113

RECENZII

Aubrey C. Daniels, <i>Bringing out the Best in People</i> (Filaret Sîntion, Ionuț Mișcoci)	127
--	-----

Mihaela Roco , <i>Creativitatea și inteligența emoțională</i> (Tinca Crețu)	132
Neil Anderson, Deniz S. Ones, Handan Kepir Sinangil, Chockalingam Viswesvaran (eds.) , <i>Handbook of Industrial,</i> <i>Work and Organizational Psychology</i> (Horia D. Pitariu)	135
Olivier Devillard , <i>Coacher. Efficacité personnelle et performance collective</i> (Mihaela Alina Vasile)	139
Maria Moldoveanu , <i>Mentalitatea creativă – perspectivă psihosociologică</i> (Teodora Juravle)	144
Daniel Goleman , <i>Working with Emotional Intelligence</i> (Cătălina Ciuce)	148

DIN ISTORIA PSIHOLOGIEI ORGANIZAȚIONALE. AUTORI ȘI CĂRȚI DE REFERINȚĂ

Norman R.F. Maier (Mielu Zlate)	155
--	-----

INFORMAȚII

Masterat în Psihologia Resurselor Umane și Marketing , Universitatea „Babeș-Bolyai”, Cluj-Napoca	163
--	-----

Résumé

ÉTUDES ET RECHERCHES

Mielu Zlate, Romeo Zeno Crețu

Le Mobbing ou psychoeffroi au lieu du travail 11

Zoltán Bogáthy

Les Valeurs dans le monde du travail et dans les milieux organisationnels 26

Mihaela Roco

Le Management et l'intelligence émotionnelle 39

Aurelia Cană

Les Dimensions psychologiques du leader militaire 51

Gilbert Ciobanu

*Le Benchmarking de la motivation et la satisfaction du travail
des employés dans 40 compagnies roumaines* 66

MÉTHODOLOGIE

Sorin Faur

*Valences interprétatives de l'Inventaire de Personnalité California (CPI)
dans le milieu organisationnel. Fonctions dirigeantes* 87

DÉBUT POUR LES ÉTUDIANTS

Cristina Andreea Andreescu

*Projet d'intervention organisationnelle
pour l'optimisation du climat de groupe* 113

ANALYSES BIBLIOGRAPHIQUES

Aubrey C. Daniels, *Bringing out the Best in People*

(Filaret Sîntion, Ionuț Mișcoci) 127

Mihaela Roco , <i>Creativitatea și inteligența emoțională</i> (Tinca Crețu)	132
Neil Anderson, Deniz S. Ones, Handan Kepir Sinangil, Chockalingam Viswesvaran (eds.) , <i>Handbook of Industrial,</i> <i>Work and Organizational Psychology</i> (Horia D. Pitariu)	135
Olivier Devillard , <i>Coacher. Efficacité personnelle et performance collective</i> (Mihaela Alina Vasile)	139
Maria Moldoveanu , <i>Mentalitatea creativă – perspectivă psihosociologică</i> (Teodora Juravle)	144
Daniel Goleman , <i>Working with Emotional Intelligence</i> (Cătălina Ciuce)	148

HISTOIRE DE LA PSYCHOLOGIE ORGANISATIONNELLE. AUTEURS ET LIVRES DE RÉFÉRENCE

Norman R.F. Maier (Mielu Zlate)	155
--	-----

INFORMATIONS

Le programme de master en management en ressources humaines, l'Université „Babeș-Bolyai”, Cluj-Napoca	163
---	-----

Summary

STUDIES AND RESEARCH

Mielu Zlate, Romeo Zeno Crețu <i>Mobbing or psychoterror at the workplace</i>	11
Zoltán Bogáthy <i>Values in the work world and in the organizational environments</i>	26
Mihaela Roco <i>Management and emotional intelligence</i>	39
Aurelia Cană <i>Psychological dimensions of military leader</i>	51
Gilbert Ciobanu <i>The Benchmarking of the motivation and satisfaction at the work of the employees from 40 romanian companies</i>	66

METHODOLOGY

Sorin Faur <i>Interpretative valences of California Personality Inventory (CPI) in organizational field. Management levels</i>	87
--	----

STUDENT DEBUTE

Cristina Andreea Andreescu <i>Organizational intervention project for optimizing the group climate</i>	113
--	-----

BOOK COMMENT

Aubrey C. Daniels, <i>Bringing out the Best in People</i> (Filaret Sîntion, Ionuț Mișcoci)	127
--	-----

Mihaela Roco , <i>Creativitatea și inteligența emoțională</i> (Tinca Crețu)	132
Neil Anderson, Deniz S. Ones, Handan Kepir Sinangil, Chockalingam Viswesvaran (eds.) , <i>Handbook of Industrial,</i> <i>Work and Organizational Psychology</i> (Horia D. Pitariu)	135
Olivier Devillard , <i>Coacher. Efficacité personnelle et performance collective</i> (Mihaela Alina Vasile)	139
Maria Moldoveanu , <i>Mentalitatea creativă – perspectivă psihosociologică</i> (Teodora Juravle).....	144
Daniel Goleman , <i>Working with Emotional Intelligence</i> (Cătălina Ciuce)	148

**FROM ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY HISTORY.
REFERENCE BOOKS AND AUTHORS**

Norman R.F. Maier (Mielu Zlate)	155
--	-----

INFORMATION

Master Programme In Human Resources Management and Marketing, „Babeș-Bolyai” University, Cluj-Napoca	163
--	-----

STUDII ȘI CERCETĂRI

Mobbing-ul sau psihoteroarea la locul de muncă

Abstract

The present study reveals for the first time in Romania the mobbing as a persecution and harrasment phenomena at the workplace. Being inspired by Heinz Leymann's conception and work, the authors insist, in the first part of the study, on the mobbing concept and the behaviors it implies. In the second part of the study, there are approached problems like : dynamics, nature, effects and causes of the mobbing. In the end, there are shortly presented some of the empirical researches undertaken in some countries, underlining the semnification of the mobbing, as much on the individual as on the organizational destiny.

Key words : *mobbing, bullying, harrasment, psychoterror at the workplace.*

1. Introducere

Psihologia industrial-organizațională este interesată, în mare măsură, de asigurarea unui mediu și climat de muncă favorabile obținerii performanțelor înalte și unei satisfacții corespunzătoare. Și, dacă multă vreme ea s-a centrat aproape exclusiv pe amenajarea ambianței fizice a muncii, condițiile de climat luminos, sonor, termic, odorific etc., ocupând prim-planul investigațiilor, mai recent, ca urmare a dezvoltării psihologiei sociale, condițiile ambianței sociale au început să-i preocupe tot mai asiduu pe cercetători. Problemele climatului organizațional, ale rolului moralului salariaților, cele ale gradului de satisfacție și bunăstare psihologică (la care se adaugă influența culturii organizaționale asupra comportamentelor desfășurate în mediile de muncă) s-au instituit în adevărate „vedete” ale cercetătorilor din psihologia organizațională. Încetul cu încetul, impactul unor fenomene și factori cum ar fi stresul, discriminările de tot felul (profesionale, religioase, rasiale), hărțuirea sexuală, conflictele interpersonale și intragrupale etc. au început să pătrundă în cercetarea științifică și în lucrările de psihologie organizațională. *Vezi*: Braham, Rhodes și Pearn (1981); Torrington și Hall (1991); Hellriegel, Slocum și Woodman (1992); Reinhart (1999); Greenberg și Baron (1993); Smither (1994); Mathis și Huțu (1997); Muchinsky (2000) etc. Manualele de psihologie organizațională, chiar și cele mai recente, sunt însă reticente față de un fenomen nou, numit *mobbing*, el nefigurând în indicele tematic de la sfârșitul fiecărei lucrări. Iar

* Universitatea din București.

atunci când figurează (vezi Mac Farlane și Ottewell, 2001), nu găsim nici o informație relevantă despre el în conținutul lucrării respective. Faptul s-ar putea explica prin recența cercetărilor asupra *mobbing*-ului, prin insuficiența lucrărilor dedicate prezentării acestuia, și nicidecum prin lipsa lui de semnificație în mediile organizaționale. Dimpotrivă, după cum vom vedea în cele ce urmează, *mobbing*-ul este nu numai extrem de răspândit în lumea muncii, dar are efecte considerabile în plan psihoindividual, psihosocial și psihoorganizațional, afectând grav destinul unei persoane, cu atât mai mult randamentul acesteia la locul de muncă.

2. Conceptul de *mobbing*

Cel care a lansat și impus în mediile de muncă și organizaționale conceptul de *mobbing* a fost Heinz Leymann, doctor în psihologia muncii, profesor la Universitatea din Stockholm. Bun cunoscător al problemelor mediului profesional, mai ales ale celor din Suedia, unde își desfășoară activitatea din 1995, având capacități de consilier și psihoterapeut în mediile organizaționale, Leymann a observat existența și acțiunea unor fenomene de injustiție, denigrare, de încălcare a drepturilor, de hărțuire psihologică, agresiune la care sunt supuși oamenii la locul de muncă, fapt care generează importante prejudicii personale, dar și la nivel organizațional, acestea întinzându-se de la simpla rănire și izolare în grupul de muncă până la sinucidere. Toate acestea au fost reunite sub termenul de *mobbing*. Rezultatele unor cercetări îndelungate, efectuate în Suedia pe tema *mobbing*-ului, au fost făcute publice de Leymann la începutul anului 1990, cu ocazia unei conferințe asupra securității muncii, care a avut loc la Hamburg. Tot în 1990, Leymann introduce pentru prima dată *mobbing*-ul în SUA, în revista *Violence and Victims*. În 1993, autorul publică în limba germană lucrarea intitulată *Mobbing*, care, în 1996, apare și în traducere franceză cu același titlu.

Prin *mobbing*, autorul nu înțelege nici ceea ce a înțeles Konrad Lorenz, care a utilizat pentru prima dată termenul (și anume, atacurile unui grup de animale mai mici împotriva unui singur animal mai mare), nici ceea ce a înțeles Heineman prin acest termen (comportamentele agresive ale unui grup redus de copii, orientate împotriva altuia singur). Leymann se apropie mai degrabă de concepția lui Dan Olweus (1993), care a studiat fenomenele apărute în contextul victimizării copiilor școlari și pe care el le numește prin termenul *bullying*. După opinia lui Olweus, *bullying*-ul se referă la acțiunile negative repetate și îndelungat exercitate de o persoană sau mai multe persoane asupra unei sau altor persoane. Acțiunile negative sunt cele care lezează, rănesc sau incomodează o altă persoană (în cazul de față, școlarii) prin intermediul atingerii fizice, verbale, gestice, mimice. Ținând seama de faptul că, de cele mai multe ori, se aveau în vedere acțiunile agresive, fizice exercitate asupra școlariilor, Leymann conservă termenul de *mobbing* pentru acțiunile *agresive psihologice*, exercitate în mediile organizaționale asupra oamenilor la locul de muncă.

Conceptul de *mobbing* în viziunea lui Leymann este mai aproape de una din cele două forme de *bullying* descrise de Olweus, și anume, de *bullying*-ul *indirect*, indus de izolarea socială sau de excluderea din grup (vezi Olweus, 1993). Foarte aproape este Leymann și de ceea ce unii autori numeau *stil comportamental agresiv indirect*, prin care se poate induce suferința psihologică recurgând la simpla manipulare socială, fără

ca agresorul să se expună riscului presupus de conflictul deschis (vezi Björkqvist, Österman, Kaukiainen, 1997, în Österman, 1999, „Articolul VII”, p. 2).

Pentru Leymann, termenul de *mobbing* are două accepțiuni, una mai atenuată, alta ceva mai dură. Accepțiunea atenuată a *mobbing*-ului vizează persecuția la locul de muncă (de fapt, acesta este și subtitlul pe care îl poartă traducerea franceză a lucrării lui Leymann, *Mobbing. La persécution au travail*). Accepțiunea radicală definește *mobbing*-ul ca o „psihoteroare la locul de muncă”. „Prin *mobbing*, noi înțelegem o situație comunicativă care amenință să-i producă individului grave daune fizice și psihice. *Mobbing*-ul este un proces de distrucție; el este constituit din acțiuni ostile care, luate izolat, pot părea anodine, dar prin repetiție constantă au efecte primejdioase” (Leymann, 1996, pp. 26-27). Rezultă din cele de mai sus că nu orice situație comunicativă intră în sfera *mobbing*-ului, ci doar situațiile ostile, agresive, care presupun confruntări, maltratări morale, disprețuirea personalității, vexare, batjocorire etc. Dar nici chiar acestea nu ar intra în incidența *mobbing*-ului, dacă ar fi accidentale, pasagere. Certurile, fricțiunile, enervările, remarcele ironice, ridiculizările, replicile sarcastice etc. fac parte din viața noastră cotidiană, constituind uneori poate chiar „sarea și piperul” ei. Dacă ele sunt însă practicate *sistematic* și pe *durate îndelungate*, devin deranjante, dureroase și chiar distrugătoare. Numai în astfel de situații ele constituie părți componente ale *mobbing*-ului. Alți autori preferă utilizarea termenului de *mobbing* atunci când este vorba despre persecuția sau hărțuirea la locul de muncă, înlocuindu-l însă cu alți termeni când sfera lui de acțiune o reprezintă cuplul, familia sau alte medii decât cele propriu-zise de muncă. De exemplu, Marie-France Hirigoyen, psihiatră franceză, psihanalistă și psihoterapeută de familie, recurge la termenul de „hărțuire morală” sau la cel de „violență perversă în cotidian”. Și ea evidențiază caracterul nefast al unui asemenea fenomen. „Prin cuvinte aparent anodine, prin aluzii, sugestii sau tăceri, este efectiv posibil să destabilizezi pe cineva sau chiar să-l distrugi, fără ca anturajul să intervină” (Hirigoyen, 1998, p. 7). Așadar, numai *frecvența și repetiția în timp* permit ca astfel de acțiuni să devină distrugătoare în plan psihologic, psihosomatic și social. În fine, *mobbing*-ul este introdus în sfera „hărțuirii emoționale”, acesta fiind titlul unei lucrări publicate recent de Noa Davenport, Ruth Distler Schwartz și Gail Pursell Elliott (1999) despre *mobbing. In extremis, mobbing*-ul ar putea intra și în sfera de interes a psihotraumatologiei. În acest caz însă, „expresia trebuie să fie rezervată unei situații grave și potențial traumatice” (Fischer, Riedesser, 2001, p. 321). Dacă, la început, apar reacții ușoare de stres, tulburări psihosomatice, dispoziții ușor depresive, cu timpul, acestea devin tot mai masive și se dezvoltă spre maladii psihice și fizice. Nu aceasta este însă accepțiunea *mobbing*-ului pe care o avem în vedere în acest studiu. Dimpotrivă, în acord cu mulți alți cercetători, credem că prin conceptul de *mobbing* ar trebui să denumim situațiile de afronturi, atacuri verbale, într-un cuvânt, „teroarea psihică la locul de muncă”.

Câteva cazuri concrete, culese din cartea lui Leymann, ne vor creiona și mai bine esența noțiunii de *mobbing*.

2.1. Gertrude (desenatoare)

Tânăra (se apropie de 30 de ani), frumoasă, fostă manechin pentru o vreme, se reîntoarce la vechea sa meserie: desenatoare. A fost angajată cu acest titlu de o mare întreprindere de construcții. Își desfășoară meseria într-un birou împreună cu o altă colegă și cu trei bărbați. La început, Gertrude nu s-a neliniștit atunci când cei patru colegi plecară

împreună să ia prânzul, fără să o invite și pe ea. Apoi, încetul cu încetul, ea a realizat că cei trei colegi nu o plăceau, mai ales femeia care o agresa cu remarcе de genul : „Du-te mai bine și bea un suc de morcovi. Astăzi au avut crochete cu ficat, dar astea nu sunt bune pentru talia ta”, fapt care îi făcea pe bărbați să râdă. Din ce în ce mai des, Gertrude trebuia să suporte astfel de ineptii. În cele din urmă, luându-și inima în dinți, ea a abordat subiectul într-o pauză de cafea. Reacția colegei a fost următoarea : „Dar tu ai fost aceea care ai vrut să păstrezi distanța. Cu alura ta de manechin ! ”. Bărbații s-au amuzat. Această tentativă de explicare nu a rămas fără urmări. Într-o zi, Gertrude a crezut că cei patru colegi vorbesc despre o altă persoană, apoi ea a realizat că, de fapt, vorbeau despre ea și munca ei. Colegii vorbeau despre ea în prezența ei ca despre o a treia persoană de sex masculin : „Și-a terminat el desenul? Vine el să-l vadă și să-l verifice?”. Din acea zi, cei patru colegi nu s-au exprimat decât în această manieră, la persoana a treia și la masculin. Zi de zi, colegii o chinuiau din ce în ce mai mult, până când, epuizată, Gertrude și-a dat demisia (Leymann, 1993, pp. 23-24).

2.2. Pierre (arhivist)

Într-o administrație, directorul arhivelor, care urma să se pensioneze, a hotărât că trebuie să-și găsească un succesor. Unul dintre cei opt lucrători ai serviciului, Bernard, asistentul directorului care urma să plece, spera să fie promovat în locul vacant. Direcția administrației a hotărât însă altfel. Serviciul trebuia modernizat, urma să fie elaborat un nou material pentru arhivarea automată a documentelor, care necesita cunoștințe pe care Bernard nu le poseda. După câteva interviuri cu salariații serviciului, Pierre, tânăr diplomat al unei școli comerciale, a fost angajat pe post. O dată cu intrarea în funcție a lui Pierre, sub conducerea lui Bernard, grupul a intrat în rebeliune. Nimeni nu-i adresa nici un cuvânt „noului venit”, se abțineau să-l întâlnească, evitau să intre în conversație cu el, îi ignorau deliberat instrucțiunile etc. Membrii grupului n-au putut refuza să participe la un curs de perfecționare, dar nu au manifestat nici un interes pentru noile procedee. Expunerile lui Pierre erau comentate cu răutate, ceilalți își băteau joc de el și de noile tehnici. În această situație dificilă, Pierre nu a cerut nici un ajutor direcției administrative și a decretat că metodele sale de conducere nu sunt bune. A urmat un curs de formare, dar în zadar. Pierre s-a simțit închis într-o situație inextricabilă și a cerut transferul. Un nou manager i-a succedat în fruntea serviciului devenit neguvernabil (Leymann, 1993, pp. 51-52).

2.3. Frédéric (tehnician)

Superiorii îl considerau pe Frédéric un tehnician excelent. În schimb, pentru subordonați el era un tiran. El dorea să știe totul, să controleze totul, până la cele mai mici detalii. Când performanțele subordonaților nu îl mulțumeau, o spunea tare și cu forță. Se amesteca în toate, ținea contabilitatea subordonaților, a vieții lor private. Frédéric avea un asistent: Jean. Situația lui Jean era departe de a fi confortabilă. Frédéric avea pretenția de a-i controla toată corespondența, toate faxurile primite la serviciu. Nimic nu trebuia să-i scape, nici măcar o virgulă. Frédéric era cel care decidea ce este și ce nu este corect, ceea ce însemna că același document putea fi oricând aprobat sau respins. Frédéric nu era niciodată mulțumit de adjunctul său și îi punea la îndoială capacitatea de a executa controlul, de aceea îi ordona să constrângă toate comunicările din serviciu. Într-o zi însă, Frédéric a comis o greșeală, sancționată imediat de direcție. El avea o

mină posomorâtă. Era atât de egocentric, încât nu reușea să stabilească o paralelă între propriile sale comportamente și cele ale direcției. Continuă să țipe, să urle, să înjure, să-și bată joc și să trântască ușile (Leymann, 1993, pp. 56-57).

2.4. Ingrid (consilier în psihosociologie)

În pregătirea unei anchete, ea a fost solicitată să modifice metodele pentru a se conforma parametrilor fixați de parteneri sociali. Schimbarea respectivă a antrenat-o pe Ingrid într-un conflict cu superiorul său ierarhic și cu un consilier exterior, până atunci responsabil de metodologie. Șeful ierarhic nu a fost de acord cu propunerea făcută de Ingrid (de a discuta cu directorul de grup) și, pentru că Ingrid îl deranja, a hotărât să o înlăture. Ea nu a mai participat la reuniunile pregătitoare. A intervenit un nou conflict, legat de modul de soluționare a problemei alcoolizării din întreprindere. Când Ingrid a lipsit câteva zile pentru că a fost bolnavă, șeful său a eliberat-o din funcția sa coordonatoare. La reîntoarcere, alte măsuri coercitive au fost luate împotriva lui Ingrid. După un timp, Ingrid este chemată de șeful de personal și i se oferă un post administrativ. Această descalificare este justificată prin raporturile lui Ingrid cu șeful și colegii, de care este responsabilă. Ingrid refuză. În discuția cu delegatul întreprinderii și cu delegatul sindical, i se aduc noi învinuiri. O lună mai târziu, Ingrid este transferată într-un serviciu îndepărtat de sediu, aflat într-un alt cartier al orașului, noile ei sarcini fiind vagi. Este izolată, fără contact cu colegii, fapt care o aduce pe Ingrid în pragul depresiei. Și-a luat nenumărate concedii medicale. A devenit temătoare, cărcotașă, permanent în defensivă. În această stare de spirit și fără sarcini precise, Ingrid avea tot timpul să se gândească la nedreptățile cărora le cădea victimă. Pentru ea nu existau decât două soluții: fie să se separe, fie să accepte sau să continue lupta, ceea ce nu se va putea face fără grave daune pentru cariera și sănătatea sa (Leymann, 1993, pp. 62-64).

Cazurile de mai sus par, în aparență, banale; ele demonstrează însă suferința psihică la care sunt supuși oamenii la locul lor de muncă, ca și efectele nebănuite de mari, atât în plan personal, cât și organizațional. Umilințele, jignirile, disconfortul psihic și social, însingurarea, mediul conflictual de muncă, climatele organizaționale tensionate sunt tot atâtea fenomene care se asociază cel mai frecvent cu *mobbing*-ul. Ele devin cu atât mai nocive, cu cât extensia din mediul organizațional este foarte mare. După cum am văzut, au loc între colegi (cazul Gertrude), între subordonați și șeful lor (cazul Pierre), între șefi și subordonați (cazul Frédéric). Uneori, *mobbing*-ul este interpersonal; cel mai adesea însă, el se localizează la nivel grupal, nu numai un individ terorizându-l pe altul sau chiar un grup întreg, ci și grupul – luat ca entitate de sine stătătoare, iar prin extensie întreaga organizație cu tot cortegiul ei de statute și roluri, de ierarhii – putând teroriza indivizii (cazul Ingrid). *Mobbing*-ul se practică de-a lungul și de-a latul întregii organizații: descendent, ascendent, orizontal, combinat.

Pentru a înțelege mai bine esența *mobbing*-ului, este necesară cunoașterea *comportamentelor (acțiunilor, practicilor)* la care recurg agresorii în raport cu victimele lor. Leymann a descoperit, în cursul a 300 de interviuri, 45 asemenea comportamente, pe care le-a dispus în 5 categorii: 1. acțiuni vizând împiedicarea victimei de a se exprima; 2. acțiuni vizând izolarea victimei; 3. acțiuni ce presupun desconsiderarea victimei în fața colegilor; 4. discreditarea victimei în munca sa; 5. compromiterea sănătății victimei (vezi Leymann, 1966, pp. 42-43).

Analitic, acestea sunt :

1. *acțiuni vizând împiedicarea victimei de a se exprima :*

- superiorii ierarhici îi refuză victimei posibilitatea de a se exprima ;
- victima este constant întreruptă când vorbește ;
- colegii împiedică victima să se exprime ;
- colegii țipă, jignesc victima ;
- este criticată munca victimei ;
- se critică viața privată a victimei ;
- victima este terorizată prin apeluri telefonice ;
- victima este amenințată verbal ;
- amenințarea victimei prin scris ;
- refuzarea contactului cu victima (se evită contactul vizual, se fac gesturi de respingere etc.) ;
- ignorarea prezenței victimei (de exemplu, adresându-se altei persoane, ca și când victima nu ar fi prezentă, nu ar fi văzută).

2. *acțiuni vizând izolarea victimei :*

- nu se vorbește niciodată cu victima ;
- victima nu este lăsată să se adreseze altei persoane ;
- victimei i se atribuie un alt post care o îndepărtează și izolează de colegi ;
- li se interzice colegilor să vorbească cu victima ;
- se neagă prezența fizică a victimei.

3. *acțiuni ce presupun desconsiderarea victimei în fața colegilor :*

- victima este vorbită de rău sau calomniată ;
- se lansează zvonuri la adresa victimei ;
- ridiculizarea victimei ;
- se pretinde că victima este bolnavă mintal ;
- constrângerea victimei pentru a se prezenta la un examen psihiatric ;
- se inventează o infirmitate a victimei ;
- se imită acțiunile, gesturile, vocea victimei pentru a o ridiculiza mai bine ;
- sunt atacate convingerile politice sau credințele religioase ale victimei ;
- se glumește pe seama vieții private a victimei ;
- se glumește pe seama originii sau naționalității ei ;
- victima este obligată să accepte activități umilitoare ;
- notarea inechitabilă și în termeni rău intenționați a muncii victimei ;
- deciziile victimei sunt puse sub semnul întrebării sau contestate ;
- agresarea victimei în termeni obsceni sau insultători ;
- hărțuirea sexuală a victimei (prin gesturi sau propuneri).

4. *discreditația profesională a victimei :*

- nu i se atribuie sarcini de realizat ;
- privarea victimei de orice ocupație și vegherea pentru ca victima să nu-și găsească singură vreo ocupație ;
- încredințarea unor sarcini inutile sau absurde ;
- acordarea de activități inferioare competențelor ;
- atribuirea în permanență a unor sarcini noi ;
- impunerea executării unor sarcini umilitoare ;
- încredințarea unor sarcini superioare calificării în scopul discreditării victimei.

5. *compromiterea sănătății victimei :*

- încredințarea unor sarcini periculoase și nocive pentru sănătate ;
- amenințarea cu violențe fizice ;
- agresarea fizică a victimei, fără gravitate, cu titlu de avertisment ;
- agresarea fizică gravă, fără rețineri ;
- i se provoacă intenționat victimei cheltuieli, cu intenția de a-i produce prejudicii ;
- provocarea de neplăceri la domiciliu sau la locul de muncă ;
- agresarea sexuală a victimei.

În opinia noastră, cele 45 de comportamente ale agresorului în raport cu victima sa au o dublă semnificație: pe de o parte, ele reușesc să caracterizeze mai bine *mobbing-ul* în *expresia sa vie*, de *manifestare curentă*, pe de altă parte, ele ar putea fi chiar *convertite într-un instrument de măsurare a mobbing-ului* (comportamentele descrise de Leymann constituie, practic, o foarte bună operaționalizare a conceptului de *mobbing*). De altfel, Leymann a și construit un asemenea instrument, nevalidat încă, numit LIPT (*Leymann Inventory of Psychological Terrorization*), care a stat la baza unor studii epidemiologice.

Într-un plan mai extins, comportamentele agresive sugerează și gradul de gravitate al *mobbing-ului*. Dacă acesta este cauzat de unul sau două dintre aceste comportamente, s-ar putea ca el să fie mai puțin grav decât dacă ar fi cauzat de mai multe, eventual asociate între ele. Criteriile determinante pentru identificarea *mobbing-ului* sunt constituite însă de frecvența și durata lor de manifestare. Leymann a stabilit că astfel de acțiuni agresive pot fi considerate specifice *mobbing-ului* numai dacă se manifestă *mai mult de o dată pe săptămână*, pe o perioadă de *mai mult de șase luni* (ca valoare prag).

Paradigma *mobbing-ului*, o dată lansată, a intrat în sfera de interes a cercetătorilor, indiferent dacă se utilizează în mod expres termenul de *mobbing* sau cel de *bullying*. Unii dintre ei și-au propus introducerea noii paradigme fie în conștiința publicului larg, fie în cea a specialiștilor. Andrea Adams (1992) a introdus *mobbing-ul* în conștiința englezilor. Kaucser și Simon (1995) au prezentat primul raport asupra persecuției la locul de muncă în Ungaria. Mc Cartny, Sheehan și Wilkie (1996) au adus în atenția australienilor problema *mobbing-ului*. În România, scurte referiri la *mobbing* găsim la Zoltán Bogáthy (2002), care îl încadrează în sfera conflictelor interpersonale. Merită amintit și faptul că, în 1996, revista *The European Journal of Work and Organizational Psychology* a publicat un număr special (nr. 2), dedicat problematicii *mobbing-ului*, sub redacția lui Zapf și Leymann. Sunt cuprinse studii cu privire la: prevalența și riscul grupurilor față de *bullying* și hărțuirea în muncă (Einarsen, Skogstad); studii de caz privind diagnoza victimelor *mobbing-ului* (Groeblichhoff, Becker); conținutul și dezvoltarea *mobbing-ului* la locul de muncă (Leymann); statistici asupra victimelor *mobbing-ului* care sunt pacienți în clinicile din Suedia (Leymann, Gustafsson); *mobbing-ul* și starea de bine – prima disertație asupra *mobbing-ului* (Niedl); sursele *mobbing-ului* (Vartia); cercetări asupra *mobbing-ului* în Germania (Zapf, Leymann) etc. Și mai recent, în 2001, Zapf și Einarsen, în același *European Journal of Work and Organizational Psychology* (nr. 4), au publicat un studiu în care sunt prezentate actualele tendințe de abordare teoretică și practică a *mobbing-ului*.

Din multitudinea acestor probleme referitoare la *mobbing*, ne propunem să ne oprim în continuare doar asupra unora, și anume: *evoluție, cauze, efecte și măsuri ameliorative*.

3. Dinamica *mobbing*-ului

Caracterul procesual al *mobbing*-ului este evident, el nu se instalează și nici nu dispare dintr-o dată. Dimpotrivă, parcurge faze de pregătire, de evoluție lentă sau precipitată, de maturizare și acțiune persistentă. Evoluția în timp a *mobbing*-ului a fost concepută de Leymann în patru faze, pe care le redăm în figura nr. 1.

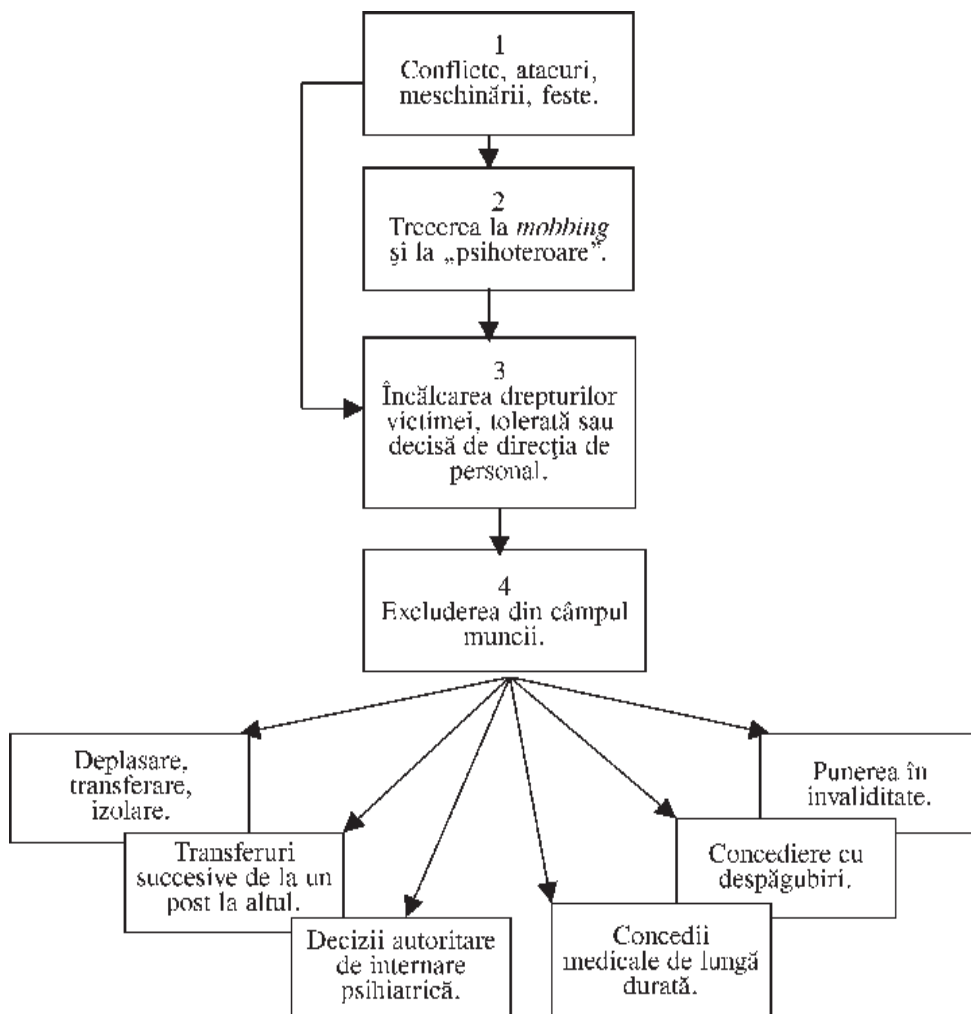


Figura 1. Fazele „psihoterorii” la locul de muncă

Prima fază este firească în orice organizație, divergențele de opinie, conflictele, lupta pentru putere fiind fenomene normale, chiar necesare, în anumite condiții, pentru progresul organizației. O parte dintre acestea se rezolvă de la sine, o altă parte însă degenează în *mobbing*.

Faza a doua se caracterizează prin instalarea treptată a *mobbing*-ului: puțin câte puțin, echilibrul psihic al victimei este afectat, încrederea în sine, destructurată, apar simptomele stresului, angoasa se insinuează. Cu cât numărul agresiunilor la care este supusă o persoană este mai mare – chiar dacă acestea nu vin din partea aceleiași persoane, ci a mai multora –, cu atât *mobbing*-ul va fi mai puternic.

Faza a treia presupune necesitatea intervenției conducerii organizației, care, din păcate, de cele mai multe ori fie că nu are loc, conflictele fiind lăsate să mocnească, iar persoanele agresate nefiind apărute, fie că se produce mult prea târziu, când situația nu mai poate fi controlată. De obicei, conducerea pornește cu ideea preconcepută asupra vinovăției victimei, iar dacă între victimă și conducere intervin relații oficiale, victima apare în calitate de acuzat. Uneori, *mobbing*-ul poate deveni un caz juridic, situație în care posibilitățile victimei de a se apăra scad și mai mult.

Faza a patra este cea mai dură, caracterizându-se prin stigmatizare, izolare socială sau, pur și simplu, prin înlăturarea victimei de la locul de muncă, fapt care diminuează considerabil șansele acesteia de a se încadra în alte organizații, în alte locuri de muncă. Modalitățile concrete prin care se finalizează această fază sunt foarte numeroase, cum o sugerează și figura prezentată, ele fiind analizate mai detaliat într-o altă secvență a studiului nostru.

Două caracteristici ale acestei procesualități trebuie reținute :

1. Este vorba despre *evoluția tipică* a *mobbing*-ului când nimeni nu intervine pentru dezamorsarea unor situații explozive ; dimpotrivă, hărțuirea și persecuția sunt practicate până la „lichidarea” victimei ;
2. O asemenea evoluție *nu este deloc inevitabilă* ; din contra, este suficient să dorim și ea ar putea lua o altă turnură.

4. Cauzele *mobbing*-ului

După ce am văzut ce este *mobbing*-ul, care sunt caracteristicile și dinamica apariției sale, e firesc să ne întrebăm care sunt acele cauze ce determină un fenomen atât de complex.

Apariția *mobbing*-ului, așa cum reiese din rândurile de mai sus, este precedată de o situație conflictuală. Ne interesează să aflăm care ar fi acele motive ce determină transformarea conflictului într-un process de *mobbing*. Trebuie arătat că există un spectru larg de prejudecăți care susțin că principala cauză a *mobbing*-ului ar fi reprezentată de un tip specific de personalitate/caracter al victimei. Există numeroși reprezentanți din domeniul asistenței sociale și cel medical care refuză să admită că reacțiile/simptomele de stres se originează în structura socială a grupului în care victima *mobbing*-ului evoluează și la care aceasta se raportează.

O serie de cercetători (Kihle, 1990 ; Leymann, 1992 ; Björkqvist & Österman, 1994 ; Becker, 1995 ; Niedl, 1995) au întreprins analize impresionante ca număr (peste 800 de studii de caz) și ca extensie cultural-geografică (Suedia, SUA, Elveția, Germania), încercând să ofere un răspuns la problema cauzalității *mobbing*-ului (*apud* Leymann, *The Mobbing Encyclopaedia*, în www.leymann.se). Leymann însuși mărturisea că : „Sunt în continuă interogare asupra tipului de individ predispus să devină ținta *mobbing*-ului” (Leymann, 1996, p. 175). Existența unui astfel de tip nu a putut fi confirmată nici în cercetările efectuate asupra persoanelor încadrate în muncă, nici în cele întreprinse asupra elevilor deveniți victime ale *mobbing*-ului.

Toate cazurile de *mobbing* urmează o procesualitate sistematică și stereotipă dublă : socială și psihologică. Teoriile personologice, care ghidează scenariile interpretative ale diverșilor actori sociali implicați în cunoașterea *mobbing*-ului, nu dispun de consistență și validitate, iar uneori nici măcar nu sunt verosimile. De pildă, nu putem explica, prin apelul la teorii personologice, de ce tinerii angajați devin mult mai frecvent victime ale *mobbing*-ului, întrucât nici o teorie serioasă nu admite transformarea radicală a personalității o dată cu vârsta. Dimpotrivă, structurile personalității rămân constante de-a lungul întregii existențe, fără a rezerva surprize care să poată explica puterea de afectare diferită a *mobbing*-ului, raportat la cele două categorii (tineri și vârstnici). A afirma că cineva e mai predispus la *mobbing* datorită unei structuri specifice de personalitate devine o ineptie la fel de mare ca aceea potrivit căreia anumite femei sunt violate pentru că ar aparține unui anumit tip feminin, predispus la astfel de comportamente. Una dintre rațiunile pentru care sunt vehiculate astfel de teorii este și încercarea de a obține anumite rezultate cantitative, prin care să se poată determina riscurile. Desigur, se poate constata că, dintr-un eșantion de cercetare, un anumit procent al indivizilor afectați de *mobbing* va aparține unui anumit tip de personalitate (în funcție de taxonomia considerată), care ar constitui un fond psihologic – cu risc mai mare – predispus la apariția *mobbing*-ului. Totuși asemenea date nu au suficientă validitate, implicând erori metodologice severe, deoarece nu cunoaștem repartitia tipurilor cu care operăm la nivelul global al populației. În esență, se consideră că teoriile personalității invocate nu au validitatea necesară pentru a putea explica cauzele (mecanismele) *mobbing*-ului. Ele implică o serie de slăbiciuni și pericole în interpretarea datelor culese prin anchetele statistice, care pot fi redutabile în domeniul juridic.

Un alt argument împotriva acestor teorii (personalitatea ca factor al *mobbing*-ului) este adus de către psihologii clinicieni, care arată că tulburarea postraumatică de stres (PTST), ce apare frecvent la victimele *mobbing*-ului, generează o serie de modificări majore ale personalității. Acest fapt indică *mobbing*-ul drept cauză a tulburărilor și modificărilor mintale majore. Cei ce scapă din vedere acest lanț causal sau cei ce inversează secvențele vor acredita eronat ideea că simptomele victimei *mobbing*-ului sunt cauzate de factorii de personalitate specifici acesteia.

Dacă tipul de personalitate al victimei nu are suficientă tărie pentru a acționa ca factor determinant (intrinsec) în instalarea *mobbing*-ului, atunci cum ar putea fi explicat fenomenul? Care ar fi factorii explicativi pertinenti?

Cercetările mai sus invocate au arătat că, în esență, procesul de marcarea socială și distrugere sistematică a victimei *mobbing*-ului este o *problemă de management*. Printre factorii subiectivi care determină apariția *mobbing*-ului poate fi inclus și „contractul psihologic de muncă”, care este în fapt o completare subiectivă a contractului formal de muncă. Angajatul și angajatorul nutresc așteptări personale, a căror dezamăgire se soldează cu amărăciune. Așa cum arată un autor, „pentru o persoană căreia activitatea profesională trebuie să-i ofere în special securitate și protecție, atacurile de *mobbing* reprezintă o amenințare mai severă decât la alți lucrători, ale căror scopuri sunt în special concurența și rivalitatea” (Sellier, 1996, p. 120; *apud* Fischer, Reidesser, 2001, p. 323).

Trei factori principali pot fi degajați :

1. organizarea muncii ;
2. conceperea sarcinilor ;
3. coordonarea și controlul/direcționarea angajaților.

Acești factori au fost identificați în diferite locuri de muncă : școli, spitale, organizații (chiar și în cele de tip religios).

În ceea ce privește *organizarea muncii* ca factor cauzal, suportul inițial de validare a fost preluat din cercetările de medicina muncii, care au urmărit problemele psihosomatice în relație cu anumiți stresori (cauze). Aceste cauze ar fi specifice atât pentru problemele psihosomatice, cât și pentru *mobbing*, el însuși generator de probleme psihosomatice. În acest sens, s-au descoperit corelații semnificative între apariția unor maladii psihosomatice și situațiile de muncă bine determinate. Astfel de situații, frecvent întâlnite, sunt reprezentate în principal de :

- supraîncărcarea cantitativă a postului ;
- subîncărcarea calitativă ;
- lipsa regulilor și a delimitărilor clare, interferența atribuțiilor etc.

Se poate spune că toate situațiile de muncă – întrucât incumbă situații stresante – generează implicit în mod potențial conflicte, care, la rândul lor, prin degenerare, pot conduce la riscuri crescute de *mobbing*.

Conceperea sarcinilor rămâne și actualmente o sursă generatoare a *mobbing*-ului. Se știe că începuturile industrializării au antrenat o serie de deficiențe în conceperea sarcinilor de muncă. Astfel, multă vreme ambiția patronilor a fost de a fracționa maximal procesul de muncă, încât să se obțină operații simple care să nu necesite efort intelectual și calificări profesionale prea înalte. Apariția bandei rulante a condus la aceeași operaționalizare excesivă a muncii, la sărăcirea ei. Munca devine astfel stresantă prin monotonia și caracterul ei subsolicitant sub aspect intelectual. Ca atare, medicina muncii a descoperit și la acest nivel corelații semnificative între monotonie și anumite tulburări psihosomatice. În astfel de condiții de muncă, *mobbing*-ul e cel mai des un *mobbing de plictiseală/monotonie/subsolicitare*. Explicația sa rezidă în faptul că agresorul alege, de regulă, un coleg ca țintă numai pentru a-și ocupa spiritul/mentalul, pentru a elimina senzația neplăcută de vid intelectual.

Coordonarea și direcționarea angajaților este o altă cauză a *mobbing*-ului. Există o serie de superiori ierarhici care, deși surprinzător, reduc performanțele angajaților printr-o conduită conștientă. Cum e posibil acest lucru ? Răspunsul ne trimite la analiza unor note de stil, uneori nepotrivite în manifestarea/exercitarea prerogativelor statutare ale liderului în cauză. Cei mai mulți dintre aceștia consideră organizarea actuală a întreprinderii ca fiind imuabilă, iar când slăbiciunea acestei organizări se manifestă, ei preferă să utilizeze forța pentru a reduce tensiunile apărute, în loc să revizuiască structurarea și organizarea muncii. Rigiditatea stilului se află în raport anacronic cu sugestiile științifice moderne existente în literatura managerială. Aceasta abordează dimensiunea umană a organizației, insistând pe necesitatea unui dialog permanent, creativ, care să permită descoperirea rapidă a problemelor și mai ales conceperea colectivă a soluțiilor satisfăcătoare. În esență, inabilitatea managerului de a gestiona conflictele (tradusă prin : neglijarea conflictelor, implicarea sa părtinitoare în conflict, negarea existenței conflictelor) este o rampă de lansare a *mobbing*-ului la nivel grupal/ organizațional (Adams, 1992).

Acești trei factori (organizarea, conceperea și conducerea muncii/activității) vor condiționa capacitatea socială a grupului de muncă. Este astfel necesar să se țină cont și să fie integrate activ acele elemente de specificitate psihologică a grupului considerat,

astfel încât să se preîntâmpine apariția comportamentelor negative care ar putea degenera în conflict/*mobbing*. Grupurile sociale diferă însă foarte mult sub aspectul specificității ; unele își găsesc echilibrul mai facil atunci când există o polarizare sau omogenitate crescută a atitudinilor și opiniilor membrilor. Dar devin rapid sensibile la tendințele atitudinale disperse, manifestând presiuni coercitive, fapt ce face ca individul în cauză să se conformeze sau să se autoexcludă, devenind „șap ispășitor”. Autoexcluderea, mai ales sub aspect psihologic, este rezultatul încălcării normelor de grup, în special a celor informale. În acest sens, *mobbing*-ul apare frecvent ca o *rupere a echilibrului emoțional* al grupului. Și cum reechilibrarea este o atribuție managerială, apariția *mobbing*-ului ne ilustrează existența unor curențe în chiar „cortexul” organizației. Incapacitatea de a căuta în comun o soluție la problemele de muncă și de a lua cu seriozitate în considerare și alte puncte de vedere constituie o fisură în accentuarea personalizării conflictului și dezvoltarea *mobbing*-ului.

5. Efectele *mobbing*-ului și expansiunea lor

Importanța acestui subiect – relativ nou în psihologia organizațională (mai ales cea românească) – ar fi insignifiantă dacă am putea face abstracție de efectele sale. Acestea au însă proprietatea intrinsecă de a spori capacitatea de concentrare în lectură a atenției cititorului, fie că acesta este un individ, o organizație sau, așa cum vom vedea, o instituție cu prerogative legislative.

Considerate în funcție de natura lor, efectele *mobbing*-ului afectează trei mari planuri: psihoindividual, organizațional și social.

Planul psihoindividual: așa cum arată o serie de cercetători (Hirigoyen, 1998; Miglionico, 2000), *mobbing*-ul afectează direct integritatea psihofizică a victimei.

Printre efectele constatate, enumerăm :

- anxietate, anxietate generalizată cu atac de panică, cu simptomatologie obsesiv-compulsivă, fobică, somatoformă etc. ;
- sindrom posttraumatic de stres (PTSD) : deteriorări intense, cumulative, cu ideea recurentă intruzivă ;
- tulburări comportamentale : anorexie, bulimie, alcoolism, toxicomanie (mai frecvent cu medicamente), auto/heteroagresivitate ;
- pierderea motivației pentru activitate (în speță, cea profesională) ;
- scăderea satisfacției, a performanțelor și randamentului ;
- pensionare medicală prematură ;
- alterarea capacității de adaptare, a echilibrului socioemoțional, a stimei de sine, dezinsertie, alienare socioprofesională.

Se constată că efectele sunt puternic distructive, afectarea acestui plan fiind suficientă pentru o invalidare socioprofesională a individului, dar ele nu se opresc aici.

La *nivelul grupului* de muncă și al celui *organizațional*, *mobbing*-ul se traduce prin efecte ca :

- degradarea relațiilor profesionale ;
- afectarea/degradarea calității comunicării ;
- lipsa implicării și susținerii autentice reciproce ;

- absentism ;
- fluctuații de personal ;
- frecvente concedii de boală ;
- destructurare, asinergie ;
- „fisuri” ale imaginii firmei etc.

Desigur, toate acestea, traduse în bani, înseamnă costuri consistente, uneori „usturătoare”. Interesant din acest punct de vedere este demersul de cercetare întreprins de economistul suedez Johanson (*apud* Leymann, 1996), care a conceput o metodologie de calcul a costurilor cauzate de *mobbing*, arătând că ar fi mult mai profitabil pentru întreprindere să ofere angajaților programe de reabilitare, să reorganizeze mediul de muncă decât să continue tratamentul în această manieră.

La *nivel societal*, efectele *mobbing*-ului s-ar putea spune că sunt de ordinul doi, deoarece sunt extinderi ale efectelor anterioare, mediate de planurile corespunzătoare manifestării lor. De aceea, *mobbing*-ul nu e doar o maladie individuală, profesională, organizațională, ci și una socială, întrucât atinge, în cele din urmă, și echilibrul social. Pe de o parte, este alterată capacitatea individului de a menține și desfășura relații firești/normale cu familia, grupul social, instituțiile sociale. Pe de altă parte, societatea, prin instituțiile sale de protecție, are de plătit suplimentar pentru perioade mai lungi sau mai scurte de șomaj, pentru programe de recuperare psiho-socioprofesională, pentru refacerea propriului ei echilibru.

Considerat după *amplitudinea efectelor*, *mobbing*-ul ne demonstrează din nou „ferocitatea” de care dispune concret, și nu doar potențial. Altfel spus, cifrele epidemiologice vorbesc de la sine. În Suedia, anchetele efectuate arată că, dintr-un total de aproximativ 4.400.000 salariați, 154.000 de salariați (adică 3,5%) au fost expuși la una sau mai multe agresiuni caracteristice *mobbing*-ului cel puțin o dată pe săptămână de-a lungul a 6 luni de zile. În Germania, din 40 milioane de salariați, 1,4 milioane (3,18%) au suferit de *mobbing*, iar în Franța, din 27 milioane de salariați, 950.000 (3,51%) au suportat acțiuni de *mobbing*. La nivel global, distribuția pe sexe arată că, dintre persoanele afectate, 55% sunt femei și 45%, bărbați. În ceea ce privește incidența pe grupe de vârste, diferențele nu sunt semnificative.

6. Măsurile de contracarare a *mobbing*-ului

Așa cum arată critic un cercetător australian (Toohey, 1991), *mobbing*-ul ar putea fi actualmente subdiagnosticat, întrucât există o tendință a practicienilor din industria „medicală” de a pune diagnosticul de stres (profesional sau nu) atunci când consultă un pacient afectat de *mobbing* sau maltratată la locul de muncă. Ei se concentrează deci pe „starea de boală”, iar rezultatul acestei practici constă în faptul că managerul nu se va simți câtuși de puțin stimulat să reorganizeze mediul „alienant”.

Deși procentele de mai sus luate în sine ar putea să pară nesemnificative, comparând totuși cu prevalența altor tulburări clinice cu potențial invalidant socioprofesional, ne dăm seama că *mobbing*-ul e un semn de alarmă socială. În sprijinul acestei afirmații vin poate și o serie de măsuri legislative guvernamentale, luate în câteva dintre țările citate mai sus. De pildă, o statistică realizată în Suedia a arătat că 1/3-1/5 dintre cei pensionați prematur au suferit de tratamente specifice *mobbing*-ului. Ca urmare a

acestei constatări, guvernul a pus la punct proiecte de protejare a bugetului național față de astfel de pierderi financiare masive. Între 1993 și 1994, a intrat în vigoare un act normativ (*Actul de reabilitare vocațională*) care obligă angajatorii să înainteze planuri de reabilitare către Oficiul de Asigurări Sociale, atunci când un angajat a fost trimis în concediu de boală 1 lună sau de 10 ori pe parcursul unui an de zile. Scopul actului legislativ este de a transfera costurile reabilitării „cauzei originare”. După cum se observă, au apărut o serie de măsuri de contracarare a *mobbing*-ului, luate la un nivel foarte înalt.

Pe lângă acestea, există și un set de *măsuri mai specifice*. Atunci când se pune problema de a se selecta o metodă/măsură adecvată, este necesar să se cunoască în ce fază a *mobbing*-ului ne aflăm.

Prevenirea este una dintre formele cele mai dezirabile care ar trebui practicate, întrucât *mobbing*-ul, o dată instalat, este greu de presupus că nu va lăsa „sechele” psihologice. Atunci când se dorește protejarea capacității de muncă a angajaților, e necesar să se instituie reguli, norme și procedee de prevenire a escaladării conflictului în situații periculoase. Unele investigații întreprinse în acest sens au arătat că, uneori, e aproape suficient dacă angajatorul proclamă că escaladarea oricărui conflict în perimetrul firmei dăunează grav intereselor ei și că top-managementul consideră prevenția de către supervizori și manageri o regulă.

O altă măsură, care se cantonează în perimetrul acțiunilor de prevenire, constă în *instituirea unor programe educaționale* adresate în special managerilor. De regulă, *training*-urile vizează formarea unor capacități de identificare a surselor potențial generatoare de conflict și mai ales formarea de aptitudini de soluționare/rezolvare atunci când acestea au apărut. În plus, este necesar să existe proceduri și reguli clare de intervenție atunci când un conflict atinge cote critice.

Tot în seria acțiunilor preventive se înscriu *intervențiile manageriale timpurii*. Pentru a putea interveni prompt, managerul trebuie să fie capabil să „citească” primele semne de dezvoltare ale procesului de *mobbing*. Top-managementul trebuie să desemneze unul sau mai mulți indivizi din cadrul organizației, la care angajații aflați în pericol pot apela pentru un sfat. Autoritatea trebuie delegată acestor persoane, astfel încât intervenția lor să fie eficientă. Prevenirea *mobbing*-ului în organizație presupune inventarierea problemelor companiei, monitorizarea dinamicii lor și formularea normelor etice și comportamentale.

O altă metodă este *reconcilierea părților*, de regulă prin intermediul unui specialist cu rol de mediator în acest proces de *mobbing*. Procesul de mediere este similar, aproape simetric cu cel instituit în cadrul altor conflicte organizaționale interpersonale, dar care nu pot fi etichetate neapărat ca *mobbing*.

O metodă „disponibilă” în anumite țări este *reabilitarea vocațională*. Cum am văzut anterior, atunci când procesul de *mobbing* s-a instalat (lucru verificat prin frecvența și persistența sa), există anumite acte de legislație a muncii care obligă autosesizarea managementului și conceperea unor programe cu adresabilitate individuală pentru protejarea și reabilitarea psiho-socioprofesională a victimei. În speță, se urmărește prevenirea stigmatizării angajatului, păstrarea reputației și competențelor anterioare.

În fine, o ultimă formă de intervenție la care se apelează, atunci când cele anterioare au eșuat, rămâne *reabilitarea juridică* a victimei. În această situație, *mobbing*-ul ia forma unui litigiu, soluționat conform metodologiei dreptului civil.

Din analiza problematicii de mai sus, rezultă atenția deosebită care trebuie acordată acestui fenomen. Leymann opina că „*Mobbing*-ul... trebuie să beneficieze de același interes și aceleași măsuri preventive ca și accidente de muncă. Deoarece în acest caz

este vorba de *accidente psihosociale* care antrenează adeseori sechele grave și chiar mortale” (Leymann, 1996, p. 67). Nu trebuie pierdut din vedere nici faptul că cele mai multe dintre costurile ridicate de *mobbing* vor fi suportate de angajatori și chiar de angajați, deși nici unii, nici alții nu conștientizează suficient un asemenea fapt.

Bibliografie

- ADAMS, ANDREA (1992), *Bullying at work. How to confront and overcome it*, Virago Press, Londra.
- BJÖRKQVIST, K. ; ÖSTERMAN, K. ; KAUKIAINEN, A. (1999), „Social Intelligence – Empathy = Aggression?”, în Österman, K., *Developmental trends and sex differences in conflict behaviour*, Abo Akademi, Vasa.
- BOGÁTHY, Z. (2002), *Conflicte în organizații*, Editura Eurostampa, Timișoara.
- BRAHAM, P. ; RHODES E. ; PEARN, M. (1981), *Discrimination and Disadvantage in Employment*, Milton Keynes: The Open University.
- DAVENPORT, N. ; SCHWARTZ, R.D. ; ELLIOTT, G.P. (1999), *Mobbing : Emotional abuse in the american workplace*, Civil Society Publishing, Ames.
- FISCHER, G. ; REIDESSER, P. (2001), *Tratat de psihotraumatologie*, Editura Trei, București.
- GREENBERG, S. ; BARON, R.A. (1993), *Behavior in Organizations*, Allyn and Bacon, Boston, Londra, Toronto.
- HELLRIGEL, D. ; SLOCUM, J.W.Jr. ; WOODMAN, R.W. (1992), *Organizational Behavior*, West Publishing Company, New York, Los Angeles, San Francisco.
- HIRIGOYEN, M.-Fr. (1998), *Le harcèlement moral. La violence perverse au quotidien*, Syros, Paris.
- KAUCSER, G. ; SIMON, P. (1995), „Psychoterror and risk/management in Hungary”, în *The European Congress of Work and Organizational Psychology*, Győr, Ungaria.
- LEYMANN, H. (1990), „Mobbing and Psychological Terror at Workplace”, în *Violence and Victims*, nr. 5(2).
- LEYMANN, H. (1996), *Mobbing Persécution au travail*, Seuil, Paris.
- MATHIS, R.L. ; HUȚU, C. (1997), „Echitate și discriminare în managementul Resurselor Umane”, în MATHIS, R.L. ; NICA, P.C. ; RUSU, C. (coord.), *Managementul resurselor umane*, Editura Economică, București.
- MAC FARLANE, B. ; OTTEWEILL, R. (2001), *Effective learning & teaching in business & management*, Kogan Page, Londra.
- McCARTNY, P. ; SHEEHAN, M. ; WILKIE, W. (eds.) (1996), *Bullying/from backyard to boardroom*, Alexandria > Millenium Books.
- MIGLIONICO, A. (2000), *Manuale di Comunicazione e Counselling*, Centro Scientifico Editore, Torino.
- MUCHINSKY, P.M. (2000), *Psychology Applied to Work*, Wadsworth, Thomson Learning.
- OLWEUS, D. (1993), *Bullying at school. What we know and what we can do*, Oxford : Blackwell.
- REINHART, A. (1999), *Sexual Harrassment. Advertising sexual harrassment in the workplace. A management information booklet*, International Labor Office, Geneva.
- SMITHER, R.D. (1994), *The Psychology of work and Human Performance*, Harper Collins College Publishers.
- TOOHEY, J. (1991), *Occupational stress. Managing a metaphor*, Macquarie University, Sydney.
- TORRINGTON, D. ; HALL, L. (1991), *Personel management. A New Approach*, Prentice Hall, New York, Londra, Toronto.
- ZAPF, D. ; EINARSEN, St. (2001), „Bullying in the workplace : Recent trends in research and practice – an introduction”, în *European Journal of Work and Organizational Psychology*, nr. 10(4), pp. 369-373.
- ZAPF, D. ; LEYMANN, H. (eds.) (1996), „Mobbing and Victimization at Work”, în *A Special Issue of the European Journal of Work and Organizational Psychology*, nr. 2.

Valori în lumea muncii și în mediile organizaționale

Abstract

The theoretical section of the present study outlines a set of problems intensely investigated in the last decades – the problems of recognition, classification and description of work values. We all agree to the fact that successful organizations pay attention to values. Leadership of such organizations has a clear business philosophy. The leadership style is transparent and well understood by all organizational members. A special attention is given to the way leadership formulates organizational values, adapts them to the social and economic environment, and communicates these values to every member of the organization. How do organizational values become practice? How do organizational values come to be respected by organizational members, representing a guide in their professional activity and behavior? These are questions every organization attempts to answer on desired or expected success basis.

Key words: *work values, individual values vs. organizational values, values dissonance, critical factors of success, performance.*

1. Valorile în lumea muncii

În ultimele decenii, peste tot în lume, s-au efectuat cercetări intensive pentru evidențierea, inventarierea, descrierea și prezentarea valorilor legate de muncă. Chiar se poate spune, fără teama de a greși, cum afirmă Klein (2001), că psihologii le-au acordat acestor valori legate de muncă mult mai multă atenție decât celor legate de familie, de timpul liber sau de religie. Majoritatea autorilor consideră că valorile legate de muncă constituie o parte integrantă, dar totodată specifică, a întregului sistem de valori, iar rezultatele cercetărilor întreprinse au fost explicate într-un cadru mai larg, ținând cont de influențele culturale, istorice, geografice, sociale etc. De la Max Weber încoace, se susține că valorile sugerate de etica protestantă au o influență favorabilă asupra performanțelor economice. Cercetările lui Furnham și ale colaboratorilor săi (1993), efectuate în 13 țări, vin să confirme afirmațiile lui Max Weber.

1.1. Ce sunt valorile ?

M. Rokeach (1973, 1979) consideră că „valoarea este o credință durabilă, că un anumit mod specific de conduită sau stare finală existențială este preferabil, personal sau social, față de un mod opus sau contrar de conduită ori stare finală existențială”. Super (1980)

afirmă că valoarea constituie o stare psihică, o relație sau o situație economică către care ne orientăm, pe care dorim să o obținem, către care tindem. Schwartz (1999) definește valorile în felul următor: stări, scopuri, comportamente care, trecând peste anumite situații specifice, sunt în general dorite de a fi realizate, constituind totodată standarde normative pentru a putea fi deosebite modalitățile comportamentelor dezirabile de cele mai puțin agreate. Această definiție ne ajută să facem diferențierea între atitudini și valori. Pe de o parte, atitudinea este o convingere legată de obiecte, situații sau persoane, situându-se astfel la un nivel inferior în cadrul ierarhiei sistemului convingerilor noastre despre lume. Pe de altă parte, una dintre trăsăturile esențiale ale atitudinii rezidă în polaritatea ei, adică poate fi pozitivă sau negativă, pe când valorile sunt, întotdeauna, numai pozitive. Preluând o idee a lui Paul-Henry Chombart de Lauwe (1982), care include și tendința volitiv-perseverativă în constituția valorii, Marius Gheorghe (2001) consideră că „valoarea este o aspirație durabilă a subiectului către atingerea unei anumite stări finale sau către performarea unui anumit mod de conduită cu un grad mai mare de dezirabilitate personală și/sau socială decât alte stări finale sau moduri de conduită, aflate într-o poziție de contrarierate (opозиție) sau de inferioritate în raport cu cele la care subiectul aspiră” (p. 329).

În general, se face o distincție între valorile generale ale vieții și cele specifice diferitelor domenii de activitate. Pe noi, acum și aici, ne interesează, în primul rând, *valorile legate de muncă*. După Ros, Schwartz și Surkiss (1999), astfel de valori, caracteristice oricărei activități organizate, sunt următoarele: *Puterea, Performanța, Conformismul, Securitatea, Tradiția, Hedonismul, Stimulul, Autoconducerea, Universalitatea, Binefacerea*.

De obicei, în organizații se întâlnesc oameni cu diferite sisteme de valori, care trebuie să coopereze între ei în vederea realizării scopurilor individuale, precum și a celor organizaționale. Dar în activitatea lor cotidiană, angajații unei organizații (de cele mai multe ori), se confruntă între ei din diverse motive, intră în diferite tipuri de relații interumane, în funcție de o mulțime de factori de influență. Graves (1970) prezintă o tipologie interesantă a diferitelor persoane cu sisteme de valori complet diferite. Aceste tipuri sunt:

1. *Reactiv*: urmărește satisfacerea nevoilor fiziologice de bază;
2. *Om de echipă*: urmărește realizarea unei dependențe. Comportamentul lui este determinat de tradiție și de puterea conducerii;
3. *Egocentric*: are un comportament egoist, agresiv. Fiind egocentric, este ușor influențabil, ajungând, de cele mai multe ori, sub influența conducerii;
4. *Formator*: preferă ca ceilalți să preia valorile lor, în schimb ei nu fac același lucru sau, chiar dacă acceptă valorile altora, și le însușesc foarte greu. Suportă foarte greu situațiile neclare, problemele cu mai multe soluții posibile;
5. *Manipulativ*: este tipul care pune un preț foarte mare pe valorile materiale. Pentru el, recunoștința și statusul sunt foarte importante, aproape vitale. În vederea realizării propriilor obiective, îi manipulează, fără nici o reținere, pe cei din jurul lui;
6. *Sociocentric*: pentru el, obținerea dragostei celor din jurul său, relațiile interumane pozitive sunt mai importante decât propria performanță individuală. Are o atitudine negativă, uneori chiar ostilă, față de reprezentanții grupelor 4 și 5;
7. *Existențialist*: nu agreează limitele și simbolurile de status ale sistemelor birocratice, dar găsește tonul chiar și alături de colegii lui orientați după alte valori. Suportă destul de bine tensiunile situațiilor dubioase.

După Klein (2001), acest sistem poate fi utilizat cu destulă reușită în interviurile de angajare, pentru a aprecia dacă valorile candidatului sunt compatibile cu valorile grupului sau ale organizației în care va lucra. Managerii, afirmă Robbins (1991), îi apreciază în general pozitiv pe acei angajați ale căror valori sunt conforme cu ale sistemului, acordându-le mult mai des diverse premii, recompense etc., iar acești angajați, la rândul lor, se dovedesc a fi mai satisfăcuți de activitatea și de anturajul lor.

2. Valori individuale vs. valori organizaționale

Cercetările internaționale comparative despre valori (Hofstede, 1980, 1994 ; Furnham & Drakeley, 1993 ; Furnham, 1999 ; Lundbergh-Peterson, 1994), abordând indivizii cu valorile lor specifice, încearcă să explice diferențele semnificative caracteristice grupelor mari de oameni din diferite țări și organizații. Față de astfel de abordări, Kabanoff și colaboratorii săi (1995) investighează *organizațiile* ca unități independente, cu propriile lor sisteme de valori. Conform argumentației lor, totalizarea investigațiilor individuale, tocmai datorită caracterului „democratic”, distorsionează realitatea : elaborarea, menținerea, susținerea și transmiterea valorilor organizațiilor nu depind în aceeași măsură de toți membrii organizației – fondatorii, conducătorii, „eroii”, indiscutabil și în general, joacă un rol mult mai important decât alții. De aici decurge o concluzie logică : materialele realizate, documentele elaborate de grupele de creație dintr-o organizație sau alta conțin o sumedenie de informații utile ; studierea lor, afirmă Wolfe (1991), poate fi foarte utilă în descifrarea valorilor organizațiilor respective.

Un alt aspect interesant, demn de remarcat, îl constituie deosebirea existentă între valorile susținute verbal sau exprimate în scris și comportamentul angajaților (evident, cu toate că ele nu sunt identice, între aceste forme există anumite legături, consemnate de Trice-Beyer, 1993). Kabanoff și Daly (2000) au efectuat o cercetare comparativă foarte interesantă în legătură cu valorile reflectate în documentele organizațiilor australiene și americane. Cercetarea pornește de la tipologia lui Kabanoff (1991), care reflectă una dintre dilemele reale ale organizațiilor : cum să fie repartizate, între diferite compartimente sau/și persoane, resursele limitate ale organizației – pe bază de merite (conform aportului fiecăruia la reușita organizației) sau relativ egal (independent de merite). Cele două dimensiuni ale tipologiei lui Kabanoff (1991) sunt :

1. Structura (care poate fi centralizată, concentrând într-un singur loc puterea, sau descentralizată, care „distribuie” puterea și mai ales resursele în mod egal) ;
2. Procesele (care pot influența în mod pozitiv, prin creștere, sau negativ caracterul distribuțiilor).

Ionescu (1997), într-o lucrare de referință, descrie unele descoperiri recente privind noile valori ale americanilor, reflectate în lumea afacerilor. Cercetări periodice, realizate de câteva decenii la Institutul de Cercetări Sociale al Universității Michigan, au arătat apariția de noi valori semnificative. Cu cât oamenii dobândesc un grad de securitate economică mai mare, cu atât atenția și valorile lor se deplasează către nevoia de provocare, nevoia unei munci semnificative, de respect și aprobare din partea prietenilor, de identificare cu întreaga comunitate, de stimulare și deplină realizare a vieții. Că acest fapt este adevărat, „în special pentru tânărul bine educat și îndestulat, are o semnificație

specială pentru valorile de afaceri. Aceste nevoi personale sunt îndeplinite la locul de muncă. Mai mult, dacă acești oameni devin ei înșiși manageri, vor căuta îndubitabil să remodeleze mediul muncii astfel ca el să poată satisface aceste nevoi. Acesta va fi esențial dacă organizația vrea să atragă tinerii educați și talentați” (Ionescu, 1997, p. 168).

2.1. Importanța valorilor organizaționale

Importanța valorilor unei organizații este subliniată de către Thomas Watson Jr., de la IBM, în felul următor : „Sunt ferm convins că, pentru menținerea și reușita oricărei organizații, este nevoie de o bază solidă, formată dintr-un sistem de principii fundamentale pe care se clădesc toate celelalte directive și activități. De asemenea, sunt convins că factorul cel mai important al reușitei organizaționale îl constituie respectarea cu strictețe a acestor principii. În final, cred că o organizație, dacă vrea să facă față cu succes provocărilor mediului social-economic înconjurător, atunci trebuie să fie gata să schimbe totul în jurul ei, cu excepția acestor principii de bază” (Pascal, Athos, p. 184).

Fiecare organizație este condusă de (anumite) principii sau valori, care ajung la cunoștința tuturor membrilor acestei organizații și le spun tuturor „care este menirea noastră” sau „ce este important pentru noi”. Din aceste valori, mai mult sau mai puțin evidente, mai mult sau mai puțin exprimate, se compune *filosofia de conducere* a organizației respective, ele reprezentând chiar „sufletul” organizației. Th. Peters și R. Waterman (1982) – în cartea lor *În căutarea excelenței* – scot în evidență importanța transunerii în practică a principiilor călăuzitoare pentru fiecare organizație : „Presupunând că, după îndelungi cercetări și căutări între factorii reușitei, trebuie să-i dăm managementului un sfat «atotcuprinzător» : managementul să elaboreze sistemul de valori al firmei, să decidă care este misiunea, adică rostul organizației. Clarificarea sistemului de valori și punerea în aplicare a acestui sistem este lucrul cel mai important ce poate fi realizat de către un conducător”.

Stanley Davis (1984) prezintă un model teoretic foarte util în reprezentarea legăturii dintre practică și sistemul de valori. Modelul cauzal al lui Stanley Davis cuprinde *trei clase de variabile* : variabile premergătoare, intermediare și variabilele performanței finale. *Variabilele premergătoare* cuprind principiile de bază (adică valorile organizaționale) și strategia. *Variabilele intermediare* sunt : structura organizației, oamenii, sistemele și principiile cotidiene. *Variabilele de performanță* cuprind diferite măsuri ale reușitei, factorii succesului în variate domenii (vezi figura 1).

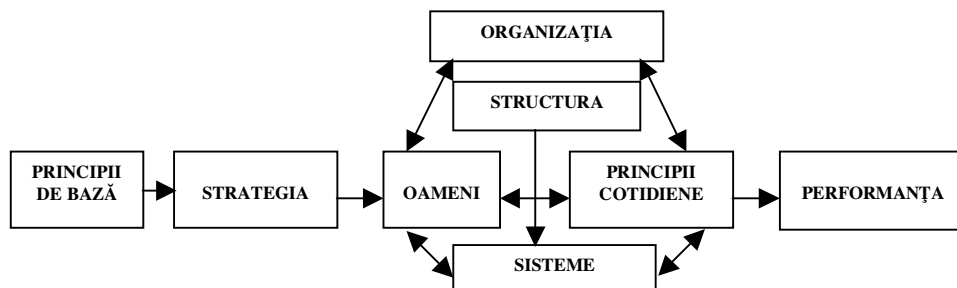


Figura 1. Variabilele modelului cauzal al lui S. Davis

În centrul modelului lui Davis, stă legătura între principiul călăuzitor și principiile cotidiene: „Principiile călăuzitoare sunt principii de bază, niște rădăcini pe care se clădește organizația. Ele constituie baza filosofică a societății/asociației. Convingerile fundamentale fiind niște reguli de bază, ele se schimbă foarte rar, locul lor fiind în imperiul adevărilor absolute, și au o sferă de cuprindere atât de largă, încât se pot acomoda oricăror schimbări ale condițiilor externe. Principiile zilnice sau cotidiene sunt diferite de acestea. Cu toate că și ele fac parte din cultura organizațională, principiile zilnice nu pot fi confundate cu principiile de bază. Principiile zilnice sunt reguli (scrise și nescrise) ale comportamentului de fiecare zi, care depind de diferite situații și se schimbă în funcție de modificările contextului social-economic. Ele arată raporturile de forță în cadrul organizației, constituind un fel de «colac de salvare» pentru mulți angajați”. Esența modelului constă în sublinierea importanței pe care o are armonia dintre principiile fundamentale și cele zilnice asupra performanței organizației.

Dacă aceasta este puternică, atunci se va resimți în mod pozitiv în performanța întregii organizații; dar dacă armonia dintre cele două sisteme de valori este slabă, atunci performanța organizației lasă de dorit. Deci sarcina managerului în această privință este clară: să facă tot ce-i stă în putință pentru ca armonia între principiile de bază și cele zilnice să fie cât se poate de bună. Pentru aceasta, înainte de toate, principiile de bază trebuie aduse într-un mod cât mai convingător și lesne de înțeles la cunoștința tuturor membrilor organizației, care, prin activitatea lor zilnică, le vor transforma în practică. Într-un caz ideal, principiile de bază și cele cotidiene, cu toate că nu sunt identice, se află în armonie.

2.2. Disonanța valorilor

Să ne imaginăm o orchestră simfonică din a cărei prestație lipsește armonia. După ce, preț de câteva minute, ascultăm cacofonia, adică haosul sonor, ne dăm seama că undeva există o greșeală teribilă. Ni se pare că membrii orchestrei nu cântă după aceleași note muzicale, mai mult, unii parcă nici nu le au în față. Cel mai supărător lucru este faptul că dirijorul nu urmărește notele, uneori parcă nici nu ține cont de ele. Mai mult – chiar și notele muzicale par a fi fără nici o legătură între ele –, un amalgam nebun între muzica clasică, jazz și hard-rock. Cât timp putem rezista la un astfel de concert? Cu siguranță, nu prea mult!

Dacă în locul notelor muzicale punem „valorile organizaționale”, mai mult ca sigur că vom ajunge în posesia unui tablou caracteristic multor organizații. Pe cât de importante sunt notele muzicale pentru performanța orchestrei simfonice, pe atât de importante sunt valorile pentru membrii organizației. Din figura 2 ne putem convinge de efectul pozitiv al armoniei valorilor asupra performanței, precum și de efectul negativ al dizarmoniei asupra rezultatelor organizației.

Ce se înțelege prin „armonia valorilor”? În esență, două lucruri: toate valorile organizației după care aceasta se conduce sunt compatibile între ele, fiind în armonie, iar comportamentul membrilor organizației corespunde acestor valori.

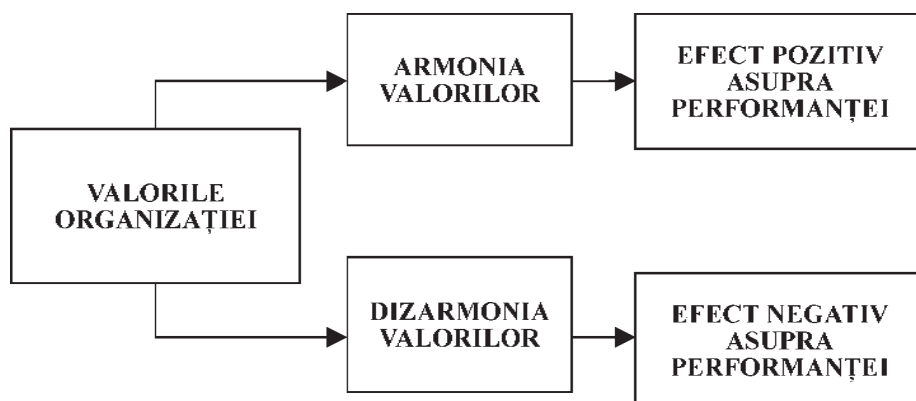


Figura 2. Relația între valori și performanță

Iată câteva exemple pentru discordanța sau dizarmonia valorilor :

- Discordanța dintre sistemul de valori al organizației și interpretarea practică a valorilor ;
- Diferența dintre valorile unui compartiment al organizației și valorile altui/altor compartimente sau grupuri ;
- Discordanța dintre sistemul de valori al organizației și comportamentul zilnic al conducătorilor săi.

Lipsa oricărei forme de armonie poate da naștere unor dificultăți sau chiar probleme. Dacă într-o organizație apar toate cele trei forme de „dizarmonie” prezentate mai sus, atunci avem de-a face cu o organizație bolnavă și, după cum apreciază T. Deal și A. Kennedy (1982), cu „o cultură organizațională în suferință”.

Lipsa armoniei între sistemul de valori și interpretarea lui de către membrii organizației constituie un semnal de alarmă. De obicei se presupune că, după ce conducerea superioară le comunică membrilor organizației sistemul de valori, principiile călăuzitoare, treburile vor merge bine, deoarece misiunea lor s-a încheiat o dată cu transmiterea și comunicarea acestor valori. Din păcate, lucrurile nu sunt chiar atât de simple cum par la prima vedere. Valorile concepute ca atare de către conducerea superioară nu sunt percepute la fel de către angajații firmei. Conducerea unei întreprinderi hotărăște trei criterii pentru aprecierea calității: *performanța tehnică, respectarea termenului planificat și costurile*. Cei din producție consideră, de obicei, performanța tehnică indicatorul principal al calității, depășind costurile și nerespectând termenele de realizare. Din această cauză, majoritatea conducătorilor sunt conștienți de faptul că, înainte de toate, cheia problemei o constituie comunicarea.

Lipsa armoniei între valorile organizației și valorile unor compartimente este, de asemenea, un semnal de alarmă. În unele organizații, se observă o nesincronizare între diferite unități, compartimente sau servicii. Acest fenomen nu este neapărat un lucru rău, dacă unitățile respective sunt entități cu o mare autonomie organizațională și financiară, lucrează independent și eficient. Dar dacă aceste unități trebuie să formeze o echipă, un întreg funcțional, atunci lipsa armoniei dintre ele (sau dizarmonia) produce mari necazuri. Să presupunem că trei compartimente dintr-o organizație lucrează la un

proiect comun. Unul dintre acestea pune accent pe execuția tehnică, al doilea urmărește mai mult respectarea termenelor planificate, iar al treilea pune accent pe costuri. Astfel, schimbăm foarte ușor preferința de la o simfonie clasică, trecând printr-un spectacol de jazz, la un concert hard-rock. În asemenea condiții, este de înțeles de ce directorul proiectului, care în linia ierarhică poate nu are putere prea mare asupra celor trei compartimente, va îmbătrâni înainte de vreme!

Lipsa armoniei între sistemul de valori al organizației și comportamentul conducătorilor săi constituie un semn alarmant foarte grav. Dintre cele trei tipuri de „dizarmonie”, aceasta este cea mai dăunătoare, cu efecte deosebit de grave asupra climatului organizațional analizat. Să presupunem că în sistemul de valori al organizației stă scris, în mod oficial, „omul este resursa cea mai importantă”, dar în realitate situația este cu totul alta, adică tocmai această valoare nu este respectată. În acest caz, deciziile și faptele conducerii de vârf demonstrează că grija lor principală o constituie asigurarea primelor trimestriale substanțiale pentru ei înșiși. Dacă și când se pune problema stabilirii priorităților, problemele umane ajung de obicei spre sfârșitul listei, acolo unde se termină fondurile. Această minciună prostească otrăvește practic atmosfera din organizație, influențând cât se poate de negativ moralul angajaților și, implicit, performanțele propriu-zise. Indiscutabil, la ora actuală, în foarte multe întreprinderi, problema principală o constituie lipsa încrederii față de managementul de vârf.

Apare o întrebare: care poate fi efectul cumulat al lipsei de armonie în cele trei variante? Ce se întâmplă dacă membrii orchestrei nu știu notele muzicale? Ce se întâmplă dacă ei au partituri diferite? Ce se întâmplă dacă dirijorul orchestrei nu ține cont de nici o partitură? În orice caz, dacă se întâmplă așa, situația va deveni, fără nici o exagerare, destul de gravă, cu toate consecințele care decurg din variantele prezentate: situații contradictorii și dezintegrarea structurilor interne, lipsa unei orientări clare, o conducere nesigură, sub influența conjuncturilor nefavorabile, lipsa stabilității, a încrederii, a spiritului de echipă și a unui sistem decizional coerent, slaba stimulare a personalului datorată inexistenței unui sistem motivațional eficient, scăderea moralei muncii, toate acestea răsfrângându-se asupra productivității muncii, asupra performanței organizației, asupra rentabilității, adică asupra profitului. Acestea constituie aspecte destul de grave care, fiecare în parte sau toate la un loc, pot constitui semne de alarmă pentru management.

Care este soluția? Cea mai bună ar fi o atitudine fermă și devotată din partea conducerii față de valorile organizației. Managementul de vârf, de fapt toți conducătorii, pe diferite niveluri, trebuie să urmărească în permanență armonizarea valorilor. Reamintim mesajul lui Th. Peters și R. Waterman (1982): „Clarificarea și menținerea în viață a sistemului de valori prin practica zilnică este lucrul cel mai important pe care poate să-l facă un conducător”.

3. Determinarea factorilor critici ai succesului

Managerii vor să știe ce pot face efectiv pentru satisfacerea valorilor stabilite, prin ce acțiuni specifice se pot convinge că acționează corect, în spiritul valorilor, pentru satisfacerea cerințelor acestora. Cu toate că valori cum sunt inovația, calitatea, folosul omenirii, misiunea organizației etc. dispun de o forță mobilizatoare, totuși ele trebuie conturate, clarificate precis, pentru a fi înțelese ușor, însușite temeinic și aplicate consecvent de către managerii organizației.

Înaintând de la abstract la concret, putem fi ajutați foarte mult *de metoda factorilor critici ai succesului*, care a fost elaborată de specialiștii în informatică pentru stabilirea nevoilor specifice ale managerilor în domeniul informațional. Această metodă poate fi aplicată cu succes și în cadrul conducerii în general. Ch. Bullen și J. Rockart (1981), în cartea lor *Primer On Critical Success Factors*, recomandă următoarele interpretări ale acestor factori: „Factorii critici ai succesului sunt domenii determinate în care, prin rezultatele bune obținute de un individ, o clasă sau o organizație, performanța acestora devine competitivă, adică vor avea succes. Factorii critici ai reușitei sunt câteva domenii-cheie în care, dacă «lucrurile merg bine», afacerea devine prosperă, iar scopul și obiectivele managerului sunt atinse și realizate”. Autorii subliniază faptul că în activitatea managerilor intervin foarte mulți astfel de factori care trebuie urmăriți, controlați și influențați în permanență. Cheia succesului în conducere constă în alocarea timpului (care este resursa cea mai limitată) pentru astfel de factori, care influențează decisiv apariția succesului sau a eșecului într-o afacere sau într-o organizație.

Este un fapt general recunoscut că majoritatea conducătorilor, pe parcursul carierei lor profesionale, de „cele mai multe ori valorifică în subconștientul lor” factorii critici ai reușitei. Acești factori ai succesului pot fi formulați de majoritatea conducătorilor supuși unor interviuri. Dacă sunt exprimate criteriile reușitei, adică verbalizate, devenind astfel manifeste, atunci se poate stabili între ele o listă a priorităților, iar atenția conducerii poate fi îndreptată spre acești factori critici care au o importanță determinantă în obținerea succesului. Aplicând această metodă la firma Battelle, D.W. Hitt (1988) a stabilit, alături de conducătorii firmei, conținutul celor 8 factori nominalizați de aceștia ca fiind decisivi în obținerea succesului organizației. Interviul a fost realizat cu un număr de 80 de conducători din cele 5 sucursale ale firmei. Factorii critici ai succesului semnifică domeniile specifice care trebuie să stea în permanență în centrul atenției conducătorilor, dacă ei vor să satisfacă cerințele valorilor enunțate în organizația respectivă. Trebuie menționat faptul că acești factori critici ai succesului nu sunt dați pentru totdeauna, ei fiind doar recomandați. Pot fi elaborate alte liste, cu alți factori critici ai reușitei, mult mai clar formulați sau conturați, potriviți în funcție de nivelul conducerii, de structura specifică a personalului etc. Ideea de bază este că metoda factorilor critici ai reușitei constituie un ajutor practic în parcurgerea drumului de la general la particular, de la abstract la concret în evaluarea și cunoașterea acelor domenii în care, respectând cerințele valorilor stabilite, obținerea succeselor preconizate devine o realitate.

4. Transformarea valorilor în practica zilnică/curentă

Cum devin valorile organizației practică? Mai precis, cum sunt valorile organizației respectate de către membrii organizației, constituind un ghid în activitatea profesională și în comportamentul acestora?

Este un fapt în general acceptat că în centrul sistemului de valori al organizației se situează conducătorul ei. Toți membrii organizației așteaptă de la el să le spună ce este bine și ce este rău, care este comportamentul acceptat și care este comportamentul respins în organizație. Acțiunile zilnice ale conducătorului, deciziile sale în situații reale constituie oglinda cea mai fidelă a valorilor adecvate din organizația respectivă. Tocmai din această cauză, fiecare conducător are obligația morală de a înțelege perfect valorile proprii organizației, de a și le însuși pentru aplicarea lor practică.

Principala metodă a transformării valorilor în practica zilnică o constituie conducerea eficientă. Burns (1978) afirmă că sarcina conducătorului este ca el însuși să se transforme, devenind un conducător transformator. Această transformare se poate realiza prin dezvoltarea eului bun al oamenilor, prin susținerea lor pentru a trece treptele piramidei motivaționale a lui Maslow, ajutându-i pe colaboratorii săi să ajungă la nivelul autorealizării.

Strategia oricărui conducător de a transforma sistemul de valori într-o practică zilnică are trei elemente: *echilibrul, comunicarea și motivarea*. Să analizăm pe rând aceste aspecte.

Conducătorul unității poate să-i ajute pe oamenii săi în promovarea acestora pe scara valorică, dacă el își menține constant și în echilibru opiniile și părerile despre valorile călăuzitoare ale organizației. Sistemul de valori trebuie menținut în permanență într-o perspectivă corectă. Se poate întâmpla că în vremuri grele trebuie acordată o atenție deosebită anumitor valori (de exemplu, eficacității), fără însă a le pierde din vedere pe celelalte. Cerința opiniilor echilibrate trebuie să stea în permanență în centrul atenției oricărui conducător. Tocmai aici putem surprinde una dintre diferențele esențiale între managementul mercantilor și conducerea transformatoare. Conducătorul mercantilor are tendința de a se concentra mereu și cu precădere asupra valorilor măsurabile, deoarece astfel se poate produce transformarea lucrurilor. Conducătorul transformator consideră că aceste valori sunt „date”, concentrându-și atenția spre alte valori, calitativ superioare. Acest tip de conducător recunoaște importanța ansamblului valorilor organizaționale, adică efectul cumulat al acestora asupra opiniilor și comportamentului angajaților, influențând prin aceasta succesul organizației pe termen lung. Conducătorul transformator este conștient de importanța sistemului în care diferite valori sunt într-o relație de dependență reciprocă cu toate celelalte valori (conform teoriei sistemice) și oricare dintre aceste valori, fiind supusă unei modificări, atrage după sine modificarea întregului sistem.

În activitatea cotidiană, conducătorul trebuie să exploateze orice oportunitate de a transmite valorile organizației celor din jur. Acest proces, numit comunicare, dispune de metode și tehnici foarte variate: o discuție personală, o reuniune de grup, o întâlnire mai largă, comunicare prin scris, nemaivorbind de arsenalul extraordinar de bogat al comunicării nonverbale. Chiar și un simplu gest al conducătorului transmite un mesaj. Este un lucru banal faptul că un conducător comunică chiar și atunci când el decide să nu comunice nimic. Transmiterea mesajelor se face prin diferite fapte și vorbe, și cu toții trebuie să fim de acord că faptele sau absența faptelor înseamnă foarte mult, depășind uneori orice discurs elaborat, chiar și cel mai frumos discurs. Ori de câte ori, interesându-se de mersul lucrurilor printr-o simplă frază de genul „Cum merge treaba?”, conducătorul trebuie să fie foarte atent atât la modul de a pune întrebările, cât și la scopul acestora. Dacă, de pildă, întrebările lui sunt limitate doar la eficiență, acest interes restrâns semnaleză personalului că grija personală, poate unică, a conducătorului o constituie acest domeniu. Pe de altă parte, lărgind aria întrebărilor, se interesează și de alte valori ale organizației, acest interes mărit va semnala cât se poate de bine prioritățile din sistemul de valori. La fel cu ocazia unei analize a activității oricărui grup, compartiment sau unitate, conducătorul trebuie să fie foarte atent asupra aspectelor discutate. Dacă referatul lui surprinde doar prezentarea aspectelor financiare, atunci auditoriul, adică personalul, va înțelege fără dubii că problema cea mai importantă pentru conducere o constituie situația financiară a firmei. Dacă însă conducătorul trece în revistă și celelalte valori din sistemul organizației, ocupându-se și de alți factori ai reușitei, mesajul recepționat va fi complet diferit pentru personalul firmei. Totul depinde de comunicare.

Vorbind despre o modalitate specială a comunicării, majoritatea conducătorilor nu-și dau seama că sistemul de premiere, sistemul de motivare al organizației le comunică foarte clar membrilor săi care sunt prioritățile din sistemul de valori, stabilind indubitabil ordinea de importanță a valorilor. După cum se știe, sistemul de recompensă nu se limitează doar la salarii sau promovări. El cuprinde facilitățile pentru continuarea studiilor, acordarea unor sarcini în funcție de interesele speciale ale angajaților, asumarea unor responsabilități mai mari, acordarea unor distincții, mărirea ariei de competență sau, pur și simplu, o laudă a șefului direct: „Da! Aceasta este o treabă bine făcută!”. Trebuie să fim foarte atenți la ce anume recompensăm. Muncitorii sunt recompensați doar pentru profit? Sau și atunci când produc o marfă sau prestează un serviciu de calitate? Sunt recompensați și atunci când au idei, dacă au curajul asumării riscurilor unor schimbări sau dacă sunt, pur și simplu, „oameni de echipă” indispensabili? Putem afirma din practica noastră că sistemul de recompensă și de premiere este un mijloc excelent de a transmite sistemul de valori angajaților organizației. Conducătorul transformator are menirea de-a utiliza eficient acest mijloc al conducerii.

5. Influența valorilor comune asupra performanței

Deal și Kennedy (1982), în cartea lor *Corporate Cultures*, scot în evidență faptul că firmele de succes acordă o atenție deosebită valorilor. După constatările lor, aceste firme prezintă *trei caracteristici comune*:

- Conducerea are o filosofie clară și explicită în domeniul afacerii, adică stilul lor de conducere este transparent și de înțeles pentru toți membrii organizației;
- Conducerea acordă o atenție deosebită formulării acestor valori, ajustării lor permanente la mediul social și economic în care firma respectivă își desfășoară activitatea, tocmai în vederea unei adaptări cât mai eficiente la condițiile externe; de asemenea, comunicarea acestor valori către toți angajații firmei, către întreaga organizație constituie o problemă prioritară a conducerii;
- Aceste valori sunt cunoscute și acceptate de toți angajații organizației, începând de la portar până la directorul general.

Evident, piatra de încercare a unei culturi organizaționale sănătoase și eficiente o constituie armonia valorilor. „Armonia valorilor” înseamnă, practic, două lucruri: armonia internă a valorilor organizației și armonia între valorile organizației și comportamentul membrilor săi.

Armonia valorilor, așa cum rezultă și din figura 3, se compune **din cinci elemente principale**: *valorile organizației, factorii critici ai succesului, echilibrul, comunicarea și recompensa*. Strategia conducerii pentru îmbinarea celor cinci elemente impune o serie de decizii și acțiuni concrete:

- Elaborarea sub o formă scrisă a sistemului de valori din organizația respectivă;
- Stabilirea factorilor critici de reușită, acreditați anumitor valori;
- Menținerea unor opinii echilibrate despre valorile organizației;
- Comunicarea permanentă prin vorbe și fapte a valorilor enunțate;
- Elaborarea și menținerea unui sistem de recompensă și premiere pentru susținerea și promovarea atitudinilor și componentelor în conformitate cu valorile organizației.

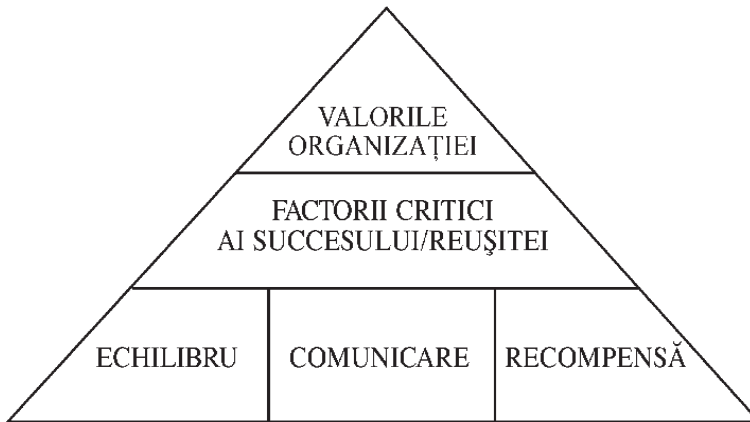


Figura 3. *Elementele-cheie ale armoniei valorilor*

Această strategie constantă, bazată pe un fundament solid, nu se poate introduce de pe o zi pe alta sau fără dificultăți. Dar merită. Este un fapt incontestabil că în multe firme de succes această strategie există, funcționează și tocmai aici se află cheia succesului.

Dacă eforturile vor fi încununuate de succes, și rezultatele vor apărea imediat.

1. Armonia valorilor asigură o conducere unitară întregului personal dintr-o organizație și va deveni principiul călăuzitor în comportamente cotidiene. Peter Drucker compară activitatea conducătorului cu cea a dirijorului. Paralela este reușită. Poate la fel de bună este comparația valorilor organizaționale cu notele muzicale. Cu toată diversitatea și varietatea personalului angajat, toată organizația trebuie să știe „ce anume se cântă”: muzica clasică, jazz ori rock. Dacă în această privință personalul nu primește semnale clare, atunci orchestra va cânta după ureche, adică zgomotos și lipsit de armonie.
2. Armonia valorilor generează spirit de echipă și energie, mobilizând prin aceasta întreaga organizație. Poate că organizația este în stare să treacă din faza A în faza B numai datorită energiei fizice, dar este un lucru sigur că poate să facă aceeași mișcare mult mai repede și mult mai ușor, cu mai mare succes, completând energia fizică prin energia socială. Ori de câte ori un grup de oameni, formați din personalități centrate pe acțiuni comune, acționează ca atare, se dezvoltă și se propagă o mare doză de energie socială. Acest nucleu comun reprezintă valorile organizației față de grup. Aici apare cel mai pregnant spiritul de echipă.
3. Prin armonia valorilor, conducerea de vârf este în stare să influențeze pozitiv comportamentul angajaților, chiar dacă nu se află permanent în mijlocul acestora. Este aproape imposibil ca în mod permanent conducerea de vârf să fie în mijlocul angajaților, controlându-i și supraveghindu-i. Chiar dacă ar fi posibil așa ceva, această metodă ar fi contraproductivă din punct de vedere al motivării personalului. Dar conducerea de vârf dispune de un astfel de instrument, foarte eficace în practică, de influențare a comportamentului angajaților: comunicarea cât mai clară a valorilor organizației și crearea unor asemenea condiții pe care fiecare angajat să le cunoască astfel încât să devină capabil să-și însușească valorile comunicate. Dacă eforturile

conducerii în această direcție sunt încununate de succes, atunci valorile organizaționale devin pentru membrii organizației componentele *conștiinței colective*.

4. Armonia valorilor constituie scheletul datelor decizionale. În procesul luării deciziilor, valorile organizaționale funcționează ca un giroscop, adică un aparat care asigură menținerea direcției în spațiu, indiferent de mișcările structurii interne a corpului sau de modificările exteriorului. Conducătorii iau zilnic decizii, care de care mai importante pentru bunul mers al organizației. Deciziile conducătorilor eficienți sunt, în majoritatea cazurilor, în concordanță cu structurile principale, cuprinzând sistemele de valori călăuzitoare, care conțin scopurile principale, prioritățile și criteriile fundamentale. Dacă de fiecare dată când este vorba de o decizie importantă, conducătorii ar trebui să elaboreze aceste structuri, aceste sisteme de valori, ei ar fi practic în imposibilitatea de a lua vreo decizie rațională și utilă. De aceste neajunsuri sunt feriți conducătorii cu ocazia luării unor decizii, dacă ei se orientează conform sistemului de valori al organizației.
5. Armonia valorilor conferă o senzație de stabilitate și continuitate într-o lume care se schimbă foarte repede, într-un mediu care se află într-o permanentă transformare. Practic, orice ființă umană tinde spre stabilitate și continuitate, satisfăcându-și această nevoie elementară. În etapa actuală, în multe organizații au loc transformări rapide și care de multe ori, nefiind bine gândite, pregătite și executate, provoacă mai multe necazuri decât bucurii celor care le suportă. Astfel devenim și mai conștienți de importanța armoniei valorilor organizaționale. Din prognozele nu prea optimiste, se poate anticipa accelerarea acestor transformări. Foarte mulți conducători simt că ei trebuie să reacționeze calm provocărilor mediului înconjurător aflat în schimbare. Cheia problemei o constituie valorile organizației, ca transmitere a unor *idei trainice*. Chiar dacă barca organizației se află pe marea agitată, giroscopul valorilor constituie un ajutor inestimabil.

Realizarea acestor cinci teze prin armonia valorilor constituie un rezultat deosebit, făcând diferența între succes și eșec, între bucurie și disperare în orice organizație care le duce la bun sfârșit. Deal și Kennedy (*ibidem*) scriu : „Viitorul este al organizațiilor cu o cultură solidă. Culturile puternice nu numai că sunt în stare să răspundă mediului lor, dar ele sunt în stare chiar să se acomodeze condițiilor schimbătoare din mediu. În perioade dificile, în vremuri grele, aceste organizații își trag curajul și dreptatea din valorile comune, reușind astfel să treacă prin dificultăți. Organizațiile obișnuite trebuie să devină unități performante, care sunt călăuzite de valori ferme”.

În unul dintre numerele viitoare ale revistei, vom prezenta un studiu de caz referitor la valorile unui departament din mediul universitar românesc.

Bibliografie

- BULLEN, C. ; ROCKART, J. (1981), *A Primer on Critical Success Factors*, Sloan Scholl of Management, Cambridge, Massachusetts.
- BURNS, J.M. (1978), *Leadership*, Harper & Row Publishers, New York.
- DAVIS, S. (1984), *Managing Corporate Culture*, A Ballinger Publisher Company, Cambridge, MA.
- DEAL, T.E. ; KENNEDY, AL.A. (1982), *Corporate Cultures. The Rites and Rituals of Corporate Life*, Addison – Wesley Reading Mars.

- FURNHAM, A. ; DRAKELEY, R. (1993), „Work locus of control and perceived organizational climate”, în *European Work and Organizational Psychologist*, 3, pp. 1-9.
- FURNHAM, A. (1999), *The psychology of behaviour at work*, Psychology Press Publishers, Taylor and Francis, Hove East-Sussex.
- GHEORGHE, M. (2001), „Cultura organizațională – expansiunea cercetării ei în perimetrul științelor psihomanageriale”, în Zlate, M. (coord.), *Psihologia la răspântia mileniilor*, Editura Polirom, Iași.
- GRAVES, C.W. (1970), „An open system’s theory of values”, în *Journal of Humanistic Psychology*, Fall, pp. 131-155.
- HITT, W.D. (1988), *The Leader-Manager*, Battelle Memorial Institute.
- HOFSTEDE, G. (1980), „Culture’s Consequences: International Differences”, *Work Related Values*, Sage.
- HOFSTEDE, G. (1994), „Cultural Constrains in Management Theories”, în Raymond, A.N. ; Hollenbeck, J.R. ; Gewrhart, B. ; Wright, P.M. (eds.), *Readings in Human Resource Management*, Austen Press, Irwin.
- IONESCU, GH. (1997), *Cultura afacerilor. Modelul american*, Editura Economică, București.
- KABANOFF, B. (1991), „Equity, equality, power and conflict”, în *Academy of Management Review*, nr. 16, pp. 416-441.
- KABANOFF, B. ; DALY, J.P. (2000), „Values Espoused by Australian and US Organisations”, în *Applied Psychology: An International Review*, nr. 49 (2), pp. 284-314.
- KABANOFF, B. ; WALDERSEE, R. ; COHEN, M. (1995), „Espoused values and organisational change themes”, în *Academy of Management Journal*, nr. 38, pp. 1075-1104.
- KLEIN, S. (2001), *Vezetes – es szervezetszichologia*, SHL – Hungary, Kft., Budapesta.
- LUNDBERGH, C.L. ; PETERSON, M.F. (1994), „The meaning of working in US and Japanes local governments at three hierarchial levels”, în *Human Relations*, nr. 47, pp. 1459-1487.
- PETERS, TH. ; WATERMAN, R. (1982), *In Search of Excellence: Lessons from America’s Best-Run Companies*, Harper & Row Publishers, New York.
- ROBBINS, S.P. (1991), *Organisational behaviour: Concepts, controversies, and applications* (ediția a V-a), Prentice-Hall, New York.
- ROKEACH, M. (1973), *The nature of human values and value sistem*, The Free Press, New York.
- ROKEACH, M. (1979) (ed.), *Understanding human values*, Free Press, New York.
- ROS, M. ; SCHWARTZ, S.H. ; SURKIS, S. (1999), „Basic Individual Values, Work Values, and the Meaning of Work”, în *Applied Psychology: An International Review*, nr. 48 (1), pp. 49-71.
- SCHWARTZ, S.H. (1999), „A Theory of Cultural Values and Some Implications for Work”, în *Applied Psychology: An International Review*, nr. 48 (1), pp. 23-47.
- TRICE, H.M. ; BEYER, J.M.(1993), *The cultures of work organizations*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N.J.
- WOLFE, R.A. (1991), „The use of content analysis to assess corporate social responsibility”, în Post, J. (ed.), *Research in corporate social performance and policy*, JAI Press, Greenwich, CT, 13, pp. 281-307.

Management și inteligență emoțională

Abstract

The present study examines the level and the pattern of emotional intelligence in management personnel at three different management levels (general management, department management and team management). The study was conducted in 10 companies – highly successful and somewhat successful. We used several tests and questionnaires to assess the levels of emotional intelligence, self-control, optimism, ambition, empathy, honesty and anxiety. The results have shown that successful managers have a high level of emotional intelligence (particularly the general managers), demonstrate self-control over their emotions, have a reduced anxiety being well adapted to stress, have a moderate ambition and average empathy.

Key words: *successful manager, emotional intelligence, highly successful/less successful company.*

Obiectivele din ce în ce mai complexe și diversificate ale organizațiilor contemporane impun forme de management din ce în ce mai integrative și creative, care să asigure cunoașterea cât mai multor variabile posibile de care depinde realizarea obiectivelor și în special modul lor de relaționare. Astfel de forme au apărut mai ales în anii '80, '90 (managementul multiplicator, managementul participativ – varianta franceză, managementul intuitiv, managementul aparențelor; *vezi Zlate, 1997*). De aceea, numai un manager cu pregătire psihosocială, pe lângă competența de specialitate, poate deveni eficient.

În literatura de specialitate, trăsăturile reprezentative pentru managerul eficient sunt: credința fermă în posibilitatea succesului, capacitate de comunicare, empatie, energie, judecata rațională (D. Rosenbloom, *cf.* Mihaela Vlăsceanu, 1993; Sheldrake, 1997). Studiul efectuat de Charles J. Cox și Cary L. Cooper pe un grup de manageri de succes a pus în evidență o serie de trăsături comune acestora:

1. Asumarea de responsabilități de la vârste foarte mici – mulți dintre ei au fost nevoiți să ia hotărâri în situații cruciale pentru existența lor;
2. Folosirea necazurilor și a nenorocirilor personale ca oportunități pentru a învăța și a se dezvolta;
3. Folosirea momentelor propice, favorabile, cu grad mare de risc pentru afirmarea personală;

* Universitatea din București.

4. Ambiția puternică și orientarea spre realizări pe termen lung ;
5. Încrederea în sine și autocontrolul – ei au o imagine foarte clară asupra situației pe care o au de rezolvat ;
6. Au un sistem de valori bine structurat, integritatea morală fiind socotită o valoare-cheie, ei inspirând încredere ;
7. Drămuirea eficientă a riscului – își asumă riscuri moderate, astfel încât să fie siguri de atingerea obiectivelor ;
8. Obiectivele clare, atât la nivel personal, cât și organizațional ;
9. Devotamentul față de profesie, considerată a fi unul dintre cele mai însemnate elemente ale vieții lor ;
10. Motivația intrinsecă ;
11. Viața bine organizată și utilizarea eficientă a timpului la serviciu și în familie ;
12. Simțul pragmatic ;
13. Abilitatea de a rezolva probleme atât în mod rațional, cât și intuitiv ;
14. Abilitățile interpersonale ;
15. Nivelul înalt de inovație și creativitate.

D. Goleman (1995) arată că bunul mers al unei organizații presupune cunoașterea abilităților emoționale ale membrilor săi și compatibilizarea acestora. Goleman consemnează că, în ultimii zece ani, s-a conturat un nou tip de management, cel al inteligenței emoționale, care sugerează că factorii de conducere de la toate nivelurile unei organizații ar trebui să aibă un grad ridicat al inteligenței emoționale pentru creșterea eficienței în plan individual și colectiv. De fapt, trăsăturile de personalitate ale unei persoane cu nivel ridicat al inteligenței emoționale, stabilite de D. Goleman, se aseamănă în multe privințe cu cele determinate în literatura de specialitate pentru managerul eficient. Astfel, ne referim la echilibrul emoțional în relațiile interumane, capacitatea de a se implica și rezolva problemele altor persoane, acordarea unei însemnătăți deosebite valorilor morale, naturalețea în relațiile cu ceilalți, buna adaptare la stres, anxietatea scăzută și entuziasmul puternic.

Societatea Internațională a Inteligenței Emoționale Aplicate a sistematizat zece abilități principale pentru inteligența emoțională :

- **controlul emoțional** – să-ți înțelegi și să-ți controlezi sentimentele și starea de spirit ;
- **autostimă** – să fii mulțumit de propria persoană, indiferent de variabilele externe (fluctuante) ;
- **managementul stresului** – să-ți controlezi stresul și să te adaptezi schimbării ;
- **abilități sociale** – să intri în relație și să empatizezi cu ceilalți ;
- **controlul impulsurilor** – să-ți stăpânești instinctele și să accepți întârzierea recom-penselor ;
- **crearea unui echilibru** – între serviciu și casă, între obligații și distracții ;
- **abilitățile de comunicare** – să comunici eficient cu alte persoane ;
- **managementul scopurilor** – să-ți stabilești scopuri realiste în toate sferile vieții ;
- **automotivarea** – să te remotivezi pentru atingerea obiectivelor propuse ;
- **atitudinea pozitivă** – să păstrezi o atitudine pozitivă (optimistă), dar realistă chiar și în momentele dificile.

Termenul *inteligență emoțională* (IE) a fost formulat pentru prima dată de P. Salovey și J.D. Mayer (1990). Ei definesc *inteligența emoțională* drept o formă a inteligenței sociale, care include abilitatea de a percepe propriile emoții și sentimente, dar și pe ale celorlalți, de a le diferenția și de a utiliza aceste informații pentru a-și ghida propriul mod de a gândi și acționa. Cei doi autori au stabilit cinci domenii principale ale inteligenței emoționale (preluate ulterior de Goleman) :

I. Identificarea, cunoașterea propriilor emoții

O persoană care se cunoaște pe sine, își cunoaște propriile emoții este capabilă să-și conducă mai bine viața și percepe mai clar repercusiunile deciziilor personale.

II. Autocontrolul emoțiilor

Acesta presupune capacitatea de a-și adapta sentimentele, emoțiile la o anumită situație, abilitatea de a calma spiritele, de a se elibera de influența fricii, tristeții sau furiei. Persoanele care posedă această atitudine fac față răsturnărilor de situație, momentelor critice.

III. Automotivația

Se referă la canalizarea emoțiilor în vederea autostăpânirii și creșterii capacității de concentrare. Controlul emoțiilor presupune amânarea satisfacerii imediate a dorințelor, precum și reprimarea pulsionilor. S-a dovedit că persoanele care dispun de această abilitate sunt deosebit de productive și eficiente în tot ceea ce întreprind.

IV. Perceperea, înțelegerea și evaluarea emoțiilor altei persoane

Empatia constituie un element esențial al inteligenței emoționale. Persoanele empaticе sunt mai receptive la semnalele subtile care indică nevoile și dorințele celorlalți.

V. Abilitățile în domeniul relațiilor sociale

Acestea au la bază arta de a iniția și de a întreține relații armonioase cu ceilalți și aparțin persoanelor empaticе și comunicative, facilitându-le contacte sociale multiple.

D. Goleman, în acord cu J.D. Mayer, a determinat trei moduri de raportare la propriile emoții :

1. persoane cu o înaltă conștiință de sine a propriilor trăiri afective, situație care le face să fie mai echilibrate din punct de vedere psihic, să aibă simțul măsurii și o concepție pozitivă asupra vieții ;
2. persoane care se lasă copleșite de emoții, trăind cu impresia că sunt dominate de propriile emoții, care le conduc viața. Ele nu întreprind nimic pentru a scăpa de o proastă dispoziție, de stări de spirit negative ;
3. persoane care își acceptă stările de spirit ; în această categorie, există două subgrupe :
 - a) persoanele bine dispuse în general, care manifestă tendința (întâlnită) de a-și modifica stările de spirit negative ;
 - b) persoanele care se resemnează să accepte stările emoționale negative, tendință întâlnită în cazul depresiilor și la cei resemnați în fața sorții.

Din cele arătate până acum, rezultă că pentru managerii de succes (eficienți) și persoanele cu nivel înalt al inteligenței emoționale sunt comune următoarele trăsături: autocontrolul (stăpânirea de sine), optimismul, interesul pentru valorile morale, credibilitatea, corectitudinea, adaptarea la stres și gradul redus de anxietate, empatie, ambiție, învingerea dificultăților.

1. Obiective

Ne-am propus să investigăm nivelul și particularitățile inteligenței emoționale la managerii din organizații performante.

2. Ipoteze

1. Presupunem că managerii din firmele performante au un nivel al inteligenței emoționale peste medie. Precizăm că pentru toate răspunsurile de la probele utilizate vom stabili mărimea rezultatelor în centile, prin raportarea la valoarea maximă a răspunsului, ceea ce ne va permite, pe de o parte, compararea rezultatelor de la diferitele teste și, pe de altă parte, posibilitatea de apreciere ca atare a mărimii răspunsului.
2. Este posibil ca notele pentru unele aspecte de inteligență emoțională să fie mai mari decât pentru altele. Cu alte cuvinte, diferitele laturi ale inteligenței emoționale s-ar putea să fie inegal structurate.
3. Presupunem că, în funcție de nivelul de conducere al managerilor, vor putea exista diferențe în privința gradului de structurare a inteligenței emoționale.

3. Metodele cercetării

1. Test pentru inteligență emoțională – varianta pentru adulți, adaptat de noi după Salovey și Mayer, Goleman (M. Roco, 2001, pp. 187-189).

Amintim că cele 10 întrebări ale testului constau în prezentarea unui scenariu, persoana fiind rugată să indice modul propriu de a reacționa în situațiile prezentate, prin alegerea uneia dintre cele patru variante de răspuns.

Itemii chestionarului se referă la modul de reactivitate în situații stresante, la analiza cauzelor care provoacă o stare emoțională, la optimismul persoanei, la speranță, schimbarea prejudecăților, empatie, la autocontrolul unei stări negative (furie), asigurarea unui climat favorabil exprimării ideilor, dimensionarea fricii, inițiativa unor schimbări în viața personală.

Exemplu de item :

1. Sunteți într-un avion care intră brusc într-o zonă de turbulență și începe să se balanseze puternic într-o parte și alta. Ce faceți ?
 - a) Continuați să citiți sau să vă uitați la film, dând puțină atenție turbulenței ;
 - b) Vă îngrijorați, urmăriți stewardesa și citiți fișa cu instrucțiuni în caz de pericol ;
 - c) Câte puțin din a) și b) ;
 - d) Nu observați nimic.

2. Chestionar de empatie, adaptat după S. Marcus (1997).

Acesta conține 33 itemi. În funcție de mărimea notelor obținute, există 5 categorii de subiecți: neempatici, slab empatici, mediu empatici, buni empatici, extrem de empatici.

Exemplu de itemi :

Pot lua decizii fără să mă împiedic de sentimentele altora.

Sunt de acord				Nu sunt de acord			
+				-			
4	3	2	1	1	2	3	4

3. Chestionar de sinceritate, adaptat după Louise Franceschini (1988).

El cuprinde 10 întrebări, pentru fiecare dintre ele existând 3 variante de răspuns.

Exemplu de item :

Pentru a beneficia de un avantaj, încercați să vă caracterizați în favoarea dumneavoastră ?

- absolut deloc ;
- se mai întâmplă uneori ;
- în general, nu exagerați, încercând să fiți cât mai aproape de adevăr.

4. Chestionar pentru optimism, adaptat după Louise Franceschini.

Subiecților li se prezintă noțiuni mai mult sau mai puțin abstracte, în dreptul cărora se află trecute două perechi de culori. Li se cere să arate perechea de culori pe care o consideră ca fiind mai indicată să ilustreze noțiunea respectivă.

Exemplu :

10. Ambiție :

- galben-verde ;
- galben-gri.

Chestionarul are 10 itemi.

5. Chestionar pentru ambiție, adaptat după Louise Franceschini.

Conține 30 de itemi, fiecare având câte două variante de răspuns.

Exemplu :

7. Adesea vă comparați rezultatele muncii dvs. cu cele ale colegilor :

- Da ;
- Nu.

6. Chestionar pentru autocontrol (stăpânire de sine), adaptat după Louise Franceschini.

Conține 10 întrebări, fiecare având câte 3 variante de răspuns.

Exemplu :

Sunteți la cinematograful și deodată dispare imaginea de pe ecran. Ce faceți ?

- Începeți să fluierați și să urlați : Imaginea ! ;
- Așteptați calm să se reia transmiterea filmului. V-ați dus la cinematograful ca să vă distrați ;
- Dacă întreruperea este mai lungă, ieșiți din sală și cereți să vi se înapoieze banii pe bilet.

7. Chestionar pentru anxietate, adaptat după Louise Franceschini.

Conține 20 de itemi, fiecare cu două variante de răspuns.

Exemplu :

11. Dacă un membru al familiei întârzie să vină acasă, vă gândiți la ce este mai rău posibil și sunteți îngrijorat până nu se reîntoarce acasă ?

- a) Da ;
- b) Nu.

Administrarea tuturor probelor s-a făcut individual, subiecții fiind solicitați să-și motiveze răspunsurile.

Loturile de subiecți sunt reprezentate de 10 firme comerciale din domeniul materialelor de construcție, ale căror colective au între 43 și 65 membrii. Cinci dintre firmele comerciale au avut cu doi ani în urmă câștiguri ce depășesc cu mult 100%, celelalte 5 firme au venituri mult sub medie, situate între 20% și 30%, două dintre ele aflându-se în prezent într-o situație critică. Primele cinci firme performante le vom consemna cu A, iar ultimele cinci, cu B. Firmele performante au 401 salariați, dintre care 60 sunt cadre de conducere, după cum urmează : 21 de directori, 14 șefi de secție (departament), 29 șefi de echipă (14,9% din totalul personalului).

Firmele slab performante (B) din lotul de control însumează peste 347 de salariați, având 62 cadre de conducere, dintre care : 20 de directori, 15 șefi de secție (departament), 27 șefi de echipă (17,8% din totalul membrilor).

În tabelul 1 prezentăm particularitățile privind media de vârstă, sexul pentru cele trei tipuri de cadre de conducere la cele două categorii de firme (înalț și slab performantă) :

Tabelul 1. *Caracteristici sociodemografice ale lotului de subiecți*

Nivelul de conducere	Tipul firmei					
	Categorie de firmă					
	Înalț performante – A			Slab performante – B		
	Vârsta	Sexul		Vârsta	Sexul	
		M	F		M	F
Director	35	11	10	50	16	3
Șef departament	40	9	5	51	10	3
Șef echipă	32	12	15	31	13	17
Valori medii	35	10	10	44	13	7

Se constată că vârsta cadrelor de conducere de la nivelul directorilor și șefilor de secție (departamente) este semnificativ mai mică la firmele înalț performante, comparativ cu cele slab performante (pentru directori : 35/50 ani ; pentru șefi de departament : 40/51 ani). De asemenea, se observă că, la firmele înalț performante, la nivelurile superioare de conducere numărul femeilor este sensibil mai ridicat decât la firmele de tip B.

5. Rezultatele și interpretarea lor

5.1. Răspunsurile la Testul de inteligență emoțională

Diferențele scorurilor globale (pentru cei 10 itemi) la testul de inteligență emoțională în cazul celor două tipuri de firme sunt foarte mari. Managerii din firmele înalț performante

au un nivel ridicat al inteligenței emoționale, cele mai mari note fiind obținute de directori (78 centile), apoi de șefii de departament (60 centile). Cercetările realizate recent cu privire la nivelul inteligenței emoționale au arătat că scorurile pentru studenți se situează, în general, sub 50 de centile. Datele obținute pentru directori și șefi de departament dovedesc că, la firmele cu eficiență ridicată, nivelul inteligenței motivaționale depășește cu mult valoarea medie (50 centile). *Vezi tabelul 2.*

Tabelul 2. *Scorurile la inteligență emoțională*

Nivel de conducere	TIPUL FIRMEI	
	Înalt performante	Slab performante
	A	B
Director	78	43
Șef departament	60	40
Șef echipă	51	35
Media	63	39

Din analiza rezultatelor de la nivelul firmelor, a reieșit că, în cazul firmelor înalt eficiente, scorurile sunt mult mai omogene, comparativ cu firmele slab eficiente.

Prezentăm mai jos spre exemplificare distribuția scorurilor la inteligența emoțională pentru firma A₁, unde N = 49 și firma B₁, la care N = 45.

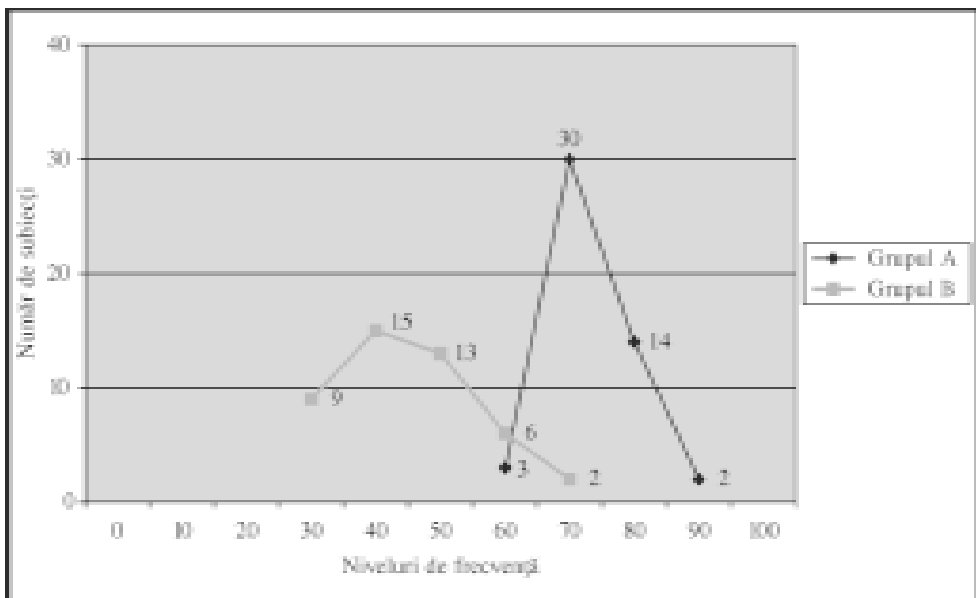


Figura 1. *Distribuția scorurilor la inteligența emoțională*

Managerii de la firmele înalt eficiente au obținut scoruri de peste 50 de centile pentru toate aspectele inteligenței emoționale, pe primele locuri situându-se următoarele trăsături :

- adaptarea la situații stresante (valoarea medie pe grup fiind egală cu 79 de centile) ;

- analiza cauzelor care provoacă o anumită stare emoțională (media = 72 de centile) ;
- autocontrolul unei stări de furie (69 de centile) ;
- relaxarea temporară în stări emoționale deosebit de puternice, în scopul asigurării unei reacții cât mai obiective (67 de centile) ;
- speranță și perseverență în lupta cu greutățile (66 de centile) ;
- capacitatea de a fi empatic cu starea emoțională a celuilalt (63 de centile).

Managerii de la firmele slab eficiente au înregistrat scoruri sub 50 de centile pentru 9 din cele 10 scenarii. Dimensiunea la care s-a obținut un scor de 53 de centile este adaptarea la situații stresante.

Cele mai mici note s-au constatat pentru următoarele aspecte ale inteligenței emoționale :

- analiza cauzelor care induc anumite stări emoționale, în special a celor negative (28 de centile, față de cele 72 de centile ale managerilor de succes) ;
- autocontrol emoțional, relativă detașare temporară în momentele tensionale (29 de centile) ;
- capacitatea empatică (32 de centile).

Faptul că managerii lotului experimental au o medie de vârstă mult mai mică decât cei din lotul de control nu ar putea justifica aceste diferențe la testul de inteligență emoțională, deoarece această dimensiune se conturează la vârste mici, în copilărie, ea fiind dependentă de mediul familial și de climatul educațional din primii ani de școală. Se subînțelege că inteligența emoțională se poate dezvolta pe baza unor programe specifice și în direcțiile unde se constată cele mai mari deficiențe.

5.2. Rezultatele la Chestionarul privind autocontrolul

Această probă se referă la stăpânirea de sine ca trăsătură de personalitate mai mult sau mai puțin înnăscută, în sensul că unii oameni au tendința de a-și controla emoțiile și impulsurile, în timp ce alții, prin firea lor, sunt predominant impulsivi.

Tabelul 3. Rezultatele la proba de autocontrol

Nivel de conducere	TIPUL FIRMEI	
	Înalt performante A	Slab performante B
Director	83	39
Șef departament	60	50
Șef echipă	60	65
Media	~ 68	~ 51

Se constată că directorii de la firmele înalt performante au un punctaj foarte ridicat la capacitatea de autocontrol al emoțiilor (83 de centile), comparativ cu managerii de la nivelurile privind șefii de departament și de echipă (60 de centile). Ne reține atenția punctajul foarte redus la capacitatea de stăpânire a propriilor emoții la directorii de la firmele slab performante, aceștia fiind semnificativ depășiți de șefii pe care îi au în subordine, de la nivelurile departament (50 de centile) și echipă (65 de centile). În cadrul discuției rezultatelor obținute cu managerii de la cele două tipuri de firme, a reieșit că directorii

eficienți își impun să fie cât mai calmi, răbdători cu toți subordonații, fiindcă au constatat că impulsivitatea, chiar agresivitatea în relațiile cu ceilalți le aduc mari prejudicii personale și la nivel de grup. Directorii slab eficienți au relatat că oamenii din subordinea lor trebuie să fie ținuti la distanță și tratați cât mai „de sus”, astfel încât să-și dea seama că „ceea ce poate face un director nu le este permis tuturor oamenilor din firmă”.

5.3. Rezultatele referitoare la empatie

Se constată că, în general, managerii de la firmele performante au un grad relativ mai înalt al empatiei, față de managerii din firmele slab performante, fără ca diferențele să fie semnificative. Datele obținute ne arată că deosebiri sensibile există între managerii de la diferite niveluri de conducere ale aceluiași tip de firmă. Rezultatele obținute de noi nu conduc la concluzia că empatia este un factor diferențiator între managerii înalt eficienți și slab eficienți. Acest fapt se poate constata din tabelul 4*.

Tabelul 4. Valori obținute la dimensiunea empatie

Clase de răspuns la chestionarul de empatie	Firme înalt performante – A			Firme slab performante – B		
	Nivelul de conducere			Nivelul de conducere		
	Director	Departament	Echipă	Director	Departament	Echipă
Slab empatic	20%	16%	21%	18%	20%	24%
Mediu empatic	40%	40%	42%	51%	61%	36%
Bun empatic	60%	44%	37%	31%	19%	40%

5.4. Răspunsurile la Chestionarul de optimism

Optimismul se bazează pe încrederea în forțele proprii, pe abilitatea de a persevera, în ciuda barierelor care stau în calea realizării scopurilor.

Optimismul nu presupune o atitudine nerealistă, ci reprezintă acea abilitate de a face față stresului. Răspunsurile subiecților pot fi încadrate în trei categorii :

1. optimism debordant ;
2. optimism moderat ;
3. pesimism.

Valorile obținute la chestionarul de optimism sunt prezentate în tabelul 5**.

Tabelul 5. Valori ale optimismului în cele două tipuri de firme

Categorii de răspunsuri la optimism	Firme înalt performante – A			Firme slab performante – B		
	Director	Departament	Echipă	Director	Departament	Echipă
Optimism debordant	27%	19%	15%	30%	26%	14%
Optimism moderat	59%	60%	75%	55%	51%	65%
Pesimism	14%	21%	10%	15%	23%	21%

* În dreptul claselor de răspuns este trecut numărul de subiecți în procente (%).

** În dreptul claselor de răspuns este trecut numărul de subiecți în procente (%).

Majoritatea managerilor, indiferent de tipul de firmă sau de nivelul de conducere, manifestă un optimism moderat. Entuziasmul lor este dozat în raport cu situațiile cu care se confruntă.

5.5. Răspunsurile la Chestionarul de ambiție

Se disting trei tipuri de răspunsuri :

1. Ambiție pusă în slujba afirmării personale, obținerii unei poziții sociale însemnate. Toate energiile persoanei sunt utilizate pentru asigurarea unei cariere profesionale, fiind în special vizată obținerea recunoașterii sociale. Pentru acest gen de oameni, viața este o competiție în care cel mai bun trebuie să învingă cu orice preț ;
2. Ambiție moderată, orientată spre exprimarea capacităților personale, fără ca persoana să-și neglijeze alte sfere de activitate (viața de familie, sport, distracție) ;
3. Interes pentru activități care asigură o îmbogățire în plan spiritual, cultural și interes minim față de poziția socială (statutul în ierarhia funcțiilor de la locul de muncă).

În tabelul 6 prezentăm rezultatele obținute la această probă* .

Tabelul 6. Valori obținute la Chestionarul de ambiție

Tipul de ambiție	Firme înalt performante – A			Firme slab performante – B		
	Director	Departament	Echipă	Director	Departament	Echipă
Înaltă	35 %	45 %	40 %	50 %	50 %	52 %
Moderată	60 %	40 %	50 %	40 %	30 %	25 %
Joasă	5 %	15 %	10 %	10 %	20 %	23 %

Managerii de la nivel director (îndeosebi cei aparținând firmelor slab performante) se caracterizează printr-o ambiție puternică, fiind dispuși să-și sacrifice viața de familie și folosirea plăcută a timpului liber în scopul deținerii unei poziții sociale cât mai înalte.

Datele obținute se aseamănă cu cele din literatura de specialitate privind motivația profesională deosebit de puternică. Din discuțiile avute cu ei, a reieșit că, în viața lor, activitatea profesională constituie una dintre valorile dominante. Există însă diferențe între cele două tipuri de manageri analizați. Astfel, cei care conduc firme înalt performante sunt preocupați în primul rând de rezultatele firmei unde lucrează, în timp ce managerii din firmele slab performante au ca interes major menținerea pozițiilor ierarhice, activitatea profesională fiind un mijloc pentru atingerea acestui scop.

5.6. Răspunsurile la Chestionarul de sinceritate

Chestionarul urmărește să evidențieze în ce măsură o persoană este sinceră în raport cu propria persoană și față de alții.

Există trei tipuri de răspunsuri :

1. persoane preocupate de a apărea cinstite, sincere, fapt care le determină să nu-și dea seama nici ele însele când spun adevărul și când mint intenționat. Sunt mincinoase fără voia lor ;

* În dreptul claselor de răspuns este trecut numărul de subiecți în procente (%).

2. Din a doua categorie fac parte persoanele care sunt diplomate atunci când este necesar, fără să renunțe la sinceritate. De aceea, ele nu ajung să-și exprime în totalitate gândurile despre cineva sau despre o situație. Acest lucru este valabil pentru probleme curente fără însemnătate. Atunci când evenimentele au o semnificație majoră, persoana este pe deplin sinceră, chiar dacă acest lucru o dezavantajează ;
3. Din ultima categorie fac parte persoanele care spun lucrurilor pe nume, scopul lor fiind să meargă direct la țintă. Acest gen de sinceritate, specifică copiilor, creează probleme persoanei respective, generând stări tensionate, conflictuale. Considerăm că cele trei tipuri de răspunsuri se referă la o sinceritate „de tip formal, real și infantil”.

În tabelul următor prezentăm rezultatele obținute la această probă* .

Tabelul 7. Valori obținute la Chestionarul de sinceritate

Tipuri de răspunsuri	Firme înalt performante – A			Firme slab performante – B		
	Director	Departament	Echipă	Director	Departament	Echipă
Sinceritate formală	18%	12%	20%	41%	25%	20%
Sinceritate reală	69%	72%	55%	52%	47%	60%
Sinceritate infantilă	13%	16%	25%	7%	28%	20%

Din analiza datelor, reiese că pentru managerii de succes predomină sinceritatea reală, aceștia sunt onești, respectă adevărul, dar încearcă să fie și diplomați în același timp. Managerii din firmele slab performante sunt preocupați ca imaginii lor să i se asocieze calitatea de om sincer, onest.

5.7. Răspunsurile la Chestionarul privind anxietatea

Managerii din firmele înalt performante au anxietate sub medie (50 de centile), ei reacționează adaptat la situațiile stresante. Managerii slab eficienți au anxietate ridicată, însă nu recunosc acest lucru, incriminând problemele cotidiene, de familie (vezi tabelul 8).

Tabelul 8. Valori ale anxietății obținute la cele două tipuri de firme

Niveluri de conducere	Firme înalt performante – A	Firme slab performante – B
Director	46 centile	75 centile
Șef departament	35 centile	70 centile
Șef echipă	40 centile	69 centile

6. Concluzii

Datele obținute au dus la confirmarea ipotezei că inteligența emoțională este o trăsătură specifică a managerilor de succes. Pentru viitor ar trebui cercetat în ce măsură această calitate se datorează educației din familie sau este dobândită pe parcursul activității profesionale. Deoarece inteligența emoțională este o trăsătură de personalitate de maximă

* În dreptul claselor de răspuns este trecut numărul de subiecți în procente (%).

importantă în activitatea managerilor de succes, ar trebui ca în selecția șefilor de la diferite niveluri să fie incluse probe pentru evaluarea ei.

Pe de altă parte, apreciem ca fiind necesară elaborarea și aplicarea unor miniprograme de cunoaștere și educare a inteligenței emoționale în cadrul organizațiilor. Diferitele aspecte ale inteligenței emoționale au ponderi variate. Cele mai importante laturi ale inteligenței emoționale sunt : autocontrolul emoțiilor și impulsurilor, optimismul, învingerea dificultăților, analiza cauzelor care au generat o anumită stare emoțională, adaptarea la stres.

A fost confirmată și o a treia ipoteză, conform căreia există diferențe semnificative în privința nivelului inteligenței emoționale la cele trei niveluri de conducere. Astfel, cele mai bune scoruri la inteligența emoțională au fost obținute de directori, urmați de șefii de departament și, în final, de șefii de echipă.

Managerii din firmele înalt eficiente își controlează emoțiile, au ambiție moderată, un grad redus de anxietate, manifestă o sinceritate autentică și sunt mediu empatici.

Bibliografie

- COX, J. ; COOPER, C.L. (1988), *High Flyers : An Anatomy of Managerial Success*, Basil Blackwell Ltd., Oxford (UK), Cambridge, Massachussets.
- EVANS, D. (1990), *Supervisory Management : Principles and Practice*, Cassell Educational Ltd., Londra.
- FRANCESCHINI, L. (1988), *Les nouveaux tests psychotechniques*, Éditions de Vecchi SA, Paris.
- GOLEMAN, D. (1995), *Emotional Intelligence*, Bantam Books, New York.
- MARCUS, S. (1997), *Empatie și personalitate*, Editura Athos, București.
- MAYER, J.D. ; SALOVEY, P. (1997), „What is Emotional Intelligence”, în Solovey, P. ; Sluyter, D. (eds.), *Emotional Development and Emotional Intelligence*, Bantam Books, New York.
- ROCO, M. (2001), *Creativitatea și inteligența emoțională*, Editura Polirom, Iași.
- SALOVEY, P. ; MAYER, J.D., „Emotional Intelligence”, în *Imagination, Cognition and Personality*, nr. 9, pp. 185-211.
- SHELDRAKE, P. (1997), *Can Management Ever Become a True Profession*, World Management Update, Kensington Publications Ltd., Londra.
- VLASCEANU, M. (1993), *Psihosociologia organizațiilor și a conducerii*, Editura Paideia, București.
- ZLATE, M. (1997), *Managementul anilor '80, '90*, în Zlate, M. (coord.), *Psihologia vieții cotidiene*, Editura Polirom, Iași, pp. 13-28.

Dimensiuni psihologice ale personalității liderului militar

Résumé

Dans cette recherche on a proposé l'étude de la corrélation des certains facteurs de la personnalité, qui décrivent le profil psychologique du leader militaire. On a choisi un lot de leaders militaires, expérimentés en management, sélectionnés pour suivre une forme d'enseignement postuniversitaire, afin de se perfectionner en management. On a utilisé les tests : D.48, I.W. (T.A.G), C.P.I., F.P.I., C.L., L.M. On a déterminé des corrélations significatives entre les épreuves d'intelligence et les échelles du questionnaire qui mesurent la nervosité, la dépression, l'inhibition, l'exubérance, la faiblesse émotive, la tolérance et la sociabilité. L'intelligence constitue une prémice favorable pour l'adaptation aux exigences des activités militaires. Un profil psychologique du leader militaire efficace se caractérise par : équilibre émotif, sociabilité, franchise, tolérance, intérêt pour les activités intellectuelles, optimisme et confiance en soi.

Mots clefs : *intelligence, exubérance, faiblesse émotive, tolérance, charisme, style de commander.*

1. Considerații teoretice

Privită până nu de mult ca un domeniu al bunului-simț sau al experienței generale, conducerea constituie, în prezent, obiectul unei științe de sine stătătoare, psihologia organizațională. Cu toate că în interiorul acestei științe s-au petrecut, de-a lungul evoluției sale, multiple redimensionări, schimbări și extensiuni, problematica spinoasă a conducerii rămâne în actualitate. Este firesc să se întâmple așa, atât timp cât orice organizație – oricât de structurată ar fi ea, oricât de clar i-ar fi conturate responsabilitățile – nu poate să-și realizeze obiectivele și să funcționeze eficient fără coordonarea și controlul acțiunilor, atribute ce revin exclusiv conducerii.

Definită de Fayol drept un ansamblu de activități întreprinse în vederea atingerii aceluiași obiectiv, conducerea se referă la cinci activități esențiale : a prevedea, a decide, a comanda, a coordona, a controla. Condițiile tot mai complexe în care se desfășoară activitățile în societatea modernă, cu un volum crescut de sarcini și solicitări, au impus reorganizarea activităților, reevaluarea problemelor organizațiilor apărute ca

* Ministerul Apărării Naționale. Secția Psihologie.

urmare a impactului acestora asupra personalității individuale, revendicând totodată detașarea cercetărilor de nivelul simțului comun și centrarea pe problema eficienței conducerii, care devine astfel o prioritate.

Existența conducerii (nu doar la nivelul organizațiilor particulare, ci și la nivelul sistemului politic al unei țări), atrage atenția asupra importanței ce trebuie acordată acesteia și îi amplifică rolul în funcționarea concretă a sistemelor organizaționale, generând în același timp ideea că liderii nu pot fi aleși la întâmplare, ci conform unor caracteristici cu care s-au născut sau pe care le-au dobândit și care sunt menite să le faciliteze activitatea (Tabachiu ; Moraru, 1997).

Ca o consecință imediată a acestei concepții, se conturează orientarea investigațiilor spre descoperirea caracteristicilor de personalitate, care pot fi considerate predictorii ai succesului în activitatea de conducere. S-a constituit astfel „modelul trăsăturilor”, care a dominat până în anii '60. Un demers inițial de cercetare căuta să identifice și să măsoare caracteristicile personale sau atributele ce diferențiază liderii de nonlideri. Stogdill (1948, *apud* M. Zlate, 1981) ajunge la concluzia că liderii se detașează de nonlideri prin: inteligență, grija față de nevoile altora, inițiativă și perseverență în tratarea problemelor, încredere în sine, dorința de a accepta responsabilități și de a ocupa poziții ce conferă dominanța și controlul asupra altora. Cercetările practice nu au confirmat însă toți acești factori. De fapt, este puțin probabil să găsim un consens între psihologi cu privire la trăsăturile de personalitate care alcătuiesc profilul unui lider eficient. Nenumăratele studii teoretice și practice efectuate nu sunt convergente în privința existenței unui set de trăsături absolut necesare liderului, fiecare acordând importanță maximă anumitor trăsături, minimalizând importanța altora, argumentându-și teoretic și practic punctul de vedere cu rezultatele unor laborioase cercetări, ce dispun de un sistem de analiză statistică riguros organizat.

Lipsa de acord între cercetători în ceea ce privește calitățile unui lider nu conduce automat la ideea inutilității cercetărilor, dimpotrivă, putem afirma că fiecare cercetare a adus ceva nou, impresionant și interesant, despre structura de personalitate a liderului. Din nenumăratele cercetări, vom menționa doar câteva din rândul celor care au reușit să se impună în comunitatea științifică și ne-au interesat din perspectiva investigațiilor noastre.

Cercetările fundamentate pe teoriile factorilor de personalitate, bogate în modele explicative, s-au orientat inițial spre evaluarea inteligenței, considerată drept latura rezolutiv-productivă a personalității, ce asigură succesul într-o gamă largă de activități și, implicit, îi este necesară și liderului. Există o diversitate de păreri între autori în ceea ce privește rolul inteligenței în activitatea de conducere, mergând de la supraestimarea inteligenței până la diminuarea rolului ei. Ca urmare a unor constatări practice, s-a stabilit că rapiditatea în luarea deciziilor, siguranța raționamentelor, flexibilitatea gândirii, ușurința în adaptarea la situații noi sunt calități absolut necesare unui lider eficient și presupun o cotă de inteligență peste nivelul mediu. Investigațiile aplicative întreprinse în această direcție sunt de acord în a indica o corelație directă și semnificativă între inteligență și conducere, pentru situații și sarcini ce solicită aptitudini intelectuale. Bass (1985), recenzând coeficienții de corelație găsiți de 19 autori, ajunge la concluzia că între inteligență și conducere, în anumite situații, acest coeficient este semnificativ. Terman, în schimb, a găsit că indivizii prea inteligenți nu se pot impune în grupuri care dețin această aptitudine la nivel mediu. Rezultate contradictorii îi determină pe Haroux

și Praet (1995) să concluzioneze că, pentru a conduce, inteligența este o condiție necesară, dar nu și suficientă; ea poate conferi o probabilitate de reușită, dar numai în corelație cu alți factori.

Cercetările ulterioare pun însă accentul pe inteligență. Un studiu asupra metodelor de pregătire pentru cadrele de conducere, efectuat de către Western Michigan University din Kalamazzo, a constatat că, în proporție de 100%, cei anchetati consideră inteligența una dintre cele 5 caracteristici principale, necesare cadrelor de conducere. H. Laurent (*apud* Faverge, 1972), aprofundând cercetările, stabilește că inteligența nu constituie factorul determinant al reușitei în conducere, ci doar o condiție necesară, îndeosebi la un anumit prag. Stogdill (1974), în interpretările statistice ale inteligenței, constată că, din acest punct de vedere, liderul se situează cu puțin peste media grupului. Inteligența nu poate fi singura aptitudine care conduce la succes în activitatea liderului, ea aflându-se în relații de interdependență cu toți ceilalți factori ai personalității. Din acest motiv, s-au identificat și alte dimensiuni ale personalității, responsabile pentru reușita în conducere. J. Faverge insistă pe importanța aptitudinii euristice, prezentă la personalul de conducere din cercetările sale. Este vorba despre capacitatea de a lua decizii în condiții de incompletitudine a informațiilor, pornind de la un număr restrâns de elemente, privilegiate de către subiect și care să ducă la opțiuni variabile, dar nu și în mod necesar optime.

Experiența curentă și studiile de teren au evidențiat rolul esențial al „experților” în luarea deciziilor în colectiv. Cu cât o activitate devine mai specializată, cu atât persoana mai competentă se impune. Se conturează astfel prezența unui alt factor care condiționează eficiența conducerii, și anume competența profesională. Cu cât sarcinile sunt mai complexe și răspunderile multiple, conducerea se încredințează unor buni coordonatori, care știu să se înconjoare de persoane competente.

Dintre aptitudinile specifice, au mai reținut atenția cercetătorilor fluența verbală și senzitivitatea în relațiile interpersonale. R. Man (*apud* Neculau, 1977) a observat că, în 15 din 16 cercetări analizate, liderii posedă „senzitivitate interpersonală” semnificativ mai mare decât ceilalți membri ai grupului. În configurația însușirilor, care asigură reușita în activitatea de conducere, ponderea capacității de sesizare corectă a relațiilor și opiniilor din colectiv este estimată a fi în jur de 20%. Se apreciază, în genere, că liderii realizează o percepție mai exactă a relațiilor interumane din grup, sesizând destul de corect opinia colectivului. *Empatia* este o componentă a acestei aptitudini care nu poate lipsi, deoarece liderul exprimă și concentrează dorințele confuze ale grupului, cristalizează opțiunile și aspirațiile vagi ale membrilor. Această aptitudine facilitează colaborarea cu subalternii, sesizarea la timp a unor tendințe pozitive sau negative în colectiv. Se pune însă problema dacă liderii dețin această aptitudine sau dacă exercitarea funcției de conducere le permite să fie mai bine informați în ceea ce privește evoluția opiniilor și atitudinilor în grup. Ambele situații sunt, probabil, valabile.

Alți autori au studiat relația dintre sarcinile de conducere și însușiri precum: încrederea în forțele proprii, ascendența sau tendința de dominare, gradul de autocontrol și extraversiunea. R. Baron și D. Byrne (1991) pun accentul pe rolul autocontrolului în ajustarea conduitei la cerințele situației și în adaptarea eficientă. În ce privește dimensiunea extraversiune-introversiune, o treime din studiile efectuate atestă o corelație semnificativă ($r = 0,54$) pentru extraversiune și aptitudinile de conducere. Este de așteptat ca o persoană sociabilă și deschisă să fie mai frecvent preferată într-un post de conducere

decât o persoană introspectivă și introvertită. Este vorba despre o extraversiune moderată, altfel există riscul de a aluneca spre o familiaritate excesivă.

Una dintre cele mai frecvent citate caracteristici de personalitate este încrederea în sine, în abilitățile și forțele proprii. Această trăsătură de personalitate a fost pusă în corespondență cu abilitățile liderilor de a elabora idei și strategii inovative și de a se implica în sarcini dificile, cu un nivel ridicat de risc personal. Demonstrând încredere în forțele proprii, liderii câștigă încrederea și devotamentul membrilor grupului, susținând în fapt fezabilitatea strategiilor pe care le propun. Strâns relaționate cu încrederea în forțele proprii sunt constructele de autoeficacitate percepută și locus de control intern. Cei care se percep pe sine ca eficienți în a realiza sarcini dificile și își atribuie de fiecare dată succesul pentru ceea ce realizează au cele mai mari șanse de a se impune ca lideri eficienți, iar în activitățile de conducere vor alege metode suportive și raționale de a-i influența pe ceilalți membri ai grupului (Yaccaro, 1996; De Vries, 2000; Crant și Bateman, 2000, *apud* Iluț, 1994).

Nevoia de putere, de a-i domina pe ceilalți și de a se impune ca lider este o altă caracteristică adesea menționată ca predictor al eficienței în activitatea de conducere. Dorința de a utiliza influența socială, de a-i conduce, dirija și orienta pe ceilalți într-o manieră dezirabilă social, precum și orientarea personală spre îndeplinirea unor scopuri înalte sunt însușiri care s-au dovedit a fi importante în conducere. Alte constructe critice sunt: sensibilitatea la nevoile celorlalți, empatia, inițiativa și deschiderea spre experiențe sociale, asociate abilităților optime de negociere, comunicare și persuasiune (Conger, Kunango și Menon, 2000; Crant și Bateman, 2000).

Stogdill, în 1974, face o sinteză a 163 de studii apărute între 1949 și 1974 asupra trăsăturilor de personalitate ale liderului și ajunge la concluzia că trăsăturile de personalitate nu pot explica singure eficiența conducerii, dar nici nu pot fi considerate nerelevante. În toate studiile se regăsesc trăsături ca inteligența, inițiativa, siguranța de sine. Rezumând, în literatura de specialitate se consideră că o funcție de conducere presupune o combinație de însușiri și aptitudini ca: inteligența, competența profesională, abilitățile verbale, autocontrolul, senzitivitatea interpersonală, ascendența, extraversiunea. În absența acestor însușiri, o persoană nu poate fi un lider eficient, iar prezența lor nu îl face pe individ în mod necesar conducător. Din acest motiv, cercetările ulterioare s-au orientat spre studii situației concrete de conducere și determinarea unor stiluri de conducere eficiente.

Cercetările amintite s-au desfășurat pe grupuri educaționale și industriale. Dacă în grupurile ce desfășoară activități în domeniul economic, educațional, social, se impune ca liderii să dispună de anumite însușiri de personalitate, care să le asigure eficiența în activitate, cu atât mai imperativ se conturează această cerință pentru conducătorii activităților din mediul militar, unde prerogativele liderului au implicații mult mai profunde asupra vieții și activității colectivului.

Armata, în ansamblu, constituie o organizație complexă, un subsistem social, dar și un sistem relativ autonom, cu o diversitate de subsisteme (subunitate, unitate, mare unitate) organizate ierarhic, funcționând interdependent, în vederea îndeplinirii unor scopuri bine determinate și uzând de principii, reguli și norme proprii. Pentru societate, armata reprezintă subsistemul prin care se asigură prevenirea și respingerea unei agresiuni împotriva teritoriului național. Prin natura activității sale, prin conținutul specific al misiunilor îndeplinite, armata constituie o organizație cu anumite particularități și sub aspectul conducerii.

Cerințele integrării în structurile euroatlantice, precum și posibila eventualitate a izbucnirii unui conflict militar sporesc nivelul de exigență față de calitatea conducerii organizației militare. Războiul modern solicită oameni având calități fizice și psihice deosebite, care să se comporte adecvat în condițiile speciale ale confruntărilor armate și, totodată, impune selecționarea și formarea unor comandanți capabili să gestioneze complexe probleme ale organizației militare, atât pe timp de pace, cât și într-un eventual conflict. Activitățile de conducere în domeniul militar urmăresc îndeplinirea acestor obiective prin respectarea unor reguli procedurale stricte, stipulate în regulamente și instrucțiuni de funcționare interioară. Organizația militară este formată din conducători și executanți dispuși într-o ierarhie strict determinată, între verigile căreia există coeziune internă și stabilitate sporită (Arădăvoaice, 1998).

Conducerea este exercitată de persoane (șefi, comandanți) și de grupuri (state majore, comitete, consilii), ele însele conduse de persoane (șeful de stat major, președintele consiliului). În sistemul militar, conducerea este unică și subordonată unui scop de bază. Orice șef este un lider. El este numit prin ordin, iar promovarea în ierarhia militată se efectuează concurențial, pe baza unor reglementări oferite de ghidul carierei militare. Organizația militară dispune de o conducere de tip elitist, bazată pe autoritate formală, în care subordonații sunt doar consultați asupra problemelor de serviciu, iar decizia îi aparține exclusiv comandantului. Subordonarea față de șef este necondiționată, în limitele stabilite de regulamente, de multe ori unidirecționată de sus în jos, deosebit de concisă, nenuanțată, folosind un ton destul de ferm. De regulă, disciplina formală, exterioară, are prioritate asupra celei interioare. Comunicarea dintre șefi și subalterni este de tip imperativ, o terminologie specifică, fiecare noțiune fiind definită cu precizie.

Toate activitățile desfășurate în cadrul organizației militare sunt conduse de structuri specializate, în fruntea cărora se află șefi sau comandanți, investiți cu autoritate, cu dreptul de a da ordine și de a impune îndeplinirea întocmai și la timp a acestora. Comanda în organizația militară deține un specific propriu și semnifică acțiunea complexă prin care comandanții (șefii) investiți cu autoritate oficială îi determină pe subordonați să acționeze pe timp de pace și război, în conformitate cu misiunile încredințate organismului militar de către politica statului. Comandantul își exercită atribuțiile prin intermediul convingerii sau, la nevoie, al constrângerii, uzând de autoritatea conferită de gradul și funcția sa și, nu în ultimul rând, de prestigiul dobândit. El poate recurge la argumente logice, la exemplul personal de competență profesională și, în primul rând, la prevederile cuprinse în regulamentele militare (*apud* Mureșan, 1994).

Sub aspect psihosocial, potrivit opiniei lui Weber, conducerea e bazată pe putere, pe carismă, pe autoritatea tradițională, numită birocratică. Autoritatea tradițională este un concept depășit, făcând referire la perioade din trecutul istoric, când militarii moșteneau autoritatea împreună cu averea și alte drepturi asupra supușilor. Carisma conferă unor conducători o anumită putere de influențare. Respectul și admirația subalternilor față de liderul carismatic se datorează devotamentului său de excepție și prezenței unor însușiri de personalitate precum: dinamismul, capacitățile cognitive, persuasiunea, încrederea în el însuși și în subalterni. Carisma a fost interpretată diferit de autori, existând aceeași paletă largă de opinii, ca și în cazul trăsăturilor de personalitate. Astfel, la House (1977), Conger și Kanungo (1987) întâlnim liderul carismatic, la Burns (1978), liderul care transformă, la Bass (1985), liderul transformațional, la Westley (1991), liderul vizionar, la Den Hartog, Van Muijen și Koopman (1994), liderul inspirat, iar la Ekwall

(1991) și Ekwall și Arvonen (1991), liderul centrat pe schimbare (*apud* Iluț, 1994). Toate aceste abordări teoretice se centrează pe influența deosebită a liderului carismatic, pe efortul, implicarea sa în sarcină, pe motivarea subordonaților pentru obținerea performanțelor scontate. Conform teoriei lui House (1977), liderii carismatici dezvoltă o serie de comportamente specifice, care îi determină pe subordonați să se atașeze și să se identifice cu ei. Abordarea lui House accentuează ideea că liderul carismatic este urmat cu încredere și loialitate de grup, datorită comportamentelor sale specifice.

Liderii militari dispun de autoritate legală, oferită de prevederile regulamentelor militare, și sunt conducători profesioniști. Pentru a-și îndeplini sarcinile ce îi revin prin funcția încredințată, liderul militar trebuie să dispună și de carismă; de aceea, prin felul în care este selecționat și pregătit sub raport profesional și comportamental, comandantul este persoana cea mai competentă din gradul pe care îl conduce. De obicei, gradul militar deținut de o persoană exprimă un anumit nivel de competență în materie de exercitarea comenzii la un eșalon determinat (exemplu: locotenentul e apt să comande un pluton, căpitanul, o companie sau o baterie etc.). Autoritatea legală a comandantului este și legitimă, deoarece persoana care o deține e apărută de lege, iar cel care o nesocotește e tras la răspundere. Autoritatea oficială a comandantului îi oferă acestuia dreptul legal de a decide, de a încredința misiuni și de a folosi, la nevoie, constrângerea împotriva celor care nu-și îndeplinesc obligațiile. Pentru conducerea directă a specialiștilor, comandantul dispune de ajutoare cu pregătire corespunzătoare (șefi de servicii și compartimente).

Autoritatea și puterea reprezintă două atribute esențiale ale liderului militar, prin care acesta își exercită prerogativele actului de comandă. Dacă autoritatea îi conferă șefului dreptul de a lua decizii și de a-i solicita pe subordonați să se supună acestora, acționând pentru îndeplinirea obiectivelor stabilite, puterea desemnează capacitatea unui conducător de a-i obliga pe subordonați să se supună voinței lui, chiar fără consimțământul lor. Puterea se sprijină pe mijloace de constrângere, pe când autoritatea, pe cele de convingere. Un alt atribut important al liderului militar îl constituie responsabilitatea. Această dimensiune se referă la obligația liderului de a-și îndeplini sarcinile. MacFarland (*apud* Arădăvoaice) precizează că responsabilitatea sau răspunderea conduce la ideea că orice persoană căreia i s-a încredințat autoritatea acceptă faptul că superiorul său este îndreptățit să-i dea ordine și să-i aprecieze performanțele, cu toate consecințele care decurg din aceasta.

Sintetizând, funcțiile liderului militar constau în: menținerea organizației la parametrii funcționali optimi, predicția asupra evoluției evenimentelor, luarea deciziilor, planificarea și organizarea activității, încadrarea personalului, instruirea și motivarea acestuia pentru îndeplinirea obiectivelor, controlul asupra calității și promptitudinii îndeplinirii ordinelor. Atribuțiile liderului militar se referă nu doar la domeniul pregătirii profesionale, ci și la competențele din domeniul sociouman, care privesc cunoașterea, motivarea și conducerea subordonaților.

Deoarece activitatea liderului militar are importanță majoră în îndeplinirea scopurilor organizației, rezultatele cercetărilor asupra actului conducerii au fost preluate și în domeniul militar. Mai mult chiar, în domeniul militar s-au dezvoltat discipline noi, precum: metodele de optimizare, cercetarea operațională, analiza sistematică, planificarea operațiilor. Aceste discipline îi furnizează actului de conducere instrumente extrem de utile în optimizarea activității, deoarece funcții precum cea de comandant dau drepturi și, în special, îndatoriri cu un grad de responsabilitate extrem de crescut. Unul dintre marii strategii ai secolului XX, Douglas MacArthur, sublinia acest aspect afirmând

că „în nici o altă profesie nu sunt sancțiunile atât de îngrozitoare sau irevocabile, din cauza folosirii personalului neinstruit, ca în armată”.

Statutul de conducător, de expert militar, funcțiile de comandă pe care le exercită, solicitările la care trebuie să răspundă comandantul impun formarea și selecționarea unor conducători militari profesioniști. În sistemul militar, comandanții se formează și sunt selecționați în instituțiile de specialitate, conform unor criterii științifice, care țin cont de cerințele activității cuprinse în profesiograme, precum și de aptitudinile speciale ale candidaților la funcțiile de lider.

În acest context, prezența unor însușiri de personalitate, care să-i faciliteze activitatea liderului militar, devine o problemă de cercetare pentru psihologia militară. Se consideră că liderul militar trebuie să dispună atât de caracteristici fizice, cum ar fi înălțimea, prestanța, robustețea, cât și de unele trăsături de personalitate, care să-i permită exercitarea cu succes a actului de conducere. Toate aceste însușiri se manifestă în comportamentul liderului, în activitatea sa cotidiană și sunt componente a ceea ce denumim „stil de conducere”. Fiecare comandant deține un stil propriu de muncă, de conducere, care exprimă îmbinarea specifică între trăsăturile de personalitate și cunoștințele, deprinderile de muncă.

Stilul de conducere al liderilor a fost intens cercetat, deoarece de el depinde randamentul activității posesorului, permițând, în același timp, formularea de predicții asupra comportamentului persoanei în situații caracteristice. Stilul de conducere reprezintă o constantă, ce se regăsește în toate verigile actului de comandă și diferențiază șefii performanți de cei mai puțin performanți. Pornind de la teoriile „X” și „Y” se poate opera o clasificare a stilurilor de conducere în funcție de orientarea spre persoană și orientarea spre sarcină. Desigur, este o clasificare grosieră și destul de forțată, neexistând stiluri pure, ci stiluri ce exprimă corelația a numeroase nuanțe și proporții de însușiri. Studii foarte riguroase elaborate asupra stilului de conducere și a efectelor sale, în funcție de situațiile concrete, îi aparțin lui F. Feidler (1971). Autorul distinge liderul centrat pe sarcina de muncă și liderul centrat pe relații interpersonale în grup. Această centrare are la bază motivații diferite: prima urmărește succesul în muncă, a doua pune accentul pe relația interumană. Feidler a elaborat un test, intitulat „cel mai puțin preferat colaborator”, cu ajutorul căruia a evaluat cele două stiluri de conducere. El ajunge la concluzia că un lider centrat pe sarcină are rezultate bune în situații plasate la extreme – de control deplin și de control minim –, iar un lider centrat pe relații interumane are succes în situații intermediare. Un studiu de metaanaliză (M. Sturbe și J. Garcia, 1981) validează modelul lui Feidler pe 145 cercetări publicate. Autorii găsesc modelul robust și predictiv pentru performanța de grup (Sîntion; Papari, 2000).

B.M. Bass (1972) distinge, în funcție de motivație, trei orientări ale conduitei liderului: orientarea spre sine, orientarea spre sarcină, orientarea spre acțiune. În sistemul militar, ca în orice organizație, este de domeniul evidenței că șefii sunt diferiți în ceea ce privește apropierea sau distanța față de subordonați, chiar în limitele strict impuse de regulamentele militare. Unii șefi sunt preocupați, se pare, exclusiv de îndeplinirea întocmai și la timp a ordinelor, alții caută să fie preocupați în măsură egală de îndeplinirea sarcinilor organizației și de cunoașterea problemelor subordonaților. Pentru a fi eficienți, este de dorit o îmbinare optimă și diferențiată, în funcție de situația concretă a celor două orientări, spre activitate și subordonați. Rămâne însă un deziderat, pe care fiecare comandant îl va putea realiza, în funcție de însușirile sale de personalitate, de cunoștințele profesionale și, nu în ultimul rând, de configurația specifică a misiunilor care îi vor fi încredințate.

2. Obiective

Pornind de la necesitatea formării și selecționării liderilor în sistemul militar cu ajutorul unor criterii, printre care se situează și examenul psihologic, ca probă eliminatorie de selecție, am întreprins o cercetare asupra structurii de personalitate și a orientărilor stilului de conducere pe un lot de lideri militari, ale căror performanțe în activitate au constituit unul dintre criteriile care i-a recomandat pentru un curs postuniversitar, menit să le desăvârșească pregătirea în domeniul conducerii.

3. Ipoteze

- Este de așteptat ca nivelul intelectual superior mediei să constituie o premisă favorabilă pentru adaptarea la cerințele impuse liderului de activitatea în mediul militar.
- Presupunem că există o corelație semnificativă între nivelul inteligenței și anumiți factori care descriu o structură de personalitate echilibrată, caracterizată prin: optimism, calm, încredere în propriile posibilități, abilități de relaționare socială, capacitate de a se impune în cadrul grupului, dispoziție emoțională stabilă.
- Este de așteptat ca stilul de conducere al liderului militar să fie orientat atât spre îndeplinirea obiectivelor organizației, cât și spre cunoașterea problemelor subordonaților și motivarea lor adecvată.
- Presupunem că empatia poate fi considerată o însușire de personalitate a unui lider eficient și care se află în interdependență cu celelalte dimensiuni ale personalității, asigurând liderului adaptarea la cerințele activității din mediul militar.

4. Metodologia cercetării

Pentru investigarea inteligenței, am utilizat testul Domino 48 (D.48) și T.A.G.(I.W.)

Pentru investigarea structurii de personalitate, am utilizat inventarul de personalitate Freiburg (F.P.I.) și Inventarul de Personalitate California (C.P.I.).

Pentru evaluarea orientării stilului de conducere al liderilor, am utilizat chestionarele de lider L.M. și C.L.

Testul D.48 reprezintă o probă nonverbală, destinată evaluării inteligenței, elaborată de Anstey. Cercetările lui P.L. Vernon asupra probei au demonstrat că este saturată în factorul „g” în proporție de 0,86, ceea ce permite utilizarea ei ca test de inteligență. Cuprinde 44 de itemi, ordonați în funcție de gradul lor de dificultate.

Testul T.A.G. (I.W.), elaborat de Wonderlic, adaptat de H. Pitariu, evaluează eficiența intelectuală generală. Cuprinde 50 de itemi al căror conținut se referă la sarcini de natură verbală și nonverbală.

Inventarul de personalitate Freiburg, construit prin combinarea unui sistem psihologic cu unul extras din nosologia psihiatrică, surprinde atât aspecte ale personalității normale, cât și ale celei patologice. Totuși, el este destinat diagnosticării persoanelor sănătoase, fără tulburări psihiatrice. Conține 212 itemi, grupați în 12 scale, care pun în evidență următoarele trăsături de personalitate: nervozitatea, agresivitatea, depresivitatea, excitabilitatea, sociabilitatea, calmul, tendințele de dominare, inhibiția, firea deschisă, extraversia-introversia, labilitatea emoțională, masculinitatea.

Inventarul de Personalitate California, elaborat de G.H. Gough, este un instrument centrat pe persoană, care nu încearcă să identifice tipologii sau dimensiuni ale personalității. Este considerat o variantă pentru normalitate a M.M.P.I.-ului, destinată surprinderii persoanei în dinamismul său, în relaționarea interpersonală. Am utilizat forma cu 18 scale, grupate în 4 grupe de semnificație psihologică. Am aplicat și trei dintre scalele suplimentare : orientarea spre valoare, orientarea spre sarcină și empatia.

Prima grupă cuprinde scalele care indică dimensiuni ce intervin în afirmarea persoanei, siguranța de sine, imaginea de sine și adecvarea interpersonală : dominanța, capacitatea de statut, sociabilitatea, prezența socială, acceptarea de sine, starea de confort psihic.

A doua grupă cuprinde scalele care indică opțiunile valorice și maturizarea inter-relațională : responsabilitatea, socializarea, autocontrolul, toleranța, tendința de a face impresie bună.

A treia grupă de scale măsoară în special motivația, în sensul potențialului de realizare personală și al focalizării pe valorile intelectuale : realizarea prin conformism, realizarea prin independență, eficiența intelectuală.

A patra grupă cuprinde scalele ce surprind unele modalități intelectuale care modelează un stil personal : intuiția psihologică, flexibilitatea, feminitatea.

Chestionarul de lider C.L. este o adaptare a unui chestionar austriac privind orientarea spre persoană și orientarea spre sarcină ale liderului militar. Cuprinde 30 de itemi, cu trei variante de răspuns : adeseori, uneori, rareori, cotate cu 2, 1, 0 puncte. Toate întrebările din compoziția scalei de orientare spre sarcină se referă la activități ce privesc : planificarea misiunilor, stabilirea obiectivelor, ordinelor și controlul executării acestora. Întrebările din scala de orientare spre persoană se referă la caracteristici comportamentale cum ar fi : luarea în considerare a intereselor colaboratorilor, respectarea ideilor și părerilor altora, transparența și încrederea reciprocă.

Chestionarul L.M. este o creație proprie, destinată evaluării opiniei liderilor privind măsura în care prezența în comportament a două dimensiuni din structura de personalitate, empatia și inteligența, condiționează eficiența în conducere. Se solicită subiecților să evalueze, pe o scară de la 1 la 10 : a) măsura în care consideră că aceste două însușiri sunt de dorit la un lider militar ; b) la oricare persoană ; c) la propria persoană ; d) măsura în care subiectul apreciază că le deține ; e) măsura în care consideră că aceste însușiri pot fi observate din comportamentul unei persoane ; f) măsura în care ele pot fi apreciate de subordonați.

4.1. Descrierea lotului de subiecți

Probele au fost aplicate pe un lot de 1.790 de lideri militari, cu vârste cuprinse între 30 și 41 de ani, absolvenți ai unor academii de forțe terestre și aeriene, cu experiență în domeniul conducerii.

Este un lot selecționat, format în instituții de învățământ militar pentru a exercita funcții de conducere. La intrarea în sistemul de învățământ, selecția a fost efectuată cu ajutorul examenului psihologic.

5. Prezentarea și interpretarea rezultatelor

Pentru a verifica ipotezele cercetării, am utilizat analiza statistică a principalelor valori centrale : media, mediana, modul, dispersia, abaterea standard, coeficientul de variație.

Pentru probele de nivel mental, valorile mediei, mediane și modului sunt relativ apropiate, descriind o distribuție relativ normală, cu o ușoară asimetrie spre dreapta (vezi tabelul 1).

Tabelul 1. *Rezultatele statistice la probele de nivel intelectual*

Proba	Media	Mediana	Modul	Abaterea standard
D.48	32,58	33,00	33,00	5,91
I.W .	24,00	23,00	27,00	6,69

La proba D.48, media este 32,58, mediana este 33,00, modul 33,00, ceea ce descrie o distribuție relativ simetrică.

Indicele de variație este 34,80 și indică o serie statistică eterogenă. Valoarea cu frecvența cel mai des întâlnită este 33, din 44 posibil de obținut, ceea ce demonstrează că acest scor, destul de mare, a fost frecvent obținut. Ușoara asimetrie spre dreapta a curbei de distribuție semnifică o centrare spre valorile mari și ne permite să afirmăm că lotul de subiecți a obținut performanțe de nivel superior mediei la această probă. La proba I.W. (T.A.G.), media este 24,40, mediana 23,00, modul 27,00, indicele de variație 44,80, abaterea standard 6,70, ceea ce descrie o curbă de distribuție cu o asimetrie spre dreapta, cu o evidentă tendință de grupare a valorilor spre scorurile mari, datorită faptului că și la această probă subiecții au obținut în general scoruri foarte bune (vezi figura 1).

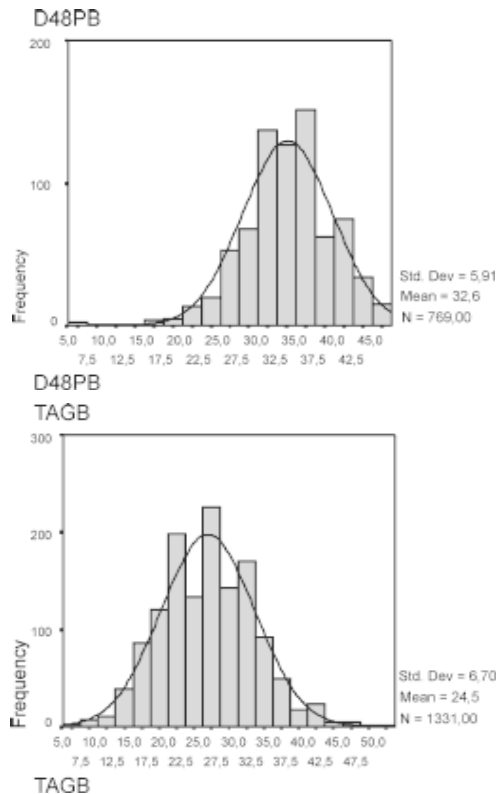


Figura 1. *Histogramele de frecvență ale probelor de inteligență*

Pentru factorii de personalitate se constată diferențe mici între medie și mediană și diferențe mai mari între aceasta și mod (vezi tabelul 2), cu distribuții de frecvențe asimetrice spre stânga, în situația în care modul este mai mic decât media și mediana, iar tendința de grupare a frecvențelor este spre valorile mici (vezi figura 2). Din punct de vedere psihologic, acest fapt se interpretează ca tendință generală a lotului de a prezenta scoruri mici la scalele de nevrozism, depresivitate, inhibiție, labilitate emoțională.

Tabelul 2. Rezultate statistice pentru factorii de personalitate

Scala	Media	Mediana	Modul	Abaterea standard
Nevrozism	2,88	1,00	0,00	4,35
Depresivitate	4,44	2,00	0,00	5,23
Inhibiție	4,00	3,00	2,00	3,50
Labilitate emoțională	4,00	3,00	1,00	4,18

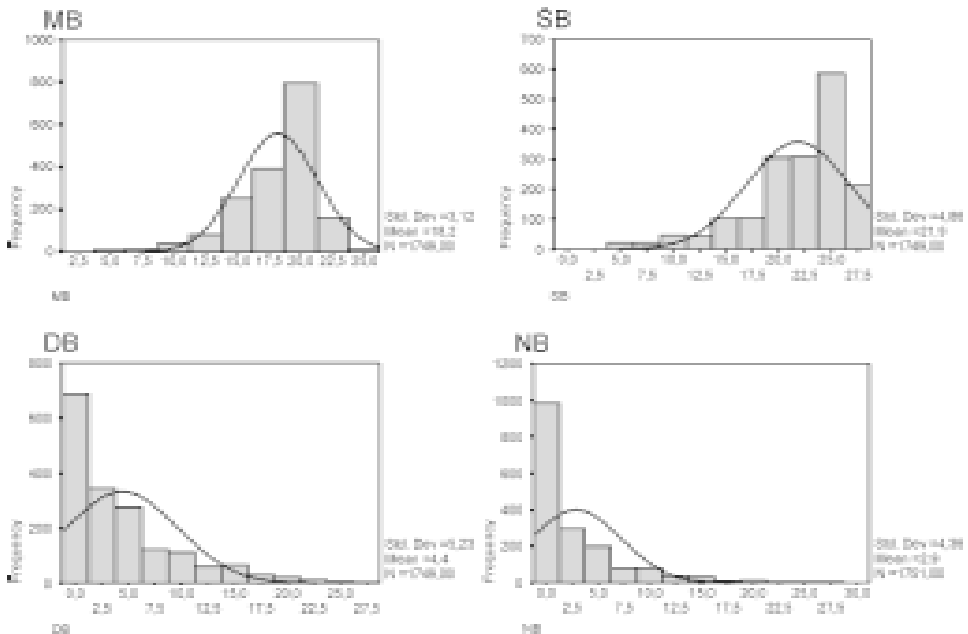


Figura 2. Histogramele de frecvențe ale scalelor de nervozitate, masculinitate, sociabilitate și depresivitate ale chestionarului F.P.I.

La chestionarul C.L., atât scala de orientare spre sarcină, cât și scala de orientare spre persoană înregistrează o distribuție asimetrică spre dreapta, mai pronunțată la scala de orientare spre sarcină. În cazul scalei ce măsoară orientarea spre sarcină, media este 26,45, mediana 27, modul 28, deviația standard 2,57, iar la scala de orientare spre persoană media este 24,34, mediana 31, modul 26, iar deviația standard 4,11. Se poate afirma că orientarea spre îndeplinirea sarcinilor de serviciu deține prioritate în activitatea liderului militar (frecvența cel mai de obținută este 28 din 30 maxim posibil de obținut).

Aceasta nu înseamnă că nu acordă importanță problemelor subordonaților, distribuția de frecvențe demonstrând o centrare a scorurilor spre valorile mari și în cazul scalei de orientare spre persoană.

Aceeași situație se regăsește și în cazul chestionarului L.M., unde distribuțiile de frecvențe descriu curbe ușor asimetrice spre dreapta, cu media la scala de empatie 47,22, mediana 48, modul 48, iar la scala de inteligență media 54,84, mediana 55, iar modul 60. Aceasta ne permite să afirmăm că tendința subiecților este de a aprecia inteligența ca o trăsătură ce deține prioritate în configurația de însușiri necesare liderului, empatia situându-se pe locul imediat următor. Aceeași clasificare s-a obținut și din analiza rezultatelor la itemul care solicita subiecților să ierarhizeze, în ordinea importanței, calitățile liderului.

Am analizat și coeficienții de corelație între scorurile obținute de subiecți la probele de nivel mental și la cele de personalitate. Am constatat că există corelații semnificative la pragul de $p = 0,01$ și $p = 0,05$ între probele de nivel mental și între probele de nivel mental și următorii factori de personalitate : nervozitate, depresivitate, inhibiție, labilitate emoțională, masculinitate, prezență socială, responsabilitate, capacitate de statut, activitate prin independență, toleranță. S-au evidențiat corelații semnificative la pragurile amintite (vezi tabelul 3) între probele de inteligență și scala de empatie din chestionarul C.P.I. (0,27), între scalele ce evaluează inteligența și empatia din chestionarul L.M. (0,22), între scala de orientare spre sarcină din chestionarul C.L. și cea de empatie (0,34) a chestionarului L.M., între orientarea spre persoană din chestionarul C.L. și scala de empatie a chestionarului L.M. (0,22). Există corelații negative (0,84) între scala de empatie a chestionarului C.P.I. și scala de orientare spre sarcină a chestionarului C.L.

Tabelul 3. Corelații între probele de inteligență și scalele chestionarului F.P.I.

	TAG	D-48	N	A	D	E	C	Td	I	Nle
TAG	1,00	0,45**	-0,17**	0,59	-0,18**	-0,54	-0,006	-0,62*	-0,18**	-0,97**
D-48		1,00	-0,21**	0,43*	-0,12**	-0,97**	0,70*	-0,75*	-0,13**	-0,11**
N			1,00	0,48**	0,75**	0,60**	-0,22*	0,41**	0,67**	0,70**
A				1,00	0,53**	0,60**	-0,16**	0,57**	0,28**	0,59**
D					1,00	0,70**	-0,25**	0,51**	0,67**	0,89**
E						1,00	-0,32**	0,64**	0,52**	0,82**
C							1,00	-0,24**	-0,29**	-0,37**
Td								1,00	0,31**	0,57**
I									1,00	0,64**
Nle										1,00

Corelații la pragurile de : 0,01** și 0,05*.

Legendă : *N* - nervozitate, *D* - depresivitate, *A* - agresivitate, *E* - excitabilitate,

C - calm, *Td* - tendința de dominare, *I* - inhibiție, *Nle* - labilitate emoțională.

Acest fapt demonstrează ambivalența dimensiunii „empatie”, care trebuie interpretată din această perspectivă. Astfel, o cotă crescută la dimensiunea „empatie” creează o centrare excesivă pe problematica interpersonală, în defavoarea preocupării pentru rezolvarea sarcinilor de muncă. Corelațiile evidențiate între toți factorii chestionarului

C.P.I. sunt înalt semnificative. S-au constatat corelații semnificative între dimensiunea „responsabilitate” din chestionarul C.P.I. și dimensiunea „empatie” din chestionarul L.M. (0,17), între responsabilitate și capacitatea de statut (0,63), între responsabilitate și activitatea prin independență (0,36) din chestionarul C.P.I. Ne așteptam la aceste corelații, care vin să confirme ipotezele cercetării, în sensul că liderul militar este centrat, în primul rând, pe îndeplinirea sarcinilor de serviciu, dar și pe cunoașterea și rezolvarea problemelor subordonaților, fără a face însă excese. Pentru a putea realiza un echilibru satisfăcător între problemele de serviciu și cele ale subordonaților și pentru a îndeplini rapid și eficient obiectivele stabilite, liderul trebuie să dispună de un nivel intelectual care să-i permită realizarea acestor obiective.

Un nivel intelectual necorespunzător cerințelor statutului de lider militar creează dificultăți de adaptare individului și stări de insatisfacție, care se manifestă pe plan subiectiv prin: anxietate, nervozitate, fluctuații ale dispoziției emoționale, ce determină o centrare excesivă pe problematica personală în detrimentul rezolvării problemelor de serviciu. Persoanele aflate în această situație preferă să se izoleze de ceilalți, acceptând solitudinea. În grup sunt retrași, fără inițiativă, nu își asumă responsabilități, preferând să fie conduși și coordonați decât să fie solicitați să ia decizii pe baza propriei chibzuințe. Devin intoleranți la schimbări, pentru că acestea le modifică algoritmul existențial, capricioși și schimbători, cu o imagine de sine disproporționată față de realitatea propriilor însușiri.

Analizând calitatea răspunsurilor la chestionarul L.M., am constatat tendința subiecților de a acorda note peste valoarea 7 atât dimensiunii „empatie”, cât și inteligenței, ceea ce demonstrează că liderii studiați cunosc importanța și implicațiile acestor însușiri în activitatea de conducere. Corelațiile dintre dimensiunea „empatie” din chestionarul L.M. și aceeași dimensiune din Inventarul California nu sunt semnificative și se pot explica prin faptul că, în Inventarul California, întrebările ce fac referire la empatie se aplică la o gamă mult mai largă de activități și surprind mai degrabă dimensiuni generale și stabile ale personalității, pe când chestionarul L.M. face referire directă la activitatea liderului și la măsura în care empatia este implicată în activitatea acestuia. Chiar dacă, în plan acțional concret, liderii militari nu dețin acest atribut la cote maxime, cum reiese din analiza răspunsurilor la itemii ce evaluează empatia, ei se prezintă totuși la un nivel care poate fi îmbunătățit prin efort voluntar și prin exersarea pe care le-o prilejuieste funcția de lider.

Este de remarcat faptul că liderii acordă importanța cuvenită dimensiunilor „inteligentă” și „empatie” și cunosc rolul acestora în activitatea de conducere, că încearcă să se orienteze atât spre cunoașterea problemelor subordonaților, cât mai ales spre îndeplinirea sarcinilor de serviciu. Existența corelațiilor între scala de empatie și scala de inteligență a chestionarului L.M. ne permite să afirmăm că un nivel de inteligență superior îi este necesar liderului militar în activitatea sa, îi conferă acestuia posibilitatea de a se cunoaște pe sine, de a se controla, de a se modela și îi facilitează, în același timp, cunoașterea și înțelegerea comportamentului celorlalți. Desigur, sensul utilizării inteligenței îl conferă atitudinile caracteriale. Interpretările statistice ale rezultatelor la probele de nivel mental, la cele de personalitate și la chestionarele de lider validează ipotezele cercetării și descriu o constelație de dimensiuni de personalitate corelate, care alcătuiesc profilul specific acestei categorii socioprofesionale. Tot pe baza studiului distribuțiilor de frecvențe și al tabelelor de corelație, putem afirma că un potențial intelectual ridicat

constituie o premisă favorabilă adaptării rapide, suplă și eficiente la situații diverse și se corelează pozitiv cu trăsături de personalitate care se referă la : capacitatea de relaționare socială, inițiativă și plăcere pentru interacțiuni sociale, încredere afirmată în propriile posibilități, echilibru emoțional, responsabilitate, capacitate de a susține în plan acțional statutul dobândit prin studii, empatie și motivație adecvată pentru activități ce solicită independență.

Inteligența permite individului să-și formeze atitudini adecvate față de regulile sociale, să dețină un comportament suplu, adaptabil, neconformist. Sunt persoane care se cunosc bine, se evaluează corect, recunoscându-și micile slăbiciuni, pe care le pot stăpâni și compensa. Confirmarea acestei supoziții este dată de corelațiile existente între probele de inteligență și scalele ce măsoară prezența socială și toleranța din inventarul de personalitate C.P.I. Regăsim corelații (0,24) la pragul de 0,01 între inteligență și prezența socială, iar între inteligență și scala de toleranță (0,65), la pragul de 0,01.

6. Concluzii

Profilul liderului militar eficient se caracterizează prin : nivel intelectual superior mediei, echilibru emoțional, capacitate de relaționare interpersonală, sociabilitate, siguranță de sine, lipsa inhibițiilor, responsabilitate, încredere în forțele proprii, motivație pentru activități intelectuale, dominanță, capacitate de statut, independență, empatie, prezență socială, orientare spre rezolvarea sarcinilor.

Această schițare a unei liste de trăsături necesare într-o funcție de conducere și apoi validarea ei duc la un raționament circular : în relația funcției de conducere – însușiri personale, cauza și efectul își schimbă permanent locurile. Un individ devine lider, primește o funcție de conducere datorită unui ansamblu de însușiri personale. În colectiv, aceste calități îl propulsează în prim-plan, fiind persoana potrivită pentru rolul respectiv. Intrând în acest rol, individul își dezvoltă aceste calități, devine mai implicat în problemele grupului. Altfel spus, o funcție de conducere nu ratifică doar un echipament psihologic existent, ci este totodată și formativă, deoarece activitatea este terenul în care se manifestă cineva, se dezvoltă și se formează, în același timp. Se poate întâmpla ca anumite însușiri, uneori latente, să fie valorificate de noua situație. Răspunzând cerințelor locului de muncă, liderul încearcă să îmbogățească, să redimensioneze conținutul activității și conduitei implicate de acest post.

Este un circuit complex, o dinamică *sui-generis* a relațiilor dintre personalitate și cerințele activității liderului.

Bibliografie

- ARĂDĂVOAICE, G. (1998), *Managementul organizației și acțiunii militare*, Editura Militară, București.
- BARON, R. ; BYRNE, D. (1991), *Social Psychology*, Allyn&Bacon, Boston.
- BASS, B.M. ; BARRET, V.B. (1997), *Man, Work and Organization*, Allyn&Bacon, Boston.
- BASS, B.M. (1985), *Leadership and Performance Beyond Expectations*, Free Press, New York.
- CONGER, J.A. ; KANUNGO, N.R. ; MENON, S.T. (2000), „Charismatic Leadership and Follower Effects”, în *Journal of Organizational Behavior*, 21.

- CRANT, J.M. ; BATEMAN, T. (2000), „Charismatic Leadership Viewed from Above”, în *Impact of proactive personality*.
- EKWALL, G. (1991), „Change Centred Leaders ; Empirical evidence of a Third dimension of leadership”, *Organization Development Journal*, 12.
- FAVERGE, J.M. (1972), *L'examen du personnel et l'emploi des tests*, PUF, Paris.
- FAVERGE, J.M. (1976), *Introduction à la psychologie professionnelle*, Presses Universitaires de Bruxelles, Bruxelles.
- FEILDER, F.E. (1971), „Validation and Extension of the Contingency Model of Leadership Effectiveness : a Review of Empirical Findings”, în *Psychological Bulletin*, 76.
- HAROUX, H. ; PRAET, J. (1955), *Psychologie des leaders*, Nauwelaerts, Louvain, volumul I.
- HOUSE, R.J. (1977), „A 1976 Theory of charismatic leadership”, în J.G. Hunt și L. Larson (eds.), *Leadership*, University Press, Southern Illinois.
- JACQUES, M. (2000), *Perceperea eficienței echipei în operațiuni de menținere a păcii*, Congresul de psihologie militară Praga 2001, Bruxelles.
- MUREȘAN, M. (1994), *Riscul și decizia militară*, Editura Militară, București.
- NECULAU, A. (1977), *Liderii în dinamica grupurilor*, Editura Științifică și Enciclopedică, București.
- RADU, I. ; ILUȚ, P. ; MATEI, L. (1994), *Psihologie socială*, Editura Exe, Cluj-Napoca.
- SÎNTION, F. ; PAPARI, A. (2000), *Psihologie managerială*, Editura Fundației „Andrei Șaguna”, Constanța.
- STRUBE, M.J. ; GARCIA, J.E. (1981), „A meta-analytic investigation of Feilder's contingency model of leadership effectiveness”, în *Psychological bulletin*, 90.
- STOGDILL, R.M. (1974), *Handbook of Leadership*, Free Press, New York.
- TABACHIU, A. ; MORARU, I. (1997), *Tratat de psihologie managerială*, Editura Didactică și Pedagogică, București.
- ZLATE, M. (1981), *Psihologia muncii și relații interumane*, Editura Didactică și Pedagogică, București.

Benchmarking-ul motivației și satisfacției în munca angajaților din 40 de companii din România

Abstract

Benchmarking is a powerful management instrument that enables uncovering best practices at the best in class companies and the processes underlying the uncovered best practices. The current motivation and satisfaction benchmarking survey was carried out in 40 companies (598 employees), in order to detect the peak motivation and satisfaction areas, supposed to hide best practices. For this purpose, a questionnaire was designed, based on 15 factors (the most of them extracted from the Herzberg's model on motivation and satisfaction). The benchmark contains 8 companies (143 employees) that developed motivation policies and procedures. At 7 dimensions, out of 15, the benchmark companies obtained higher statistically significant scores. We may conclude that the benchmark employees are more motivated and satisfied than the other companies' employees. Conclusions and recommendations were drawn based on these findings.

Key words : *benchmarking, best practices, organizational learning, motivation, satisfaction.*

1. Problematika generală a benchmarking-ului

Nici o organizație nu poate ignora condițiile mediului în care acționează. Pentru managerii confrunțați zilnic cu situații în care sunt nevoiți să ia decizii cu privire la afacerea pe care o conduc, *benchmarking*-ul permite raportarea la organizații din mediu, obținerea de practici de succes, verificarea utilității parametrilor urmăriți în conducerea afacerii și multe alte oportunități de dezvoltare organizațională. El arată ce fel de rezultate se pot atinge, dar, mai ales, cum se pot obține rezultatele pe care le au cei mai buni dintr-un domeniu. Pe scurt, *benchmarking*-ul furnizează referințele externe și cele mai bune practici pe care se pot baza evaluările pe care le facem și proiectarea proceselor afacerii.

Prin scopul realizării și prin modul de obținere a rezultatelor, filosofia *benchmarking*-ului este legată de problematica învățării organizaționale. Garvin (1998, pp. 52-53) afirmă că organizațiile care învață sunt abilitate în cinci mari domenii : rezolvarea sistematică a problemelor, experimentarea unor noi abordări, învățarea din propria experiență și din istorie, învățarea din experiențele și practicile cele mai bune ale altora și transferarea

* Atlas Consel, Consultancy & Strategies in Human Resources.

cunoștințelor rapid și eficace în toată organizația. Lynch și Cross (1995, pp. 63-64) consideră și ei că formula succesului în afaceri s-a schimbat datorită competiției globale, proliferării produselor, ciclurilor de viață mai scurte ale produselor, produselor avansate și tehnologiilor de prelucrare. Drept dovadă, ei citează profilul unor companii care fac trecerea spre această nouă concepție din cartea *Made in America* (scrisă de MIT Commission, pe tema productivității industriale).

Iată câteva bune practici ale companiilor de succes: îmbunătățiri simultane în ce privește calitatea, costurile și viteza dezvoltării unor noi produse; *benchmarking* competitiv; legături strânse cu clienții și furnizorii; integrare funcțională crescută și stratificare mai mică (organizații mai plate); *training* și învățare continue. Prin urmare, companiile viitorului sunt cele care capitalizează experiența proprie și descoperirile celorlalți, pentru a crește calitatea serviciilor și a se centra pe nevoile clienților. George și Weimerskirch (1994, p. 221) descriu, de asemenea, *benchmarking*-ul ca pe un instrument puternic în domeniul calității, dar și ca pe un instrument indispensabil pentru organizația care învață. Fără el, nu se poate ști unde se află compania raportat la competitorii și performerii de clasă mondială, vor lipsi modalitățile noi de a gândi, necesare pentru obținerea breșelor de creștere, și nu va exista altă cale de a estima eficiența propriilor procese sau de a descoperi cât de bune ar putea fi.

În noul model de management, *benchmarking*-ul este folosit pentru a descoperi ceea ce este mai bun și pentru a ghida îmbunătățirea procesului care va face din companie un model de excelență. Și toate acestea cu scopul depășirii așteptărilor clientului.

2. Ce este *benchmarking*-ul?

Fitz-enz (2000, p. 119) explică faptul că, în mod tradițional, prin *benchmark* se înțelege un punct de referință, dar în limbajul comun de afaceri a ajuns să însemne orice tip de activitate comparativă. Termenul „benchmark” se referă la o măsurătoare a performanței unei bune practici (într-un grafic este reprezentat de o histogramă), iar cel de „benchmarking” se referă la căutarea celor mai bune practici care produc performanța exprimată de *benchmark*, scoțând în evidență *modul cum se poate realiza un proces*, pentru a atinge rezultate superioare (Trimble, 2001). *Benchmarking*-ul este un instrument de creștere a performanței, învățând din cele mai bune practici și înțelegând procesele prin care se ajunge la ele. *Benchmarking*-ul presupune parcurgerea a patru pași (O'Reagain și Keegan, 2001): înțelegerea în detaliu a propriilor procese; analiza proceselor altora; compararea propriei performanțe cu cea a companiilor analizate; implementarea (realizarea pașilor necesari pentru a reduce diferența de performanță dintre noi și companiile analizate). Aceasta înseamnă că *benchmarking*-ul presupune a privi în afara organizației, industriei, regiunii sau țării pentru a examina modul cum alții ating performanța și pentru a înțelege procesele pe care le folosesc. În acest fel, *benchmarking*-ul ajută la explicarea proceselor aflate în spatele performanței de vârf. Atunci când lecțiile învățate dintr-un exercițiu de *benchmarking* sunt aplicate corect, ele facilitează creșterea performanței în funcțiile critice ale organizației sau în domeniile-cheie ale mediului de afaceri. *Benchmarking*-ul este, înainte de toate, un instrument practic și nu trebuie considerat un exercițiu realizat o dată pentru totdeauna. Pentru a fi eficient, el trebuie să devină parte integrantă

dintr-un proces continuu de îmbunătățire. El evoluează constant, o dată cu obținerea experienței și cu aplicarea lui la diferite organizații și tipuri de culturi.

2.1. Istoricul benchmarking-ului

O'Reagan și Keegan (2001) consideră că *benchmarking*-ul, așa cum este cunoscut astăzi, s-a dezvoltat în anii '70, în Statele Unite. Totuși, conceptele de bază au existat cu mult timp înainte și provin din studiile lui Frederick Taylor asupra metodelor științifice de organizare a muncii, la sfârșitul secolului al XIX-lea. Ele reprezintă o utilizare timpurie a conceptului de „benchmarking”. *Benchmarking*-ul a fost dezvoltat la început de companiile din mediul industrial. Pornind de aici, a fost generalizat la nivelul inițiativei de afaceri. În ultimii ani, organizații cum ar fi agențiile guvernamentale, spitalele și universitățile au descoperit și ele valoarea *benchmarking*-ului și l-au folosit pentru a-și dezvolta procesele și sistemele. Pe lângă acestea, asociațiile de ramură (pe diferite industrii) folosesc din ce în ce mai mult acest instrument pentru a dezvolta procesele specifice propriului sector. Cel mai recent, autorități publice au început să exploreze utilitatea acestui instrument pentru îmbunătățirea proceselor de implementare a politicilor prin focalizarea asupra condițiilor-cadru aflate la baza mediului de afaceri și a economiei în general. Mulți autori recunosc astăzi contribuția pe care Xerox Corporation a avut-o la dezvoltarea *benchmarking*-ului. Ciobanu (1998, p. 84) descrie cum Xerox a descoperit și a aplicat încă din 1979 *benchmarking*-ul împotriva concurenței (procesul se numea „*benchmarking* competitiv”). Prima dată, *benchmarking*-ul a fost folosit în producție, pentru a examina costurile de producție unitare (produsele selectate au fost demontate și analizate).

În anii '90, metoda avea să revină în atenție : Fitz-enz (2000, p. 225) descrie cum *benchmarking*-ul a atras atenția asupra sa o dată cu apariția cărții lui Robert Camp, *The Search for Industry Best Practices that Lead to Superior Performance*, în 1989, prin care arăta cum a reușit Xerox să-și recâștige segmentul de piață pierdut. Apoi, la sfârșitul secolului XX, după un anumit recul, metoda și-a câștigat din nou interesul.

2.2. Definiere

Există numeroase definiții pentru *benchmarking*, dar, în mare, el presupune învățare, împărtășirea informațiilor și adoptarea celor mai bune practici pentru a realiza noi pași în ce privește performanța. Spus în modul cel mai simplu, *benchmarking*-ul înseamnă dezvoltare prin învățarea de la alții. Cele mai multe organizații definesc acest concept astfel încât să se potrivească propriilor strategii și obiective. Iată câteva exemple : „Benchmarkingul înseamnă a face comparații cu alte organizații și a învăța lecțiile pe care aceste comparații le scot la iveală.” (*The European Benchmarking Code of Conduct*) ; „Benchmarkingul este procesul continuu de măsurare a produselor, serviciilor și practicilor în comparație cu cei mai duri competitori sau cu acele companii recunoscute ca lideri în industrie (*best in class*).” (*The Xerox Corporation*. Sursa: Public Sector Benchmarking Service) ; „...Benchmarkingul... [este]... procesul de identificare, înțelegere și adaptare a practicilor și proceselor remarcabile din organizații aflate oriunde în lume, în scopul creșterii performanței în propria organizație”. Ceea ce este *remarcabil*, ceea ce ne interesează stabilim noi înșine la începutul *benchmarking*-ului (American Productivity & Quality Center).

European Foundation for Quality Management prezintă, în materialele sale de promovare, următoarea definiție : „Un proces de comparare sistematică a propriei structuri organizaționale, a proceselor și performanței proprii în comparație cu cele ale organizațiilor care dețin cele mai bune practici la nivel global, cu scopul de a atinge excelența în afaceri”.

Deși *benchmarking*-ul presupune compararea performanțelor, el nu înseamnă (Public Sector Benchmarking Service) :

Analiza principalilor competitori	<i>Benchmarking</i> -ul se realizează cel mai bine într-un spirit colaborativ.
Compararea unor tabele	Scopul nostru este să descoperim circumstanțele și procesele care se află la baza performanței superioare.
Un rău necesar, făcut o dată pentru totdeauna	Proiectele de <i>benchmarking</i> se pot extinde pe mai multe luni și este vital să le repetăm periodic, astfel încât să nu ne prăbușim atunci când mediul de fond se schimbă.
Copiere sau ajungere din urmă	În condiții de schimbări rapide, bunele practici se învechesc foarte repede. De asemenea, faptul că alții fac ceva într-un mod diferit de noi nu înseamnă neapărat că sunt mai buni (aceasta aflăm tot din <i>benchmarking</i>).
A iscodi sau a spiona	Deschiderea și onestitatea sunt vitale pentru un <i>benchmarking</i> de succes.
Turism industrial	Dacă se fac vizite, ele ar trebui să facă parte dintr-un program structurat ce conduce la o analiză minuțioasă, completă.

3. Tipuri de *benchmarking*

Public Sector Benchmarking Service prezintă șapte tipuri de *benchmarking* :

1. *Benchmarking*-ul strategic este folosit atunci când organizațiile doresc să-și îmbunătățească performanța generală, examinând strategiile și abordările generale care au condus la performanță crescută. El presupune luarea în considerație a aspectelor-cheie, cum ar fi competențele de bază (*core competencies*), dezvoltarea de noi produse și servicii ; schimbarea echilibrului existent între activități ; îmbunătățirea capacității de gestionare a schimbărilor care au loc în mediul în care se activează. Schimbările rezultate în urma acestui tip de *benchmarking* pot fi dificil de implementat, iar beneficiile apar într-un timp mai îndelungat. Becker și colab. (2001, p. 97) atrag atenția asupra faptului că este mai greu de obținut informații privind obiectivele strategice ale companiilor, acestea temându-se să nu fie surclasate de concurență. Dacă se acceptă furnizarea de date, acestea nu mai sunt așa de strategice. Anumite organizații pot furniza informații strategice, și uneori chiar și metodologia și cauzele din spatele practicilor respective, în industrii unde dezvoltarea este rapidă și unde contează mai mult cine face primul o anumită mișcare pe piață. Dezvoltarea se face rapid și fiecare etapă presupune noi strategii, o nouă formare a oamenilor, o nouă infrastructură chiar etc.

2. *Benchmarking*-ul performanței sau *benchmarking*-ul competitiv este utilizat atunci când organizațiile doresc să afle propria poziție în ce privește caracteristicile performanței produselor și serviciilor-cheie. Partenerii de *benchmarking* sunt din același sector de activitate. În comerț, astfel de studii se realizează prin asociații de comerț sau printr-o a treia parte, pentru a se respecta confidențialitatea.

3. Benchmarking-ul procesului este realizat atunci când se dorește îmbunătățirea unor procese și operații critice specifice. Partenerii de *benchmarking* sunt căutați printre organizațiile care dețin practici de succes și care au activități asemănătoare sau furnizează servicii similare. Beneficiile, în acest caz, se pot observa pe termen scurt.

4. Benchmarking-ul funcțional sau generic este utilizat atunci când se aleg parteneri din diferite sectoare de afaceri sau arii de activitate pentru a descoperi căi de dezvoltare a unor funcții similare sau a unor procese. Acest tip de *benchmarking* poate duce la inovare și la schimbări dramatice într-o companie.

5. Benchmarking-ul intern presupune găsirea de parteneri din aceeași organizație – de exemplu, unități de afaceri situate în zone diferite. Avantajele sunt accesul mai ușor la date „sensibile” și existența unor date deja standardizate; de obicei, se consumă mai puțin timp și resurse. Piedicile sunt mai puține, iar transferul practicilor de succes se face mai ușor. Totuși poate lipsi inovarea, performanța cea mai ridicată din clasă fiind mai probabil să fie de găsit prin *benchmarking* extern.

6. Benchmarking-ul extern presupune căutarea în afară a organizațiilor care sunt cele mai bune din domeniu. *Benchmarking*-ul extern furnizează oportunități de învățare de la cei care se află în frunte, deși trebuie amintit că nu orice soluții pot fi transferate. De asemenea, acest tip de *benchmarking* poate necesita mai mult timp și resurse pentru a asigura posibilitatea comparării datelor și informațiilor, credibilitatea concluziilor și fructificarea recomandărilor. Învățarea externă este, prin urmare, mai încheată, din cauza sindromului „aici încă nu s-a inventat așa ceva”.

7. Benchmarking-ul internațional este utilizat atunci când se caută parteneri din alte țări, pentru că cei mai buni practicanți se află în alte regiuni sau pentru că sunt prea puțini parteneri de *benchmarking* în aceeași țară pentru a obține rezultate valide. Globalizarea și progresele în tehnologia informației cresc posibilitățile de realizare a proiectelor internaționale. Însă acestea pot necesita mai mult timp și resurse pentru a fi puse la punct și realizate. Rezultatele necesită o analiză mai atentă, datorată diferențelor naționale.

4. Beneficii aduse de *benchmarking*

Fitz-enz (2000, pp. 193-194) menționează studii asupra a peste 75 de procese de restructurare din Statele Unite și Anglia, în care s-au descoperit 6 factori ai succesului (printre aceștia este și *benchmarking*-ul): focalizarea pe afacere, planificarea, comunicarea, lucrul în echipă, implicarea, *benchmarking*-ul. Trei din patru companii au raportat că se angajează în *benchmarking* extern înainte de a lansa proiecte. Un exercițiu sănătos de *benchmarking* poate aduce idei noi, precauții și metodologie eficiente. Practicile și metricile pot fi studiate și încorporate mai adecvat. Este important să se știe că orice se învață din *benchmarking* trebuie adaptat la propriile circumstanțe. *Benchmarking-ul este util în managementul calității* (pentru stabilirea obiectivelor de atins; vezi Johns, p. 208) și în motivarea angajaților. Fitz-enz (2000, p. 30) citează din Hamel și Prahalad: „Compararea cu competitorii și cea cu clienții pot fi cele mai subutilizate instrumente de motivare din trusa de conducere a managerului”. Se menționează cazul unei companii multinaționale care a înregistrat pierderi ale cotei de piață ani la rândul, angajații fiind sancționați pentru performanțele sub standard, pentru a se descoperi ulterior că ceea ce le lipsea acestora pentru a fi motivați erau datele competiției. Ei nu cunoșteau natura și mărimea căderii companiei lor. Datele clare le-ar fi dat simțul urgenței. Nu sunt de neglijat crearea de noi relații și

posibilitățile de colaborare pe care le permite un proiect de *benchmarking*. Iată și câteva rezultate obținute de diferite companii prin utilizarea *benchmarking*-ului pentru diferite funcții ale afacerii (*apud* Fitz-enz, 2000, p. 224) (vezi tabelul 1).

Tabelul 1. Valoare adăugată prin *benchmarking*

Îmbunătățirea procesului	Schimbare	Impact	Valoare adăugată
Aprobarea cererilor de modernizare	Scurtarea procesului de angajare	Calitatea se amorsează mai repede	Productivitate susținută
Sistemul de urmărire a aplicării automate (aplicare în sens de completare de formular)	Număr de recruta-tori redus	Reducerea costurilor de recrutare	Reducerea cheltuielilor de operare
Centralizarea procesării tranzacțiilor	Managerii/angajații împuterniciți	Mai puțin timp pentru lucruri administrative	Creșterea <i>output</i> -ului
Procesarea statelor de plată prin <i>outsourcing</i>	Mai puțin timp pentru supervizare	Mai multă focalizare pe valoarea adăugată	Producție/servicii îmbunătățite
Descentralizarea furnizării <i>training</i> -ului	<i>Training</i> relevant, la timp	Costuri mai mici, venituri mai mari	Randament, eficiență câștigate
Modernizarea „calling center”	Clienți mai satisfăcuți	Reținere crescută a clienților	Scăderea costurilor de marketing
Îmbunătățirea menținerii clădirii	Instalații mai curate și mai sigure	Mai puține accidente	Mai puține cereri de compensații din partea lucrătorilor
Furnizarea la timp de rapoarte corecte, precise	Primirea la timp de date de calitate	Informații mai utile	Vânzări crescute
Redistribuirea încărcăturii muncii	Reducerea stresului angajaților	Absențe mai puține/ fluctuație mai mică	Cheltuieli mai mici cu angajații

De asemenea, în literatura de specialitate sunt menționate și câteva greșeli frecvente de care trebuie să ne ferim pentru a extrage maximum de profit dintr-un proiect de *benchmarking*: scop prea larg; prea multe întrebări (lista trebuie să fie scurtă, pentru a nu ne pierde în date); lipsa de pregătire a echipei (este nevoie de abilități și implicare); graba; măsurători *vs.* practici – nici una nu trebuie ignorată; parteneri similari – cu cât cauți mai departe, cu atât mai mult vei găsi valoare; companii de renume – nu sunt buni la toate doar pentru că sunt cunoscuți.

5. Un *benchmarking* al motivației și satisfacției în muncă

5.1. Scopul cercetării

Prezentul studiu are la bază o cercetare mai amplă, realizată în colaborare cu Romeo Crețu și Richard Shanks. O mare parte din concluzii și recomandări au fost preluate din Crețu, Shanks și Ciobanu, 2001.

Scopul cercetării noastre a fost determinarea nivelului de satisfacție în muncă al angajaților din companiile participante la *benchmarking*, în vederea dezvoltării sistemelor de motivare a angajaților prin comparare cu companiile luate drept etalon.

5.2. Obiectivele cercetării

Obiectivele cercetării au fost :

1. Determinarea nivelului de satisfacție în muncă al angajaților companiilor participante.
2. Compararea cu etalonul pentru depistarea zonelor ce conțin posibile practici de succes.
3. Formularea de sugestii preliminare pornind de la concluziile cercetării pentru :
 - a) validarea într-o etapă ulterioară a posibilelor practici de succes ;
 - b) formularea de sugestii de îmbunătățire a sistemului de motivare a angajaților pentru companiile care sunt comparate cu etalonul.

5.3. Metodologie

Benchmarking-ul pe care l-am realizat este unul extern și generic (nu ține cont de industrie). Procedura de lucru utilizată, în mare, este următoarea : am comparat rezultatele pe care le-au obținut companiile considerate etalon (*benchmark*) cu rezultatele obținute de celelalte companii ; analiza comparativă a vârfurilor ne-a permis să depistăm zonele susceptibile de a conține practici de succes. Criteriul de constituire a grupului-etalon a fost existența unor politici și proceduri funcționale în ce privește motivarea angajaților.

Metoda utilizată a fost ancheta pe bază de chestionar. Chestionarul care a stat la baza studiului a fost conceput după teoria lui Herzberg. Dinamica factorilor care stau la bază a fost concepută ținând cont și de concepția lui Abraham Maslow. Factorii cuprinși în chestionar sunt de trei tipuri : factori de motivare și factori de igienă (adaptați după Herzberg) și un factor general (satisfacția generală).

5.3.1. Factori de motivare :

1. **Realizarea profesională** – modul în care angajații își percep realizările profesionale la locul de muncă și nivelul de satisfacție personală generată de rezultatele obținute.
2. **Recunoașterea pentru realizare** – modul în care angajații consideră că rezultatele lor în muncă sunt recunoscute de către șefi, colegi și clienți (interni sau externi).
3. **Munca în sine** – modul în care angajații percep activitățile pe care le desfășoară la locul de muncă, în corelație cu responsabilitățile asociate posturilor ocupate.
4. **Avansarea în cadrul ierarhiei companiei** – modul în care angajații percep evoluția lor în cadrul companiei și gradul de satisfacție generat de această evoluție.
5. **Dezvoltarea personală și profesională** – modul în care angajații consideră că responsabilitățile asociate posturilor ocupate îi ajută să se dezvolte pe plan personal și profesional, gradul de satisfacție față de această dezvoltare și oportunitățile de învățare oferite de responsabilități.
6. **Valorile împărtășite** – valorile împărtășite de către angajați și corelația care există, în opinia angajaților, între valorile lor personale și cele ale companiei din care fac parte.

5.3.2. Factori de igienă :

7. **Politicile și procedurile companiei** – modul în care angajații percep politicile și procedurile companiei din care fac parte (existența acestora, modul de funcționare

și specificitatea lor pentru companie), precum și percepția angajaților legată de siguranța și stabilitatea posturilor ocupate.

8. **Supervizarea** – modul în care angajații percep stilul de conducere și coordonare utilizat de către șefi, precum și percepția angajaților asupra relațiilor dintre ei și șefi.
9. **Mediul de lucru** – modul în care angajații percep mediul în care își desfășoară activitatea (spațiu, curățenie, dotări cu echipamente, climat etc.).
10. **Remunerarea** – gradul de satisfacție al angajaților față de nivelul remunerării și beneficiile acordate.
11. **Viața personală** – modul în care angajații percep sprijinul din partea familiei și modul în care activitatea desfășurată la locul de muncă le afectează viața personală.
12. **Relațiile cu colegii** – modul în care angajații percep comunicarea și colaborarea cu colegii de echipă, precum și percepția angajaților față de calitatea colegilor de echipă.
13. **Relațiile cu subalternii** – modul în care supervizorii (orice persoană care are în subordine minimum un angajat) percep relațiile de comunicare și colaborare cu subordonații și gradul de satisfacție al supervizorilor față de modul în care subordonații își îndeplinesc responsabilitățile asociate posturilor ocupate.
14. **Statutul perceput** – percepția angajaților legată de statutul pe care ei consideră că îl au în rândul colegilor, în cadrul companiei sau în cadrul societății.

5.3.3. Factori generali

15. **Satisfacția generală** – gradul general de satisfacție al angajaților legat de companie și de locul de muncă ocupat în cadrul acesteia.

Chestionarul a cuprins 54 de itemi, dintre care, în cercetarea de față, am utilizat în jur de 40, ceilalți servind pentru studii ulterioare mai detaliate asupra zonelor cu posibile practici de succes și pentru realizarea de recomandări de îmbunătățiri. Iată și câteva exemple de itemi: „Responsabilitățile postului pe care îl ocup sunt: Mult prea multe / Prea multe / Exact cât ar trebui să fie / Prea puține / Mult prea puține” (pentru factorul „Realizare profesională”) sau „De obicei, șeful meu țipă la mine: Total acord / Acord parțial / Nici acord, nici dezacord / Dezacord parțial / Total dezacord” (pentru „Supervizare”).

Eșantionul pe care s-a realizat cercetarea cuprinde 598 de angajați din 40 de organizații din întreaga țară (Muntenia și Banat, Moldova, Transilvania, Dobrogea).

Din punctul de vedere al numărului de angajați, am folosit trei clase de organizații: companii mici (între 1 și 50 de angajați), companii medii (între 51 și 150 de angajați) și companii mari (peste 151 de angajați). Distribuția subiecților în funcție de aceste clase este redată în tabelul 2:

Tabelul 2. Distribuția subiecților în funcție de clasele de companii

Mărimea companiilor	Nr. de companii	% din totalul angajaților
Între 1 și 50 de angajați	10	24,20%
Între 51 și 150 de angajați	7	11,00%
Peste 151 de angajați	23	64,70%

După forma de proprietate, distribuția angajaților și a companiilor este prezentată în tabelul 3 :

Tabelul 3. Distribuția eșantionului după forma de proprietate a companiilor

Forma de proprietate	Nr. de companii	% din totalul angajaților
Companii private	23	60,55%
Companii mixte	1	2,00%
Companii de stat	16	37,45%

Distribuția eșantionului după vârstă, sex, studii și vechimea în cadrul companiei o prezentăm în figurile 1, 2, 3, 4.

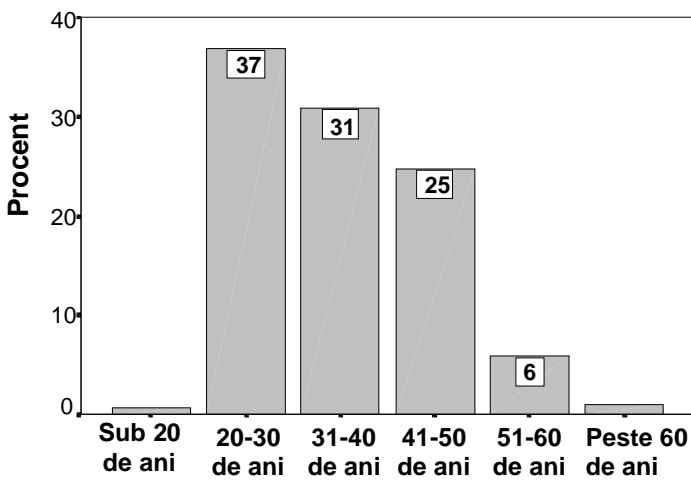


Figura 1. Distribuția eșantionului după vârstă

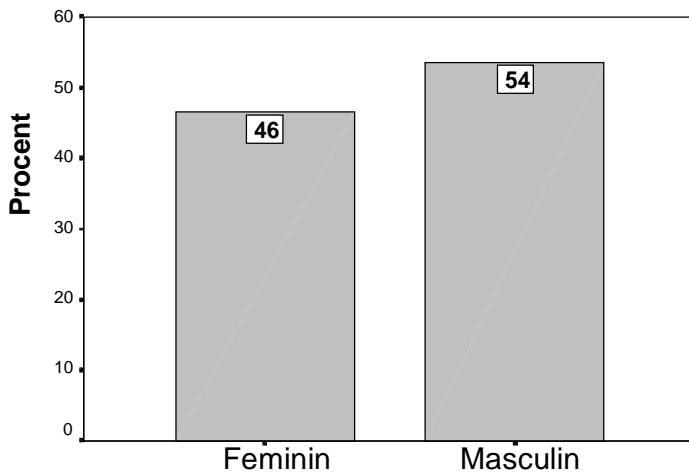


Figura 2. Distribuția eșantionului după sex

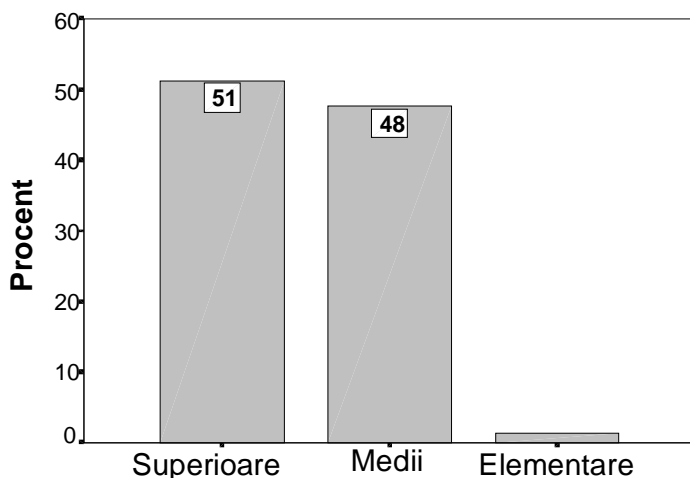


Figura 3. Distribuția eșantionului după studii

Profesiile au fost grupate în mai multe categorii, după cum se vede în tabelul 4.

Universitate profil tehnic	absolvenți de universități cu profil tehnic (alții decât cei care sunt ingineri sau subingineri – de exemplu : chimist, designer etc.)
Universitate profil uman	absolvenți de universități cu profil umanist
Liceu tehnic	absolvenți de licee cu profil tehnic
Liceu uman	absolvenți de licee cu profil umanist
Inginer și subinginer	ingineri și subingineri
Economist	economiști

Tabelul 4. Gruparea profesiilor pe categorii

Profesia		Frequency	Percent	Valid Percent
Valid	Universități cu profil tehnic	14	2,3	3,0
	Universități cu profil uman	69	11,5	14,7
	Liceu tehnic	190	31,8	40,4
	Liceu uman	27	4,5	5,7
	Inginer și subinginer	117	19,6	24,9
	Economist	53	8,9	11,3
	Total	470	78,6	100,0
Missing	System	128	21,4	
Total		598	100,0	

Funcțiile au fost grupate după trei niveluri (*top management*, *middle management* și executiv, fiecare nivel cu câte două clase: orientare mai degrabă tehnică sau mai degrabă spre relații umane):

Tabelul 5. *Gruparea funcțiilor din cadrul companiilor*

Funcția în cadrul companiei		Frequency	Percent	Valid Percent
Valid	Top man. Tehnic	7	1,2	1,5
	Top man. Relații	3	0,5	0,7
	Middle man. Tehnic	54	9,0	11,9
	Middle man. Relații	9	1,5	2,0
	Execuție tehnic	298	49,8	65,6
	Execuție relații	83	13,9	18,3
	Total	454	75,9	100,0
Missing	System	144	24,1	
Total		598	100,0	

5.4. Colectarea datelor

Chestionarul a fost administrat prin poștă, în perioada septembrie 2000-ianuarie 2001. Chestionarele au fost trimise după ce, în prealabil, în majoritatea cazurilor s-a vorbit la telefon cu o persoană cu responsabilitate în domeniul resurselor umane. Riscurile unei astfel de administrări sunt legate de o posibilă biasare a datelor din cauza medierii relației cu angajatul de către o altă persoană (teama de încălcarea confidențialității poate duce la răspunsuri dezirabile), însă avantajul unui astfel de studiu este dat de numărul mare de companii și, implicit, de respondenți, ceea ce permite o mai bună comparare. Persoanele responsabile în domeniul resurselor umane din companii au primit la final un raport cu rezultatele studiului (cu referire doar la propria companie), datele urmând a fi făcute cunoscute și persoanelor care au completat chestionarele.

5.5. Rezultatele cercetării

5.5.1. Procedura de prelucrare a datelor

Criteriul de bază după care am ales companiile-etalon este existența unor politici și proceduri în ce privește motivarea angajaților. Trebuie menționat că etalonul cuprinde 4 companii cu capital privat și alte 4 companii de stat (în total, 143 de subiecți). Dintre respondenții cuprinși în etalon, 53,8% fac parte din companii cu peste 151 de angajați, iar restul, din companii cu sub 50 de angajați. 53% dintre ei sunt situați în intervalul de vârstă de la 20 la 30 de ani și aproximativ 20% în intervalele de 31-40 și 41-50 de ani. 41% dintre ei sunt femei și 59% bărbați. 41% au studii superioare, 57% studii medii și 2,4% studii elementare.

Unele dintre companiile care au fost comparate cu etalonul nu dețin politici și proceduri clare, scrise în ce privește motivarea angajaților. În total, avem 32 de companii și 455 de subiecți în categoria „Alte companii”. 68% dintre aceștia fac parte din companii cu peste 151 de angajați. 32% dintre ei sunt în intervalul 20-30 de ani, 34%, în intervalul 31-40 de ani și 26%, în intervalul 41-50 de ani. 48% sunt femei și 52% sunt

bărbați. 54% au studii superioare, 45%, studii medii și 0,9%, studii elementare. (În continuare, vom folosi denumirea „Alte companii” pentru a desemna restul de 32 de companii comparate cu etalonul.)

Din punctul de vedere al profesiei și funcției, distribuțiile în cele două grupuri sunt prezentate în tabelele 6 și 7.

Tabelul 6. *Repartizarea subiecților în grupuri după profesia îndeplinită*

Profesie	Universitate cu profil tehnic	Universitate cu profil uman	Liceu cu profil tehnic	Liceu cu profil uman	Inginer și subinginer	Economist
Benchmark	1,0%	11,5%	59,6%	2,9%	9,6%	15,4%
Alte companii	3,6%	15,6%	35,0%	6,6%	29,2%	10,1%

Tabelul 7. *Repartizarea subiecților în grupuri după funcția îndeplinită*

Funcție	Top management tehnic	Top management relații umane	Middle management tehnic	Middle management relații umane	Execuție tehnic	Execuție relații umane
Benchmark	3,1%		11,5%	1,0%	63,5%	20,8%
Alte companii	1,1%	0,8%	12,0%	2,2%	66,2%	17,6%

Criteriul operațional de departajare a companiilor folosit (al existenței unor politici și proceduri de motivare) este dublat și de un altul: unele dintre companii sunt filiale ale unor companii multinaționale – fapt considerat drept un indicator al existenței unor politici și proceduri de motivare care funcționează.

Trebuie menționat că și companiile din *benchmark* pot fi comparate și pot învăța de la alte companii (în unele domenii, nu neapărat de la cele cu performanțe superioare).

S-au calculat pentru fiecare item medii pentru *benchmark* și pentru celelalte companii. Raportarea s-a făcut în bloc, pentru a respecta confidențialitatea. După conversia scorurilor, la itemii negativi s-au obținut medii între 1 și 5, 1 fiind scorul minim, iar 5, cel maxim.

5.5.2. Interpretarea datelor

Pentru interpretarea datelor s-au folosit tabele de contingență și s-a calculat testul de semnificație *chi pătrat* (*Pearson's chi-square* și *likelihood-ratio chi-square*). În continuare, vom prezenta doar rezultatele semnificative statistic obținute (cu precizarea că au fost utilizate și câteva tabele care aveau nivelul de semnificație la limita convențiilor existente – au fost acceptați câțiva coeficienți de 0,05 și 0,06, ceea ce înseamnă o probabilitate de a interpreta corect datele de 95%, respectiv 94% din cazuri, probabilitate acceptabilă pentru scopul cercetării noastre). Dimensiunile la care s-au descoperit diferențe semnificative statistic sunt: „Munca în sine”, „Dezvoltarea”, „Valorile”, „Supervizarea”, „Remunerarea”, „Mediul de lucru”, „Satisfacția generală”. (Pentru a studia situația la toate dimensiunile, *vezi* Anexa 1.)

5.5.2.1. Munca în sine

- În comparație cu subiecții din celelalte companii, subiecții din *benchmark* declară în mai mare măsură că munca pe care o desfășoară în cadrul companiei este provocatoare.

5.5.2.2. Dezvoltarea

- Subiecții din *benchmark* sunt în mai mare măsură de acord cu faptul că îndeplinirea responsabilităților postului le oferă oportunitatea de a se dezvolta pe plan profesional.

5.5.2.3. Valorile

- Respondenții din *benchmark* sunt în mai mare măsură de acord cu faptul că politicile companiei corespund valorilor în care cred.

5.5.2.4. Supervizarea

- Subiecții din *benchmark* sunt în mai mare măsură de acord cu faptul că șeful țipă la ei – este posibil ca și climatul organizațional existent să le permită să recunoască în mai mare măsură acest fapt.
- În același timp, se declară în mai mare măsură mulțumiți de modul în care șeful direct conduce și coordonează oamenii.
- Consideră în mai mare măsură că pot merge să discute cu șeful lor dacă au nelămuriri legate de realizarea responsabilităților.

5.5.2.5. Mediul de lucru

- Subiecții din *benchmark* consideră în mai mare măsură că au un loc de muncă plăcut.

5.5.2.6. Remunerarea

- Cei din *benchmark* sunt în măsură mai mare mulțumiți de nivelul remunerării.
- Consideră în același timp că sunt mai slab remunerați în comparație cu piața (vezi tabelul 8).

Tabelul 8. Rezultate comparative privind remunerarea

Remunerare comparativ cu piața	Mult mai mică	Mai mică	La fel	Mai mare	Mult mai mare
<i>Benchmark</i>	9,7%	50,0%	29,8%	9,7%	0,8%
Alte companii	12,6%	38,2%	28,1%	19,7%	1,4%

5.5.2.7. Satisfacția generală

- Subiecții din *benchmark* sunt mai mulțumiți, în general, de locul lor de muncă.
- Sunt mai mulțumiți de modul în care compania își tratează angajații.
- Consideră în mai mare măsură că în compania lor se fac eforturi pentru creșterea satisfacției în muncă a angajaților. Nivelul de semnificație pentru acest item este foarte bun – 0,01 –, ceea ce înseamnă că se verifică împărțirea companiilor în cele două grupuri (*benchmark* și alte companii) – 71% dintre cei din *benchmark* se declară de acord (total sau parțial) cu afirmația de mai sus, în comparație cu 54,4% dintre subiecții grupului „Alte companii”.

5.6. Concluzii și recomandări

Putem afirma că, pentru majoritatea itemilor, etalonul a avut valori superioare celorlalte companii și că la 7 dintre cele 15 dimensiuni diferențele sunt semnificative statistic. De asemenea, trei dintre cei patru itemi existenți în dimensiunea „Satisfacție generală” prezintă diferențe semnificative statistic în favoarea etalonului. Se poate concluziona deci că *respondenții din etalon au, în general, o satisfacție în muncă mai mare decât respondenții din celelalte companii*. În același timp, se confirmă și împărțirea companiilor în cele două grupuri – etalon și „Alte companii” – prin unul dintre itemii dimensiunii „satisfacție generală”, care se referă la eforturile pe care le face compania pentru motivarea angajaților.

Ariile în care companiile din etalon ar putea deține practici de succes în ce privește motivarea și satisfacția în muncă ale angajaților sunt: „Munca în sine”, „Dezvoltarea”, „Valorile”, „Supervizarea”, „Remunerarea”, „Mediul de lucru”, „Satisfacția generală”. Trei dintre dimensiuni se referă la factori de motivare, iar trei, la factori de demotivare. Pentru fiecare dintre aceste dimensiuni, vom prezenta recomandări preliminare pentru companiile comparate cu etalonul (vezi Crețu și colab., 2001, p. 205 și urm.). Este important să se țină cont că acestea sunt sugestii având un caracter general, fiind necesare studii ulterioare calitative și cantitative pentru determinarea cu precizie a practicilor de succes existente în aceste domenii, dar și în celelalte dimensiuni.

5.6.1. Munca în sine

Pentru a obține rezultate superioare la această dimensiune, este util să se dezvolte capacitatea managerilor de a delega responsabilități provocatoare pentru subordonați, să se îmbogățească unele posturi, mai ales cele cu muncă foarte rutinieră (luare de decizii la nivelul postului), să se implice și angajații în luarea anumitor decizii privitoare la companie, iar, acolo unde calificarea personalului și gradul de specializare necesar pe postul respectiv o permit, rotarea posturilor. Rezultatul este o libertate de acțiune mai mare resimțită de către angajat, cu influență directă asupra motivației și satisfacției în muncă ale angajatului.

5.6.2. Dezvoltarea

În această arie ar fi necesare mai multe programe de pregătire sau mai bine adaptate la necesitățile fiecărui post și la cunoștințele și deprinderile pe care le au angajații, trecerea la sisteme de măsurare a performanței bazate pe stabilirea de obiective și pe monitorizarea permanentă a progreselor, pentru a permite dezvoltarea angajaților. Managerii ar trebui să acorde mai multă atenție rolului de „antrenor” în raporturile cu angajații și să-și ajute subordonații să conștientizeze mai bine rolul pe care ei îl au în companie. Îmbogățirea posturilor are efecte și în această arie a motivației, permițând dezvoltarea aptitudinilor nevalorificate până acum și obținerea de valoare adăugată și calitate în rezultatul final al muncii.

5.6.3. Valorile

Niciodată nu va exista o potrivire perfectă a valorilor indivizilor cu valorile companiei. Însă aceasta poate fi obținută prin programe de dezvoltare personală (definirea misiunii și valorilor proprii), definirea comportamentelor dezirabile, asociate valorilor companiei,

pentru a avea o percepție mai clară a valorilor din partea angajaților, difuzarea valorilor în interiorul și exteriorul companiei și integrarea lor la nivel de stil de conducere al managementului și, nu în ultimul rând, elaborarea de politici și proceduri de recrutare, selecție și de orientare în carieră care să fie în acord cu aceste valori.

5.6.4. *Supervizarea*

Am observat, în capitolul anterior, că angajații din *benchmark* sunt deja obișnuiți ca managerul să țipe la ei. Aceasta indică faptul că stilul de conducere și cultura managerială trebuie să fie îmbunătățite în ambele grupuri de companii, cu atât mai mult cu cât managerul este unul dintre factorii-cheie prin care organizația acționează direct asupra angajatului. Sunt necesare programe de formare, astfel încât managerii să reușească să găsească echilibrul în ce privește centrarea pe sarcină și pe oameni, pe domeniul operațional sau pe cel strategic, în concordanță cu misiunea, valorile, strategia și politicile companiei, dar și cu nevoile angajaților.

5.6.5. *Remunerarea*

În acest domeniu sunt necesare politici și proceduri de evaluare a posturilor, pentru stabilirea modului în care sunt diferențiate prin remunerare posturile, politici și proceduri de remunerare și de apreciere a performanțelor în acord cu valorile companiei, cu strategiile și politicile acesteia. La baza sistemului de remunerare trebuie să se afle criteriul performanței.

5.6.6. *Mediul de lucru*

La fel ca supervizarea și remunerarea, mediul de lucru este un factor de demotivare. Pentru menținerea în cadrul companiilor a angajaților cu performanțe înalte, mediul (fizic) de lucru este un factor necesar, dar nu suficient. Acesta este unul dintre factorii în privința cărora se poate acționa cel mai repede, știut fiind faptul că schimbarea atitudinilor și a comportamentelor întâmpină dificultățile cele mai mari.

Aceste sugestii vor fi particularizate și cuprinse într-un plan unitar de acțiune, în funcție de rezultatele cercetărilor privitoare la practicile de succes din aceste domenii.

5.7. *Sugestii de continuare a cercetării*

Pentru a depista practicile de succes aflate în spatele vârfurilor de satisfacție și pentru a obține o măsură a validității practicilor de succes, sunt necesare date suplimentare culese de la persoane cu putere de decizie în aceste domenii și din documente și o analiză care să permită compararea situațiilor din cele două grupuri de companii. Pentru aceasta sunt necesare ghiduri de interviu bine construite și măsurători precise (o fluctuație scăzută a personalului – sub media din industrie –, asociată cu incidente și accidente puține și absenteism redus sunt diagnostice pentru o satisfacție crescută în muncă). Esențial este ca, în procesul de extragere a practicilor de succes, să se construiască planuri de acțiune adaptate pentru fiecare companie.

Bibliografie

- Becker, B.E. ; Huselid, M.A. ; Ulrich, D. (2001), *The HR Scorecard – Linking People, Strategy, and Performance*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.
- Ciobanu, I. (1998), *Management strategic*, Editura Polirom, Iași.
- Crețu, R. ; Shanks, R. ; Ciobanu, G. (2001), *Motivarea angajaților în companiile românești – între mit și realitate*, Editura Cornelius, Baia Mare.
- Fitz-enz, J. (2000), *The ROI of Human Capital – Measuring the Economic Value of Employee Performance*, American Management Association (AMACOM).
- Garvin, D.A. (1998), „Building a Learning Organization”, în *Harvard Business Review on Knowledge Management*, pp. 47-80, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.
- George, S. ; Weimerskirch, A. (1994), *Total Quality Management – Strategies and Techniques Proven at Today’s Most Successful Companies*, John Wiley & Sons, Inc., New York.
- Johns, G. (1998), *Comportamentul organizațional – Înțelegerea și conducerea oamenilor în procesul muncii*, Editura Economică, București.
- Lynch, R.L. ; Cross, K.F. (1995), *Measure up! Yardsticks for Continuous Improvement*, ediția a II-a, Blackwell Publishers, Oxford.
- O’Reagain, S., European Commission ; Keegan, R., European Benchmarking Network (2001), „Benchmarking Explained” (articol de fond al *Benchmarking in Europe*) și *Introduction to benchmarking*. Web-site-ul *Benchmarking in Europe* reprezintă o inițiativă a Comisiei Europene în scopul promovării *benchmarking*-ului ca instrument de îmbunătățire a competitivității industriei europene (<http://www.benchmarking-in-europe.com>).
- PSBS (Public Sector Benchmarking Service) – web-site reprezentând inițiativa The Cabinet Office și a HM Customs & Excise, în scopul promovării *benchmarking*-ului în sectorul public în Marea Britanie (<http://www.benchmarking.gov.uk>).
- Trimble, D. (2001), *Benchmarking – Uncovering Best Practices and Learning from Others*, BPR OnLine Learning Center – Quality Leadership Center, Inc. (<http://www.prosci.com>).

Anexa 1

Comparații între etalon și celelalte companii pe fiecare dimensiune

<i>Realizarea profesională</i>	Într. 1	Într. 6	Într. 32	Într. 40
Alte companii	3,09	3,38	2,23	3,43
Etalon	3,11	3,55	2,16	3,64

<i>Recunoașterea pentru realizare</i>	Într. 3	Într. 4
Alte companii	3,87	3,86
<i>Benchmark</i>	4,09	3,99

<i>Munca în sine</i>	Într. 10	Într. 16
Alte companii	3,62	4,26
Etalon	3,95	4,34

<i>Avansarea</i>	Într. 23	Într. 26
Alte companii	3,23	3,46
Etalon	3,27	3,56

<i>Dezvoltarea personală și profesională</i>	Într. 18	Într. 20
Alte companii	3,85	3,80
Etalon	4,15	3,84

<i>Valorile împărtășite</i>	Într. 2	Într. 21
Alte companii	3,09	3,51
Etalon	3,15	3,86

<i>Politicile și procedurile</i>	Într. 8	Într. 13	Într. 35	Într. 42
Alte companii	3,58	3,37	3,70	3,42
Etalon	3,80	3,45	3,81	3,37

<i>Supervizarea</i>	Într. 14	Într. 17	Într. 24	Într. 33
Alte companii	4,23	3,94	4,29	4,19
Etalon	4,00	4,34	4,54	4,34

<i>Mediul de lucru</i>	Într. 25	Într. 31	Într. 43
Alte companii	4,08	3,76	3,49
Etalon	4,36	3,76	3,55

<i>Remunerarea</i>	Într. 34	Într. 36
Alte companii	3,09	3,41
Etalon	3,34	3,58

<i>Viața personală</i>	Într. 7	Într. 44
Alte companii	4,10	4,47
Etalon	4,23	4,49

<i>Relațiile cu colegii</i>	Într. 5	Într. 9	Într. 12	Într. 15	Într. 30
Alte companii	4,36	3,92	4,23	4,41	4,24
Etalon	4,30	4,05	4,26	4,36	4,27

<i>Relațiile cu subalternii</i>	Într. 38	Într. 39
Alte companii	4,25	3,76
Etalon	4,00	3,69

<i>Statutul</i>	Într. 41
Alte companii	3,49
Etalon	3,53

<i>Satisfația generală</i>	Într. 11	Într. 22	Într. 28	Într. 29
Alte companii	3,76	3,50	4,08	3,42
Etalon	3,91	3,87	4,33	3,83

METODOLOGIE

Valențe interpretative ale Inventarului de Personalitate California (CPI) în mediul organizațional. Poziții de conducere

Abstract

In the present research CPI is used to investigate what it is known as „modal personality” and to differentiate between two groups. In this way, CPI reveals some aspects that are relevant for an entire organization and became more than an instrument for individual analysis.

Key words: *CPI, modal personality, managerial potential, leadership style.*

1. Introducere

Astăzi, conducerea organizațiilor nu mai este doar artă sau experiență, ci se tinde tot mai mult către o conducere științifică, urmărindu-se fundamentarea riguroasă a oricărei decizii. Această tendință este cu atât mai prezentă în aspectele care țin de conducere și de oameni în general, cu cât oamenii și calitățile lor reprezintă, în fapt, cea mai prețioasă achiziție, cel mai productiv capital al unei organizații.

Deoarece există o strânsă legătură între structura de personalitate și performanțele ori comportamentul organizațional al unui individ, psihologia muncii a fost de timpuriu interesată de teste sau de mijloace obiective de evidențiere a acestor diferențe. Inițial, au fost evaluate și măsurate în special inteligența, atenția, memoria... pentru ca astăzi să se conștientizeze tot mai mult importanța factorilor de personalitate (*vezi* Pitariu, 2000, p. 13).

Lectura unui simplu anunț din presă, la rubrica „Oferte de muncă”, este sugestivă pentru a realiza importanța unor trăsături de personalitate. Aproape nu există anunț care să nu includă ca cerințe, pe lângă cele clasice, legate de pregătire și experiență, elemente precum : dinamism, inițiativă și flexibilitate, abilități manageriale, aptitudini de negociere sau disponibilitate pentru munca în echipă.

În consecință, interesul pentru testarea psihologică și profesională este evident, mai ales în condițiile contemporane economice de tranziție din economia românească. În această ordine de idei, alături de testarea unor aptitudini specifice, întâlnim tot mai mult testele și inventarele de personalitate, în fapt, adesea chiar excesiv și eronat.

Unul dintre cele mai folosite și apreciate inventare de personalitate, și în România, ca și în lume, este **California Psychological Inventory – CPI**. Valențele interpretative și aplicațiile organizaționale ale acestui instrument le depășesc cu mult pe cele puse la dispoziție de alte instrumente. Din păcate, ceea ce ar fi trebuit să fie un atu al acestui inventar a devenit, în fapt, un handicap, din cauza faptului că acest instrument complex și accesibil este prost și unilateral folosit, or, din contra, folosirea lui este absolutizată și exagerată, adesea nefiind justificată. Un alt punct forte al chestionarului, faptul că în construcția lui se face apel la ceea ce Gough a numit „folk concepts”, se constituie de asemenea într-un neajuns în folosirea CPI, din cauza simplității și naivității interpretărilor realizate de unii evaluatori, mai ales de cei care nici măcar nu sunt psihologi. Or, în mod special Gough avertizează că „CPI-ul nu poate fi interpretat decât de persoane calificate”.

2. Date despre CPI

California Psychological Inventory – CPI reprezintă astăzi unul dintre cele mai importante și răspândite chestionare de evaluare exhaustivă a personalității, datorită gradului de maturitate științifică la care a ajuns în urma celor câteva revizuirii și celor peste 1.000 de studii de validare și analiză efectuate în întreaga lume.

2.1. Scurt istoric

Autorul inventarului este **Harrison G. Gough**. Acesta publică în 1948 primele sale scale, iar în 1951, prima ediție de 15 scale (cu copyright). Între 1956 și 1957 apare prima ediție completă de 18 scale, celebră prin cei 468+12 (suplimentari) = 480 de itemi ai săi (selecționați dintr-un număr de nu mai puțin de 3.500 de către un juriu de experți). Dintre acești itemi, 178 aparțineau inventarului MMPI, 35 erau foarte similari, iar restul de 215, specifici. Datorită celor 178 de itemi, CPI a pornit din start cu un anumit avantaj, autorul încercând explicit să surprindă prin CPI trăsăturile de personalitate durabile, specifice unei populații normale (prin contrast cu MMPI, pentru aspecte de ordin clinic).

În 1987, apare a doua ediție revizuită, cu 462 de itemi, dar cu două scale în plus, și anume „Independență” și „Empatie”, la care se adaugă un număr de 12 scale experimentale și de cercetare, ce pot fi incluse în evaluarea unei persoane în funcție de scopurile și necesitățile evaluatorului.

În 1996, apare a treia ediție a testului, cu un număr de 434 de itemi, cu 28 mai puțini. În bună măsură, o parte dintre itemii la care s-a renunțat în această variantă cădeau sub incidența unei legi emise în 1990 în SUA, lege care interzicea explicit, în cadrul altor interviuri decât cele clinice, întrebările cu referire la dizabilități, fie de ordin fiziologic, fie de ordin psihologic (legea „Americans with Disabilities Act”, promovată de Comisia pentru Garantarea Șanselor Egale la Angajare). Din start însă, autorul s-a lovit de problema definirii normalității, nerezolvată complet nici astăzi. De aceea, autorul a pornit de la ideea construirii testului prin medierea „conceptelor populare” (*folk concepts*), astfel încât „portretul realizat prin intermediul CPI să poată fi cu ușurință recunoscut ca acurat de către prieteni și anturaj și, de asemenea, să constituie un bun punct de plecare în precizarea comportamentului” (Gough, *Manual*, 1996, p. 1). Astăzi, CPI este considerat un important instrument de evaluare obiectivă a personalității, reușind să pătrundă inclusiv în culturi extrem de diferite de cea americană, precum cea chineză

(testul este tradus în trei dialecte chineze) – fapt care a fost socotit un succes fără precedent. „În 1988, Hough efectuează o metaanaliză a 37 de teste de personalitate și găsește CPI ca fiind cel mai bun inventar de personalitate” (Pitariu, *Revista de psihologie*, 1993, p. 243), iar în 1992, Bolton, în prefața celei de-a unsprezecea ediții a *Mental Measurements Yearbook*, spunea : „CPI este un excelent instrument de evaluare personală, mai de încredere decât lasă manualul său să se vadă, cu o bună validitate și o uimitoare capacitate interpretativă” (Groth-Marnat, 1997, p. 343).

2.2. Aplicațiile organizaționale ale CPI

La nivel individual :

- Realizarea de profiluri de personalitate individuale, nuanțate și multidimensionale.
- Punerea în evidență a existenței unor combinații ori *pattern*-uri aparte de trăsături de personalitate.
- Identificarea prezenței sau absenței unor trăsături specifice executării unor profesii sau ocupării unor funcții.
- Descoperirea existenței sau absenței unor simptome având caracter clinic.
- Studiarea diferențelor și similarităților individuale de personalitate.
- Selecție și evaluare managerială la diferite niveluri de conducere :
 - Studiul calităților și trăsăturilor de personalitate necesare pentru promovare : potențial managerial, comportament creativ, stil de conducere.

La nivel de grup :

- Realizarea unor profiluri modale (specializate) specifice unor profesii sau domenii de activitate și folosirea acestora ca bază în justificarea unor decizii de personal.
- Realizarea unor comparații între grupuri.
- Obținerea unor informații relevante pentru diagnosticul organizațional.
- Evidențierea nivelului de stres și anxietate existent la nivel grupal.
- Evidențierea unor aspecte legate de nivelul creativitate.

Se pot desfășura, de asemenea, două mari tipuri de analiză :

1. cantitativă :

- studierea unui grup prin prisma indicatorilor tendinței centrale (media aritmetică, geometrică), modulul, mediana ;
- studierea omogenității ori, dimpotrivă, a neomogenității unui grup prin prisma trăsăturilor de personalitate ;
- studierea variabilității și distribuției unor trăsături de personalitate în grup, ca și studierea diferențelor și similarităților individuale ;
- relevarea existenței unor caracteristici de grup aparte, prin prisma mediatorilor statistici de simetrie ori de asimetrie a distribuției ;

2. calitativă :

- descrierea precisă și nuanțată a indivizilor ori grupurilor prin intermediul trăsăturilor ;
- evidențierea unor *pattern*-uri de trăsături specifice și analiza consecințelor acestora ;
- analiza compoziției grupurilor de muncă prin prisma trăsăturilor de personalitate și implicațiile distribuției acestora în organizație ;

- realizarea profilurilor modale specializate ;
- compararea unui individ cu un grup ;
- compararea a două grupuri.

O persoană nu este o simplă combinație mecanică de trăsături ori caracteristici obținute prin evaluarea unui număr mai mare ori mai mic de dimensiuni ale personalității. CPI permite o analiză integrativă sofisticată, dar flexibilă și realizarea unor profiluri de personalitate care să surprindă persoana în unicitatea și specificul ei, lucru posibil grație celor 5 axiome care au stat la baza conceperii sale.

2.3. Scalele curbilinii

Un număr de scale dintre cele 20 au proprietăți aparte. Acestea nu fac doar diferențieri de intensitate de la un pol la celălalt, ci, în fapt, redefinesc pentru extreme conținutul psihologic evidențiat. Cunoașterea punctelor de minim și maxim (*break points*) pe aceste scale este esențială, un scor înalt aparent pozitiv fiind, de fapt, o indicație clară negativă.

Do ≥ 34 (Do ≥ 72-m, Do ≥ 76-f)¹

- Autoritarism excesiv, comportament aproape despotice, dorință excesivă de control asupra celorlalți, agresivitate.

Cs ≥ 26 (Cs ≥ 81-m, Cs ≥ 81-f)

- Detașare de lume și ceilalți prin autosuficiență, o detașare nu disprețuitoare, dar suficientă pentru a permite autojustificarea unor gesturi la limită.

Sa ≥ 26 (Sa ≥ 76-m, Sa ≥ 79-f)

- Supraevaluare necritică, autoglorificare, tendințe exploatare și autoritare, narcisism și egocentrism.

In ≥ 28 (In ≥ 78-m, In ≥ 81-f)

- Indiferență față de opiniile celorlalți, comportament rebel, lipsa oricărei dispoziții de a proceda altfel decât conform propriei voințe, încăpățănare, imprevizibilitate.

25 (37 ≥ So) ≥ So ≥ 38 (So ≥ 62-m, So ≥ 63-f)

- **scorurile foarte mici** merg până la a semnifica manifestări antisociale fățișe, cinism, sarcasm față de ceilalți, dar indulgență și permisivitate față de sine ;
- **scorurile foarte mari** semnifică supraconformism, acceptare necritică chiar și a normelor evident deficitare, extremism interpretativ și inflexibilitate în aplicarea riguroasă a unor prescripții, judecare foarte critică a celor care se abat oricât de puțin de la normă.

Sc ≥ 32 (Sc ≥ 63-m, Sc ≥ 64-f)

Rigiditate comportamentală, nedetensionare afectivă, autorefuzarea slăbiciunilor normale..., ceea ce duce în timp la acumularea de tensiune intrapsihică gata să „explodeze” oricând în modalități dramatice. Atenție excesivă îndreptată spre sine, autocenzurare și autoinhibare comportamentală, posibile comportamente compulsive.

1. În paranteză sunt date scorurile standard, care sunt diferențiate pentru bărbați, respectiv femei.

25 ($26 \geq \text{Cm-m}$, $28 \geq \text{Cm-f}$) $\geq \text{Cm} \geq 37$ ($\text{Cm} \geq 63\text{-m}$, $\text{Cm} \geq 66\text{-f}$)

- **scoruri mici** : dacă profilul nu se invalidează prin indicatorul Random, atunci aceste scoruri semnifică o slabă conduită morală, neîncredere în sine, sentimente de alienare, labilitate și instabilitate generală ;
- **scorurile mari** indică conformism și convenționalitate până la exces.

Wb ≤ 20 ($\text{Wb} \leq 27\text{-m}$, $\text{Wb} \leq 36\text{-f}$)

- dacă profilul nu este cotate Fake Bad, atunci semnifică imagine de sine deformată spre polul negativ, necunoaștere de sine, nejustificată accentuare a propriilor probleme în raport cu realitatea și cu ceilalți, pesimism.

7 ($44 \geq \text{Fx-mai}$, $43 \geq \text{Fx-foarte}$) $\geq \text{Fx} \geq 25$ ($\text{Fx} \geq 92\text{-mai}$, $\text{Fx} \geq 91\text{-foarte}$)

- **scoruri mici** : rigiditate, inerție, moralism ;
- **scoruri mari** : labilitate, iritabilitate, nerăbdare, agitație-hiperactivitate, nehotărâre, nefinalizare (aceste persoane încep multe proiecte, dar termină foarte puține dintre ele).

3. Particularități ale stilului de conducere

3.1. Relația DO – GI

Pentru cei care ocupă deja poziții de conducere, prin intermediul CPI se poate pune în evidență relația dintre **autoritate**, ca o caracteristică personală, dar accentuată de poziție, și **modul de relaționare cu ceilalți**, relație care, pe ansamblu, face trimitere la stilul de conducere. Încercând să disocieze între liderii care, în afirmarea poziției lor, pun în special accentul pe putere și autoritate și liderii care, deși dominanți, acordă destulă importanță relației lor cu oamenii (reușind să devină mai populari), Heilbrun (1962) teoretizează relația dintre **DO** și **GI**.

Există 4 combinații (vezi figura 1) :

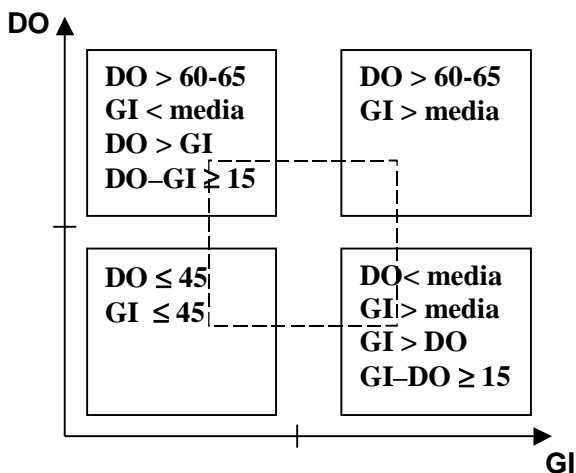


Figura 1. Stilul de conducere prin prisma relației Dominanță (DO) – Bună impresie (GI)

1. $DO \geq 60-65$, $GI > \text{media}$

Persoanele ce prezintă această configurație dovedesc în general, în egală măsură, atât excelente abilități de conducere, cât și preocupare pentru oameni, empatie, dorință de câștigare a acceptării acestora (evident, dacă GI nu trece de pragul de falsificare pozitivă). Sunt lideri eficienți, preocupați atât de actul de conducere pentru care au autoritatea nativă necesară, cât și de oameni, de ale căror opinii și păreri sunt interesați, pe care-i consultă, a căror aprobare o caută nu din lipsă de putere, ci din respect.

2. $DO \geq 60-65$, $GI < \text{media}$, $DO - GI \geq 15$

Dacă $DO > GI$, dar DO are o valoare peste medie, atunci aceste persoane prezintă un stil de conducere mai degrabă autoritar și critic, chiar egotist și autocratic, fiind puțin interesate în dezvoltarea și menținerea unor bune relații în raport cu subordonații, cu o slabă nevoie de consultare a celorlalți, cu scăzute abilități de relaționare interumană. Sunt lideri care iau decizii fără să consulte grupul și care adesea le impun fără să țină cont de opiniile celorlalți.

3. $DO < \text{media}$, $GI > \text{media}$, $GI > DO$, $GI - DO \geq 15$

Persoane slab autoritare, ce dau dovadă de o anumită neîncredere în sine, mai slab dotate pentru a conduce, cu scăzute abilități de a se impune în fața celorlalți, de a convinge și de a influența, interesate totuși de menținerea unei imagini, de câștigarea acceptului și admirației celorlalți. În funcție și de celelalte trăsături de personalitate, aceste persoane pot fi superficiale, preocupate doar de aparențe, complexate. Sunt interesate de spațiul interpersonal, dar nu au forța să-și impună ideile. Pot să devină manipulative dacă GI este excesiv.

Dacă nu sunt obligate să facă față unui mediu competițional și mai agresiv, pot fi administratori excelenți. În medii în care nu contează foarte mult puterea, reușesc să comunice eficient și, fiind centrați pe oameni, reușesc să câștige susținerea acestora.

Aționează cu adevărat doar dacă se simt susținuți. Pot fi buni diplomați.

4. $DO \& GI \leq 45$

Scorurile pe ambele scale sunt în general scăzute, indicând o persoană mai degrabă retrasă, izolată, puțin preocupată de zona de putere, slab autoritară, dacă nu chiar ușor influențabilă, resemnată, pasivă, în general indiferentă atât la critici, cât și la laude și care se mulțumește să fie tolerată, cu inițiative timide și șterse. Dacă o astfel de persoană ocupă funcții de conducere, cel mai probabil altcineva din imediata apropiere realizează actul efectiv de conducere.

Numeroase informații suplimentare se pot obține prin variația valorii termenului de referință. Descrierile corespunzătoare fiecărei situații devin tot mai precise dacă valoarea pentru DO este mai mare de 65, dar până în 75 sau dacă diferența dintre DO și GI este cu mult mai mare de 15 puncte.

Portretele realizate prin analiza relației $DO - GI$ constituie, de asemenea, un punct de plecare. O dată realizat un nucleu primar, analiza trebuie extinsă prin verificarea susținerii din partea celorlalte scale. Astfel, portretul de lider autoritar este întărit prin contribuția unor scale precum CS, IN, AC, TO (scăzut), în timp ce dimensiunea comunicare – relație cu ceilalți este întărită de scorurile pe SY, FX, TO (crescut), CM...

În fapt, prin relația dintre **DO** și **GI**, stilul de conducere este evaluat prin prisma a două dimensiuni :

1. Dimensiunea **autoritate – putere**, dimensiune care se desfășoară de la lipsa capacității de a manifesta un comportament autoritar și dominant până la manifestarea unui comportament complet autoritar și dominant, justificat implicit de poziția de putere ocupată sau de caracteristicile de personalitate native.
2. Dimensiunea **comunicare – deschidere** către ceilalți, care se desfășoară de la lipsa interesului pentru comunicare cu ceilalți, lipsa nevoii de comunicare cu ceilalți, indiferență față de opiniile și părerile celorlalți până la interes crescut și comportament activ manifest în direcția câștigării susținerii și aprobării celorlalți, comportament care are la bază comunicarea interpersonală. Acest lucru este important de precizat, deoarece **GI** nu evaluează individul doar prin prisma unei dorințe abstracte de a ocupa o poziție pe linie socioafectivă bună, ci la polul pozitiv certifică prezența unui comportament activ în acest sens (care, dacă **GI** este mare, poate ajunge până la manipulare).

3.2. Relația **WO – SY**

Plecând de la modelul clasic construit de R.R. Blake și Jane S. Mouton, se poate realiza clasificarea liderilor în 5 grupe. Cei doi autori au descris 5 stiluri de conducere prin prisma relației care se stabilește între scoruri înalte, respectiv scăzute pe două mari dimensiuni considerate esențiale :

- Orientarea spre oameni (O) (axa verticală) ;
- Orientarea spre producție (P), spre sarcină (axa orizontală).

Ținând cont că aceștia împart fiecare axă în 9 segmente egale, ca măsură a intensității orientării unei persoane pe o dimensiune sau mai multe, în fapt, aceștia preconizează în total existența teoretică a 81 de stiluri. Evident, diferențierile fiind prea fine și cu siguranță greu de întâlnit în practică, cele mai viabile s-au dovedit combinațiile de scoruri extreme. Iată care sunt cele 5 stiluri :

- Stilul 1 (O). 9 (P) – interes slab pentru oameni și problemele umane, interes crescut pentru producție și sarcina de muncă.
- Stilul 9 (O). 1 (P) – interes crescut pentru oameni și problemele lor, interes scăzut pentru producție.
- Stilul 1 (O). 1 (P) – interes scăzut atât pentru oameni, cât și pentru producție.
- Stilul 5 (O). 5 (P) – interes mediu/moderat în egală măsură pentru oameni și pentru producție.
- Stilul 9 (O). 9 (P) – interes mare atât pentru oameni, cât și pentru producție, în egală măsură.

(O descriere amplă a acestor stiluri poate fi găsită în M. Zlate, *Psihologia muncii*, pp. 193-194.)

Această clasificare este utilă și poate fi decelată plecând de la datele furnizate de CPI, cu precizarea că, prin intermediul CPI, nu se poate evalua orientarea spre „producție” a managerului, ci mai degrabă orientarea spre sarcină ori spre muncă.

Într-adevăr, se poate distinge, din acest punct de vedere, între manageri mai degrabă orientați spre sarcinile curente decât spre oameni, ori combinații ale acestor două dimensiuni. Nucleul interpretativ pentru această problematică sunt scalele **WO** – reprezentativă pentru dimensiunea „Orientare spre muncă, sarcină” –, respectiv **SY** – reprezentativă pentru dimensiunea „Orientare spre oameni” (la care, în funcție de necesități, se adaugă pentru susținere suplimentară și alte scale) (vezi figura 2).

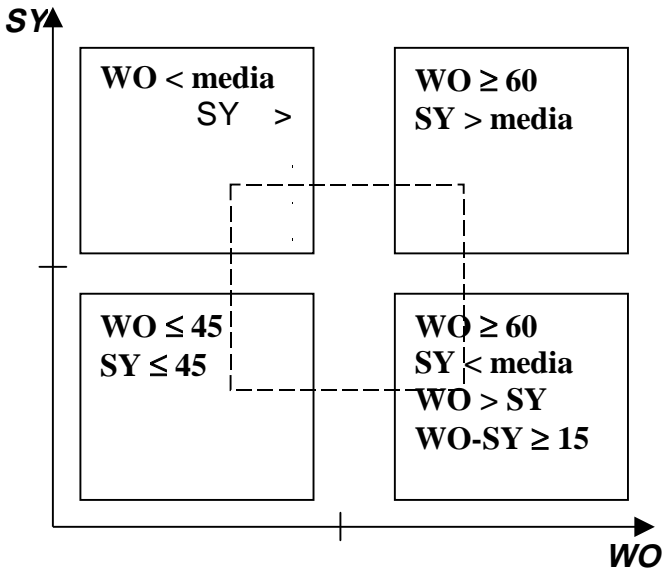


Figura 1. Stilul de conducere prin prisma relației :
Orientarea către muncă (**WO**) – Sociabilitate (**SY**)

1. **WO ≥ 60, SY > media**

Persoanele care obțin aceste scoruri dovedesc o înclinație deosebită pentru muncă și sunt intens preocupate de sarcinile curente. Nu se tem de munca dificilă, caută să finalizeze proiectele începute și să atingă toate obiectivele propuse. Sunt, în general, persoane active, cu un bun nivel al energiei personale, care văd în muncă un mod de realizare și dezvoltare personală. În general, iubesc munca pe care o desfășoară. Datorită scorului crescut pe **GI**, acordă egală importanță celorlalți și sunt pregătite și deschise pentru munca în echipă. Respectă opiniile colegilor sau subalternilor și cunosc valoarea „resurse umane”, ca și foloasele comunicării. Dacă ocupă poziții de conducere, atunci vor fi preocupate de starea de spirit a subordonaților; preocupate nu doar de calitatea deciziei, ci și de gradul ei de acceptare în colectiv. Preferă participarea și colaborarea.

2. **WO ≥ 60, SY < media, WO – SY ≥ 15**

Pun munca înaintea oamenilor. Urmăresc, în general, rezultatul. Nu țin neapărat să întrunească aprobarea celorlalți, ci caută calitatea deciziei. Ajung relativ repede să fie

izolați din punct de vedere socioafectiv, dar pot fi apreciați de superiori datorită rezultatelor în muncă, sânguinței și conștiințiozității de care dau dovadă. Își pot crea imaginea unor oameni muncitori, care nu pierd timpul. Aplică principiul „munca înaintea distracției” în cazul lor, dar încearcă să-l aplice și celorlalți. Se pot dovedi critici față de cei care nu urmează aceeași logică și pot arăta lipsă de înțelegere față de problemele umane, neglijând factorul psihologic.

3. $WO \geq 45$, $SY > \text{media}$, $SY > WO$, $SY - WO \geq 15$

Preocuparea pentru calitatea muncii și îndeplinirea conștiințioasă și detaliată a sarcinilor curente este mai scăzută. Nu manifestă un interes deosebit și păstrează o anumită distanță față de sarcină. Totuși se caracterizează prin aceea că acordă importanță oamenilor, caută sprijinul și suportul acestora, urmărește stabilirea unor relații socioafective pozitive cu ceilalți. Este cooperant și deschis la propunerile celorlalți.

4. $WO \& SY \leq 45$

Puțin preocupat atât de sarcinile curente, cât și de colectivul în care activează. Mai degrabă pasiv, se implică doar atât cât este necesar, în măsura în care este obligat să o facă. Absent, nu este simțit de către ceilalți drept un partener și nici nu se impune printr-o preocupare aparte față de rezultatele muncii sale, motiv pentru care ajunge repede să fie izolat ori ignorat.

4. Obiectivele cercetării

4.1. Teoretice

1. Investigarea relației ce se instituie între exercitarea unei funcții – cea de manager – și trăsăturile de personalitate specifice acesteia.
2. Realizarea și analiza profilului de personalitate modală a managerului și studierea posibilității folosirii acesteia ca etalon în procesul de evaluare managerială.
3. Studiarea valențelor discriminative și interpretative ale CPI ca instrument de evaluare.

4.2. Metodologice

4. Elaborarea unor mijloace calitative și cantitative de investigare a personalității modale a managerului.
5. Studiarea unora dintre aplicațiile organizaționale ale inventarului de personalitate CPI – 462, Gough.

5. Ipoteze

- Dacă un număr de persoane exercită funcții de conducere, ele vor ajunge să prezinte o serie de trăsături de personalitate specifice, care le diferențiază de cei ce nu ocupă astfel de funcții.
- Conținutul psihologic reliefat de scalele CPI diferă între cele două grupuri.
- Dacă în organizație funcționează un principiu de selecție valid, atunci persoanele din grupul de conducere trebuie să obțină scoruri superioare celor care nu ocupă funcții de conducere.

- Dacă sunt înregistrate diferențe între persoanele care ocupă funcții de conducere și cele care nu ocupă funcții de conducere, atunci cele mai semnificative diferențe se vor înregistra pe acele dimensiuni mai implicate în activitățile de conducere, și anume cele referitoare la orientarea spre oameni.

6. Metodologia cercetării

6.1. Prezentarea lotului de subiecți

În eșantionul studiat au fost cuprinși aproape toți subiecții implicați în desfășurarea activității la nivel central și decizional în firmă. Nu au fost cuprinse persoanele cu funcții mai puțin importante, precum șoferii, muncitorii necalificați, tehnicienii... din cauza costurilor prea mari presupuse de investigarea unui personal atât de numeros. În principal, a fost supus testării cu CPI tot personalul cu pregătire superioară: manageri, economiști, juriști, ingineri, șefi de echipe.

Pentru scopurile cercetării, au fost considerate două mari grupuri:

- grupul persoanelor care ocupă funcții de conducere, numit grup PC;
- grupul persoanelor care nu ocupă funcții de conducere, numit grup nonPC.

Distribuția subiecților după sex și vârstă este prezentată în tabelul 1 și în figura 3.

Tabelul 1. Distribuția după sex și media de vârstă

Grupuri indicatori	Nr. subiecți	Vârsta media	Compoziția		Abaterea standard	Coeficientul de variație
			M	F		
PC	49	40,75	26=53%	23=47%	9,37	23
NonPC	73	41,78	40=55%	33=45%	9,31	22,3

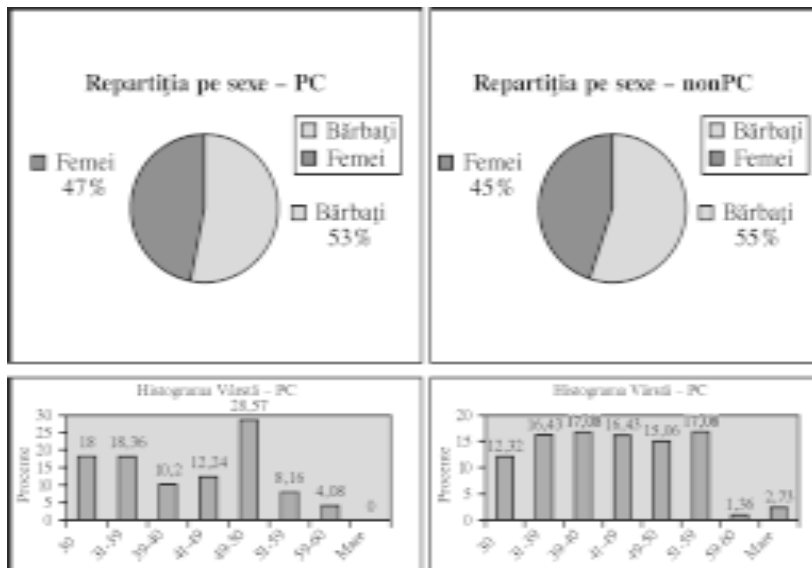


Figura 3. Distribuția subiecților după sex și vârstă

Grupul PC include, în esență, două categorii de manageri :

- managerii de top (directorul general, directorii economici, directorii de producție, directorii tehnici, directorii comerciali și de vânzări – 14 persoane) – nivelurile I și II ;
- managerii de *middle-level* (directorii diverselor departamente și servicii – 35 de persoane) – nivelul III.

În grupul nonPC sunt cuprinse 73 de persoane care nu ocupă funcții de conducere, însă fac parte din aparatul administrativ al organizației.

Cercetarea a fost realizată într-o organizație cu profil agroalimentar de producție și desfacere. În ceea ce privește distribuția pe sexe, se observă că ponderile sunt aproximativ egale în cele două grupuri, cu o ușoară preponderență a bărbaților. Practic, nu există o segregare pe sexe a funcțiilor de conducere în această organizație decât pentru eșalonul superior de conducere (managerii de top), poziții deținute în proporție de 72% de bărbați. Interesant este că eșalonul de conducere are o medie de vârstă mai scăzută decât grupul nonPC, nesemnificativă din punct de vedere statistic, însă prezentă.

Studiind histograma distribuției pe sexe, s-a observat, la eșalonul conducător, o proporție ușor mai mare a persoanelor de vârste tinere față de grupele de vârstă corespunzătoare din eșalonul nonPC, ceea ce poate indica din start un posibil dinamism pentru PC. Totuși, în eșalonul PC, grupul cel mai numeros este cel al persoanelor cu vârste între 40 și 50 de ani, care, de altfel, ocupă pozițiile-cheie.

Indicația de vârstă este importantă, deoarece poate funcționa drept indicator previzional în ceea ce privește stilul de conducere și orientarea organizației pe termen lung.

6.2. Analiza indicatorilor tendinței centrale

La o analiză generală comparativă pe scalele CPI se poate observa că, pentru marea majoritate a scalelor, grupul PC a obținut scoruri medii mai mari decât grupul nonPC (vezi tabelul 2).

În acest context, se pot trage câteva concluzii :

- în grupul PC, intensitatea prezenței unor caracteristici de personalitate este mai mare : cei care ocupă poziții de conducere fac dovada existenței unor caracteristici de personalitate pozitive într-un mod mai pregnant ;
- analizând diferențele, se constată că acestea nu sunt reprezentative din punct de vedere statistic, ceea ce nuanțează concluzia anterioară : diferența dintre cele două grupuri este moderată ;
- dintre toate scalele, deși mică în valoare absolută, semnificativă s-a dovedit a fi și diferența pentru scala Mp (Potențial Managerial) și corespondentul ei Lpi (Leadership Potential Index), pentru care diferențele sunt reprezentative statistic pentru $\alpha = 0,05$ (z calculat este mai mare decât z critic = **1,96**) (vezi tabelul 3).

PC	DO	CS	SY	SP	SA	IN	EM	RE	SO	SC	GI	CM	WB	TO	AC	AI	IE	PY	FX	F/M	V1	V2	V3	MP	WO	CT	ANX	LPI
MEDIA	56,8	53,6	55,4	50,4	54,3	54,8	52,9	52,9	56,5	53,4	54,9	54,8	53,8	53	56,9	48,9	51,7	53,2	43,2	47,4	46	57,4	51,6	53,9	52,7	16,8	6,94	50,2
MEDIANA	57	55	55	51	54	57	54	53	58	54	54	57	56	52	58	50	53	55	42	46	47	58	52	56	55	16	6	50,3
MODUL	61	57	61	42	60	59	57	50	61	56	65	57	63	46	52	38	49	58	39	43	42	57	55	58	52	16	6	50,5
MIN	40	29	33	36	37	37	36	31	31	36	36	39	27	33	37	25	31	36	32	31	27	40	30	34	28	8	3	43,4
MAX	71	69	70	70	71	67	69	68	73	69	73	67	73	68	64	68	67	63	70	66	68	73	66	72	26	14	56,6	
AMPLIT. A	31	40	37	34	34	30	33	37	42	33	37	28	40	40	31	39	37	31	31	39	39	28	43	32	44	18	11	13,2
AMPLIT. R	54,6	74,6	66,7	67,5	62,7	54,7	62,3	70	74,3	61,8	67,4	51,1	74,3	75,5	54,5	79,7	71,5	58,3	71,7	82,2	84,9	48,8	83,3	59,4	83,6	107	159	26,3
VARIANȚA	55,1	72,7	69	79,8	72,5	53,9	81	72,4	71,3	74,4	67,1	62,4	88,5	105	54,6	67,8	68,7	58,1	48,2	70,8	74,5	37,2	85,2	66,3	72,5	18,2	5,98	10,7
SD-AS	7,43	8,53	8,31	8,93	8,51	7,34	9	8,51	8,44	8,62	8,19	7,9	9,41	10,2	7,39	8,23	8,29	7,62	6,94	8,42	8,63	6,1	9,23	8,14	8,51	4,26	2,44	3,27
COEF. VAR.	13,1	15,9	15	17,7	15,7	13,4	17	16,1	14,9	16,1	14,9	14,4	17,5	19,3	13	16,8	16	14,3	16,1	17,7	18,8	10,6	17,9	15,1	16,2	25,3	35,2	6,51
ASIMETRIA	-0,2	-0,6	-0,5	0,42	0,13	-0,6	-0,1	-0,4	-0,9	-0,2	0,05	-0,5	-1,1	0,07	-0,5	-0,5	-0,8	-0,3	0,75	0,49	-0,1	-0,8	-0,2	-0,4	-0,7	0,36	0,85	-0
BOLTIREA	-0,8	0,22	-0,1	-0,7	-0,4	0,02	-0,7	-0,1	0,87	-0,4	-0,4	-1	0,71	-0,6	0,08	-0	0,53	-0,6	0,27	0,43	-0,2	0,76	0,08	-0,6	0,73	-0,5	0,42	-0,4
nonPC	DO	CS	SY	SP	SA	IN	EM	RE	SO	SC	GI	CM	WB	TO	AC	AI	IE	PY	FX	F/M	V1	V2	V3	MP	WO	CT	ANX	LPI
MEDIA	54,3	50,6	51,6	49	50,8	52,5	51,2	52,4	55,1	53	54,5	53	52,1	50,3	56,6	48,4	49,1	50,4	46,3	49,1	47,5	56,7	50,6	50,4	50,5	16,9	6,99	48,8
MEDIANA	53	51	51	49	51	54	50	52	55	52	55	57	53	49	57	50	49	51	45	49	48	57	50	49	50	17	7	49,5
MODUL	53	57	42	36	56	57	54	56	55	52	52	57	61	46	50	38	47	48	45	49	39	53	48	49	48	19	7	50,2
MIN	35	26	31	30	33	29	33	31	37	38	33	19	23	33	37	28	30	27	32	28	31	30	31	28	26	8	2	38,5
MAX	75	73	72	70	65	69	72	67	73	67	70	67	65	73	72	74	70	67	77	67	64	68	71	70	65	28	13	55,8
AMPLIT. A	40	47	41	40	32	40	39	36	36	29	37	48	42	40	35	46	40	40	45	39	33	38	40	42	39	20	11	17,3
AMPLIT. R	73,7	92,9	79,4	81,6	63	76,3	76,1	68,8	65,3	54,7	67,9	90,6	80,6	79,5	61,8	95	81,5	79,3	97,3	79,5	69,5	67	79,1	83,3	77,3	119	157	35,5
VARIANȚA	89,9	96,8	86,5	94,7	67,3	82,8	80,2	55,5	64,9	59,6	74,3	94,7	84	88,1	60,4	98,4	80,1	80,4	83	87	82	63,3	96,1	113	70,1	15,8	7,49	17,2
SD-AS	9,48	9,84	9,3	9,73	8,2	9,1	8,95	7,45	8,06	7,72	8,62	9,73	9,17	9,39	7,77	9,92	8,95	8,97	9,11	9,33	9,05	7,95	9,8	10,6	8,38	3,97	2,74	4,15
COEF. VAR.	17,5	19,5	18	19,8	16,1	17,3	17,5	14,2	14,6	14,6	15,8	18,4	17,6	18,6	13,7	20,5	18,2	17,8	19,7	19	19,1	14	19,4	21	16,6	23,6	39,2	8,51
ASIMETRIA	-0,3	-0,2	0,1	0,3	-0,2	-0,4	0,27	-0	-0,2	-0	-0,4	-1,3	-1	0,31	-0,2	0,17	-0,1	-0,6	0,97	-0,2	-0,1	-1	0,14	0,09	-0,4	0,16	0,4	-0,4
BOLTIREA	-0,5	-0,3	-0,8	-0,6	-0,8	-0,3	-0,3	-0,2	-0,5	-0,8	-0,4	2,14	1,11	-0,5	-0,1	-0,6	-0,4	0,22	1,17	-0,6	-1	1	-0,6	-0,8	-0	0,15	-0,3	-0,6

Tabelul 2. Statistica descriptivă comparativă pentru grupul PC și grupul nonPC

Tabelul 3. Diferența dintre cele două grupuri pentru scala Mp

z-Test : Two Sample for Means		
	<i>Mp-PC</i>	<i>Mp-nonPC</i>
Mean	53,85714286	50,4109589
Known Variance	66,3	113
Observations	49	73
Hypothesized Mean Difference	0	
Z	2,023317837	
P(Z < = z) one-tail	0,021520125	
z Critical one-tail	1,644853	
P(Z < = z) two-tail	0,043040251	
z Critical two-tail	1,959961082	

Alte diferențe, semnificative din punct de vedere statistic, sunt prezentate în tabelul 4.

Tabelul 4. Semnificația statistică a diferențelor dintre cele două grupuri

Scală	Z-calculat	Semnificativ Two-Tail	Semnificativ One-Tail
CS	1,810		■
SY	2,337	■	
SA	2,221	■	
IE	1,660		■
FX	-2,08	■	
MP	2,02	■	
LPI	2,054	■	

În acest context trebuie, de asemenea, remarcat rezultatul pe scala FX, favorabil grupului nonPC, cu o diferență semnificativă din punct de vedere statistic, ceea ce conduce la concluzia de ansamblu că, sub raportul flexibilității generale și al capacității de adaptare la schimbare, grupul nonPC este superior. O analiză „înainte-după” prin prisma acestei dimensiuni ar putea releva schimbările ce au apărut în schema generală a personalității pentru latura creativă: managerii tind să devină mai creativi datorită libertății deținute și libertății efective de decizie sau, din contra, factorii constrângători și responsabilitățile suplimentare au o pondere mai mare și, în consecință, cauzează o diminuare a creativității?

Pe anumite scale, analiza „înainte-după”, realizată prin intermediul CPI, poate releva influența unor factori externi asupra personalității.

Rezultate favorabile din punct de vedere statistic grupului nonPC, chiar dacă ne semnificative, s-au obținut pentru scalele CT, CPI, WO și ANX. Scalele CT și indexul CPI sunt consonante cu FX.

Interesant de remarcat este faptul că diferențe semnificative s-au obținut pe scale care reflectă relația cu ceilalți și imaginea de sine ori dorința de reușită, și nu, de exemplu, pe dominanță. Ceea ce susține ideea că, în analiza funcțiilor de conducere, trebuie incluși și factori psihosociali.

6.3. Analiza variației

Analiza variației intragrupale este și ea deosebit de importantă. Indicatorii primari ai variației sunt amplitudinea absolută și cea relativă. Amplitudinea absolută exprimă diferența dintre valorile extreme de minim și maxim obținute pe o scală. Deoarece sunt scoruri standard, diferențele dintre două scoruri sunt reprezentative dacă depășesc valoarea de 1 SD, adică o abatere standard, ceea ce, în medie, fără a face exces de precizie, poate fi considerată o valoare mai mare de 10 puncte. Unele scale sunt mai sensibile, putându-se considera că diferențe semnificative se înregistrează începând cu 5 puncte. Dar în mod sigur, dacă două valori de pe aceeași scală diferă cu minimum 10 puncte, există o diferență semnificativă.

Studiind valorile de minim și maxim ca amplitudine absolută, se poate aprecia aproximativ în ce măsură grupul este omogen sau nu, în ce măsură putem vorbi de un *pattern* unic sau de mai multe.

Persoana cu profilul cu valorile medii cele mai scăzute din grupul managerilor poate fi printre primele vizate în caz de restructurare a postului ori nominalizată pentru un *training* formativ. Persoana cu profilul cu valorile medii cele mai ridicate din grupul managerilor poate fi unul dintre cei mai eficienți manageri și, de asemenea, un potențial, dacă nu un efectiv lider. Cu cât dispersia este mai mare (mai apropiată de 100), cu atât distribuția acelei caracteristici în masa subiecților este mai diferită. Dacă grupul nu este omogen sub raportul funcțiilor deținute și al importanței acestora în organizație, atunci avem un indicator sigur al existenței unui dezechilibru major :

Tabelul 5. Comentarii cu privire la mărimea dispersiei

Indicator	Cauză posibilă	Concluzie
Dispersie mare	<ol style="list-style-type: none"> 1. Criteriile de selecție pentru funcții de importanță egală nu au funcționat. 2. Sistemul de selecție este prost conceput. 3. Sistemul de selecție a fost intenționat ocolit. 	Funcții de importanță egală sunt deținute de persoane inegal calificate.

Coeficientul de variație vine să confirme concluziile desprinse din analiza indicatorului „Dispersie”, oferind, în plus, o măsură a întinderii variației. Din punct de vedere statistic, coeficientul de variație se interpretează în raport cu următoarele marje :

- $0 < CV < 17\%$: colectivitatea este foarte omogenă ;
- $17\% < CV < 35\%$: colectivitatea este moderat omogenă ;
- $35\% < CV < 50\%$: colectivitatea este relativ omogenă ;
- $CV > 50\%$: colectivitatea este eterogenă (Jaba, 1998, p. 150).

Dacă grupul reprezintă o colectivitate omogenă, atunci media este semnificativă pentru aceasta și poate fi folosită ca indicator reprezentativ pentru întreg grupul. Dacă

nu, atunci acel grup este compozit, caz în care este necesară descoperirea subgrupurilor care îl compun și analizarea cauzelor, dar și a consecințelor acestei situații. Analizând coeficienții de variație înregistrați de cele două grupuri (vezi tabelul 2 – *Statistica descriptivă*, pe cele 27 de scale [20 standard + cele 3 ale modelului cuboid + MP, WO, CT și ANX], de unde rezultă următoarea situație, prezentată în tabelul 6) :

Tabelul 6. *Scalele cu scorurile minime, maxime și medii*

	PC	nonPC
Minim	10,6 (V2)	13,7 (AC)
Maxim	35,5 (ANX)	39,2 (ANX)
Media	16,82	18,57

Aceste rezultate arată că, într-adevăr, nu sunt probleme de omogenitate a celor două grupuri și deci indicatorii calculați ai tendinței centrale (media, mediana, modulul) sunt reprezentativi și pot fi folosiți pentru a caracteriza grupurile în ansamblu. Gradul de omogenitate al grupului PC este destul de crescut, nici chiar media aritmetică a celor 27 de coeficienți de variație pentru cele 27 de scale luate în discuție nereușind să crească peste 17. Aspect important, deoarece, pe ansamblu, indică faptul că în această organizație există într-adevăr un pol conducător care se distinge prin caracteristicile sale de personalitate.

6.3.1. Grupul PC

Acest grup al persoanelor care ocupă poziții de conducere are indicatori moderați de variație, cele mai mari valori înregistrându-se pentru CT și ANX. Acest fapt sugerează că, în special în ceea ce privește acești 2 indicatori, există două subgrupuri în grupul PC, unul cu CT și ANX de valoare mică și unul cu CT și ANX de valoare mare. **Nu întreg personalul de conducere este stresat și anxios, ci doar o parte a lui.** Plecând de la această concluzie, se va proceda la identificarea persoanelor responsabile de variația mare la nivelul întregului grup. Este posibil, de exemplu, să se descopere că aceștia aparțin aceluiași departament sau că au alt element în comun. Iată cum CV reprezintă un indicator simptomatic important pentru starea globală a organizației. În plus, așa cum am arătat mai sus, omogenitatea grupului PC este un semnal pozitiv privind procesul de selecție și promovare în funcții de conducere. Dacă aceste funcții ar fi în marea lor majoritate ocupate de persoane diferit înzestrate sub raportul capacităților de conducere, situația ar fi fost rapid întrevăzută statistic.

6.3.2. Grupul nonPC

În cazul grupului persoanelor care nu au poziții de conducere, un număr mai mare de scale au valori ale indicelui de variație CV mai mari de 17, după cum se poate constata din tabelul comparativ PC – nonPC (tabelul 2 – *Statistica descriptivă*). Dar, ca și pentru grupul PC, doar scala ANX are CV mai mare de 35, valoare care reprezintă cu adevărat o cotă de alarmă. Această constatare este evidentă, din moment ce criteriul de alcătuire a acestui grup nu este o funcție anume, ci tocmai neocuparea unei funcții anume. Cuprinzând persoane de profesii diferite, variabilitatea caracteristicilor de personalitate este mai mare.

Din punct de vedere statistic, important este că acest grup este totuși suficient de omogen pentru a se constitui într-un termen de comparație pentru grupul PC. Ținând cont de unul dintre obiectivele cercetării: studierea comparativă a caracteristicilor de personalitate proprii persoanelor cu funcții de conducere *vs.* cele fără astfel de funcții, acest aspect este important. O colectivitate neomogenă din punct de vedere statistic nu se poate constitui în termen de comparație, deoarece nu este o colectivitate, ci un compozit arbitrar. De asemenea, se constată o variabilitate mai mare pentru CT și ANX, concluziile pentru grupul nonPC fiind aceleași ca pentru grupul PC.

6.3.3. Scoruri-semnal pe scalele curbilinii

Prin contabilizarea rezultatelor pentru **grupul PC**, se constată că se obțin scoruri-semnal pe următoarele scale curbilinii (vezi tabelul 7):

Tabelul 7. Scoruri-semnal la grupul PC

Scale-semnal	Nr. subiecți	Pondere	Interpretare
SC ≥ 32 NB SC ≥ 63 NS	6	12,24%	Rigiditate comportamentală, tensiune intrapsihică gata să „explodeze” oricând în modalități dramatice. Atenție excesivă îndreptată spre sine, autocenzurare și autoinhibare comportamentale, posibile comportamente compulsive.
Cm ≥ 37 NB Cm ≥ 63 NS	5	10,20%	Conformism și convenționalitate până la exces.
SO ≥ 38 NB SO ≥ 62 NS	13	26,53%	Supraconformism, acceptare necritică chiar și a normelor evident deficitare, extremism interpretativ și inflexibilitate în aplicarea riguroasă a unor prescripții, judecare foarte critică a celor care se abat oricât de puțin de la normă.
FX ≤ 7 NB FX ≤ 44 NS	29	59,18%	Rigiditate, inerție, moralism.

Analizând natura scalelor pe care se obțin valori-semnal, se evidențiază o clară susținere reciprocă pe linia existenței unor scoruri scăzute în ceea ce privește flexibilitatea și independența de gândire și acțiune. Interpretarea completă a acestor rezultate nu se poate face decât în raport și cu alte informații, de exemplu, legate de structura organizatorică, natura activităților curente, profilul ocupațional al organizației... etc. Astfel, dacă pentru o organizație militară astfel de rezultate sunt mai puțin alarmante, pentru o companie de distribuție și vânzări desigur că diagnostichează o stare negativă. În raport cu organizația investigată în această lucrare, rezultatele obținute indică totuși existența unui mediu prea strict.

Informațiile referitoare la scorurile-semnal pentru grupul nonPC le prezentăm în tabelul 8.

Tabelul 8. Scoruri-semnal la grupul nonPC

Scale-semnal	Nr. subiecți	Pondere	Interpretare
SC ≥ 32 NB SC ≥ 63 NS	8	10,95 %	Rigiditate comportamentală, tensiune intrapsihică gata să „explodeze” oricând în modalități dramatice. Atenție excesivă îndreptată spre sine, auto-cenzurare și autoinhibare comportamentale, posibile comportamente compulsive.
Cm ≥ 37 NB Cm ≥ 63 NS	7	9,58 %	Conformism și convenționalitate până la exces.
Cm ≤ 26 NB Cm ≤ 26 NS	1*	1,36 %	Slabă conduită morală, neîncredere în sine, sentimente de alienare, labilitate și instabilitate generală.
Wb ≤ 20 NB Wb ≤ 27 NS	3*	4,10 %	Imagine de sine deformată spre polul negativ, necunoaștere de sine, nejustificată accentuare a propriilor probleme în raport cu realitatea și cu ceilalți, pesimism.
SO ≥ 38 NB SO ≥ 62 NS	19	26,02 %	Supraconformism, acceptare necritică chiar și a normelor evident deficitare, extremism interpretativ și inflexibilitate în aplicarea riguroasă a unor prescripții, judecare foarte critică a celor care se abat oricât de puțin de la normă.
Fx ≤ 7 NB Fx ≤ 44 NS	33	41. 72 %	Rigiditate, inerție, moralism.
* Persoanele numărate în aceste clase au profiluri perfect valide, conform indicatorilor FG, OI și FB & R, ceea ce justifică interpretarea făcută. Persoanele cotate FG, OI și FB & R nu au fost numărate aici, pentru acestea interpretarea mergând pe linia dată de falsificarea detectată.			

Analizând aceste rezultate, se pot trage aceleași concluzii ca și pentru grupul PC. Respectând principiul interpretării intercorelate a rezultatelor oferite de inventarul CPI, trebuie precizat că ipoteza rigidității manifeste la nivel individual și, prin transpunere, la nivel organizațional nu se confirmă decât prin compararea rezultatelor pe scalele de conformism – rigiditate – inerție (prezentate deja) cu scalele și indicii special construiți pentru a da o măsură a creativității și flexibilității, și anume: FX, CT, indexul CPI. Urmărind rezultatele prezentate în tabelul comparativ PC – nonPC, se constată următoarele diferențe (vezi tabelul 9) :

Tabelul 9. Diferențe pe dimensiunile Flexibilitate (FX) și Temperament Creativ (CT)

	Grupul PC	Grupul nonPC
FX*	43,2	46,3
CT	16,8	16,9
CPI	46,58	46,65
*Diferența este semnificativă din punct de vedere statistic (vezi tabelul 4).		

Importante sunt diferențele înregistrate între cele două grupuri :

- pentru grupul nonPC, ponderea persoanelor supraconformiste este mai mică, gradul de rigiditate și formalism întâlnit în rândul nonPC fiind deci mai scăzut ;
- persoanele ce nu ocupă funcții de conducere activează, paradoxal, într-un spațiu mai permisiv decât spațiul în care activează PC. Responsabilitatea, obiectivele multiple, termenele insuficiente de rezolvare a sarcinilor au o forță constrângătoare ceva mai mare decât realizarea unor sarcini de lucru obișnuite. Solicităților la care este supus eșantionul PC li se răspunde prin ordine și autodisciplină, prin crearea unor *pattern*-uri comportamentale stricte, prin respectarea unor reguli de organizare a propriei activități și a timpului ;
- pentru grupul nonPC sunt identificate persoane cu scoruri-semnal pe scale ce nu se regăsesc în paralel pentru grupul PC. Deși în număr extrem de redus și deci cu o pondere mică în ansamblul grupului nonPC, este semnificativ totuși că se înregistrează aceste cazuri. Scorurile foarte mici pe scalele WB și CM impun o analiză specială a persoanelor în cauză, dar și a poziției și relației acestora cu alți colegi. La nivel organizațional, identificarea unor persoane cu astfel de scoruri este semnificativă prin aceea că aduce în discuție o nouă clasă de probleme, cele specifice muncitorilor și care nu se regăsesc în eșalonul conducător.

În funcție de obiectivele organizației, personalului ce ocupă poziții de conducere i se poate recomanda o abordare diferită a problemelor curente, abordare care să accentueze pe dimensiunea „creativitate”, dar care să păstreze totuși imperativele de conducere.

6.4. Personalitatea modală

Preluând datele sintetizate privind modulul pentru grupul PC, se poate construi un profil modal (*vezi* figura 4). O dată realizat, acest profil poate începe să funcționeze ca etalon și termen de comparație pentru raportările ulterioare privind selecția de personal sau evaluarea personalului prezent.

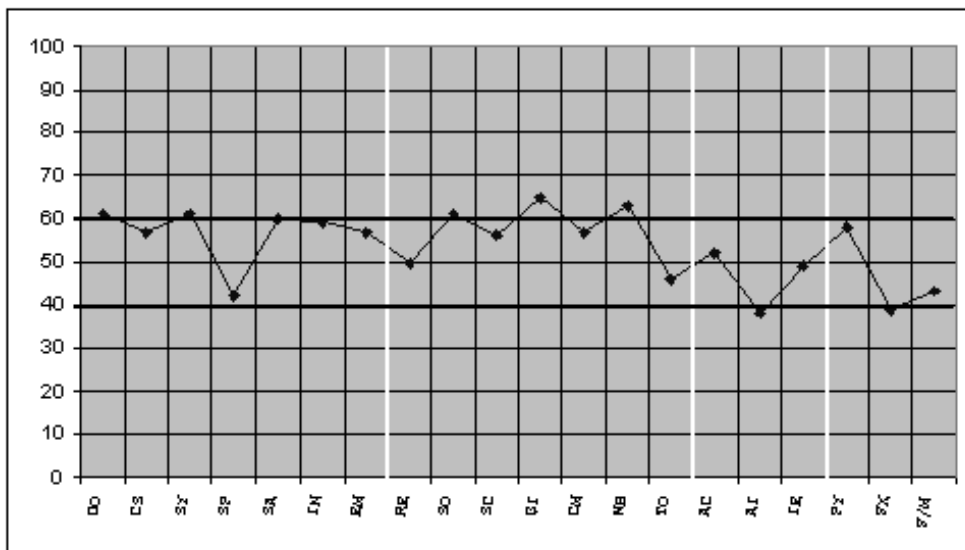


Figura 4. Profilul modal al grupului PC

6.4.1. Interpretarea profilului modal

Dacă acest profil ar aparține unei persoane, atunci interpretarea ar releva următoarele :

- Persoană mai degrabă extravertă, orientată spre ceilalți, spre lume, spre exterior, spre comunicare și deschidere. Din acest punct de vedere, se integrează perfect în grup, creează o impresie deosebită, este plăcută și ajunge ușor să se impună prin calitățile personale ;
- Persoană dominantă, care știe și poate să se impună ușor, creează o impresie de om puternic, sigur pe sine și matur. O bună capacitate de statut social, ambiție și dorință de reușită ;
- Sociabilitate. Scorul mai scăzut pentru SP indică în același timp dorința de a menține o oarecare distanță, în manifestări publice intervenind relativ puternic autocontrolul. Această distanță este folosită ca mijloc de control asupra celorlalți, dar și ca mijloc de realizare a imaginii personale de autoritate ;
- Se face repede remarcată, poate acapara o discuție, se exprimă bine, are capacitate de exteriorizare. Arată încredere în sine. Poate fi volubilă. O mare capacitate de convingere și persuasiune ;
- Bună autonomie și capacitate de decizie independentă. Nu necesită supervizare, poate lua decizii. Capabilă, energică, plină de resurse, voință și atitudine. Ambițioasă, își fixează scopuri înalte, pe care caută să le atingă exclusiv prin calități personale ;
- O excelentă valorificare a potențialului personal, un grad deosebit de realizare personală și autoîmplinire. Poate ajunge ușor un lider de opinie, în fapt, este ;
- Organizată, conștiincioasă, perseverentă, de încredere. O latură morală solidă, preocupare pentru principii morale. Respectă normele și regulile sociale ;
- Puțin prea rigidă și inflexibilă, slab tolerantă, mai puțin orientată spre schimbare. Preferă mediul sigur și bine cunoscut, evită pe cât posibil riscul. Nivel de creativitate mediu ;
- Un bun simț psihologic, capacitate și preocupare de a pătrunde în spatele aparențelor, către subtilități și nuanțe sociale. O bună capacitate de analiză și percepere corectă a oamenilor. Empatie, participare emoțională reală alături de oameni, sensibilitate și căldură când este nevoie. Participativă, suportivă. Totuși, în general, afișează o atitudine autoritară și dominantă ;
- Manevreează cu ușurință elemente de ordin conceptual și abstract, dar arată preocupare spre elemente de ordin practic. Preferă un lucru bine făcut, acțiunea și transpunerea în practică. Nu se oprește la cuvinte ;
- O extraordinară capacitate de muncă, disponibilitate spre efort. Nu percepe munca drept o povară. Se realizează prin muncă, face ceea ce-i place, se dezvoltă și se împlinește personal ;
- Preocupată de imaginea sa, caută să creeze o bună impresie, ceea ce arată că este o persoană care conduce, dar acordă respect celorlalți și părerilor lor. Din acest punct de vedere, este o persoană deschisă muncii în echipă, care știe să aprecieze oamenii la justa lor valoare, să țină cont de calitățile și resursele lor ;
- Potențial managerial de mediu spre superior, bună capacitate de conducere și coordonare ale oamenilor. Deschisă provocărilor profesionale, acceptă sarcini pe măsură ;
- În raport cu modelul cuboid, este de tip alfa, cu V3 de nivel 5 ;

- DO & GI > 60 – Persoanele care prezintă această configurație dovedesc în general, în egală măsură, atât excelente abilități de conducere, cât și preocupare pentru oameni, empatie, dorință de câștigare a acceptării acestora (evident, dacă GI nu trece de pragul de falsificare pozitivă). Sunt lideri eficienți, preocupați atât de actul de conducere, pentru care au autoritatea nativă necesară, cât și de oameni, de ale căror opinii și păreri sunt interesați, pe care-i consultă, a căror aprobare o caută, nu din lipsă de putere, ci din respect.

Scalele-semnal, care indică existența unor anumite probleme ce ar putea fi analizate extensiv și remediate prin conștientizarea stării de fapt, în primul rând, și apoi prin includerea subiecților într-un program de *training*, sunt :

- AI, FX, CT – toate aceste scale se circumscriu aceleiași probleme : flexibilitate și creativitate. Desigur, acest aspect nu poate fi interpretat ca „negativ”, deoarece se află în legătură cu climatul organizațional, care nu a fost investigat corespunzător. Într-o agenție de media, scorurile scăzute pe această categorie de scale pot fi un semnal negativ, dar într-o instituție economică acest lucru nu este obligatoriu.

6.5. Orientarea spre Persoană/Valori

S-a demonstrat că CPI poate pune în evidență două orientări majore :

1. Orientarea spre persoană (PO).
2. Orientarea spre valori (VO).

Aceste două orientări au fost puse în evidență prin analiza factorială :

1. Factorul PO a fost obținut prin analiză factorială de către Nichols și Schell, în 1963, și cuprinde itemi din următoarele scale : **DO, CS, SY, SP, SA**. În fapt, a fost realizată chiar o scală, denumită PO, cu 55 de itemi. Aceasta nu a fost aplicată în prezenta lucrare, deoarece a fost etalonată pentru CPI-480. Totuși, ținând cont de scalele care participă la această scală, se poate realiza un scor total care să reprezinte orientarea spre persoană.
2. Factorul VO a fost obținut prin analiză factorială de către aceiași Nichols și Schell și cuprinde itemi din următoarele scale : **RE, SO, SC, GI, WB, AC**. Ținând cont de scalele care participă la această scală, se poate realiza un scor total care să reprezinte orientarea spre persoană (Minulescu, 1996, pp. 185-186 ; Minulescu, 1992, p. 2, Anexe).

În tabelul 10 se pot observa sumele aritmetice ale mediilor pentru fiecare grup, pe scalele aferente fiecărui factor. Deoarece factorul PO adună valori de pe 5 scale, suma brută pe acest factor este mai mică decât suma pentru factorul VO, care adună scorurile de pe 6 scale. De aceea, s-a realizat media aritmetică a mediilor pe scalele implicate și s-a obținut, practic, un scor total mediu, care poate fi citit în rubrica *Scor*.

Tabelul 8. Diferențele dintre cele două eșantioane privind factorii „Orientare către persoană” și „Orientare către valori”

Factori	Grupuri	Sumă	Scor	Dif. brută	Dif. scor
PO	PC	270,5	54,10	14. 2	2,84
	NonPC	256,3	51,26		
VO	PC	328,4	54,73	4. 7	0,78

Realizând diferențele între cele două scoruri medii, se constată o diferență mai mare între cele două grupuri pentru factorul PO. Aceasta înseamnă că ceea ce deosebește grupul conducător de grupul persoanelor nonPC este într-o mai mare măsură *orientarea spre persoană* decât orientarea spre valoare. Acest rezultat confirmă una dintre ipotezele cercetării, aducând o dovadă în plus la cele deja desprinse din analizele efectuate până aici, privind caracteristicile de personalitate proprii grupului PC.

7. Concluzii

Inventarul Psihologic California se dovedește a fi un puternic instrument de analiză individuală, care însă, prin prelucrare și interpretare statistică la nivelul unei organizații, poate deveni în egală măsură un puternic instrument de analiză organizațională. Interpretarea CPI nu poate fi una simplistă, presupunând respectarea unor reguli și condiții de natură a schimba complet o primă imagine. Datorită scalelor sale și principiului constructiv, se pot obține disocieri foarte clare între diverse subgrupuri realizate după criteriile variate. Analizele factoriale și configurațiile speciale dau în mod direct aplicabilitate organizațională CPI-ului.

Lucrarea de față nu a încercat să stabilească un profil al conducătorului, această problemă fiind una controversată și presupunând o abordare mai complexă, de tip mixt, care ia în considerare atât persoana, cât și situația. Totuși, prin intermediul personalității modale, se poate constata că există cel puțin câteva dimensiuni care separă net persoanele care ocupă funcții de conducere de persoanele care nu ocupă astfel de funcții. Desigur, nu se poate specifica, folosind CPI, dacă aceste trăsături au fost cauză ori efect. Persoanele care ocupă funcții de conducere dau dovadă în mod sistematic, din punct de vedere statistic, că prezintă o serie de trăsături specifice și care sunt necesare actului de conducere. Aceste diferențe sunt atât de ordin calitativ, cât și de ordin cantitativ și sunt puse în evidență practic încă de la analizele preliminare ori cele care provin din modelul cuboid.

Tocmai exercitarea funcției de conducere se dovedește în timp, în condițiile unei organizații sănătoase, un mijloc de selecție: în aceste poziții vor ajunge și vor rămâne doar cei care dovedesc calitățile necesare. De aceea, în general, se poate considera că există un pol conducător, dar și un profil specific al conducătorului într-o organizație.

Construind profilul modal al unui grup ori pentru o profesie, se poate stabili un etalon de mare valoare științifică și cu numeroase aplicații organizaționale. Avantajele unui astfel de etalon decurg direct din forța CPI, deoarece este în același timp sigur, discriminativ și suficient de flexibil pentru a acoperi situații variate. Astfel de profiluri specializate se pot construi fie în mod specific, pentru o organizație, fie la un nivel mai general, în urma unor cercetări naționale. La realizarea profilului modal pot contribui, pe lângă scalele standard CPI, și scalele speciale ori *pattern*-urile de scale. Puternic discriminative s-au dovedit și scala MP, și indexul LPI, ceea ce confirmă direct buna construcție și validitatea acestora.

Se confirmă pe ansamblu, în finalul cercetării, ipotezele privind diferențele de natură calitativă și cantitativă care există între cele două grupuri. Mai mult, analiza rezultatelor concrete a adus în discuție și alte aspecte, detalii și nuanțe ce merită a fi analizate într-un cadru mai larg, de exemplu, saturația psihologică diferită a unor scale în trăsăturile specifice, în funcție de celelalte scale și de analiza intercorelațiilor. Se pun astfel în

evidență chiar valențe explicative ale CPI, dar, desigur, în relație și cu alte instrumente. Cele mai specifice caracteristici ale grupului conducător sunt cele care țin, în general, de comunicare și relaționare cu ceilalți.

Stabilind un minim pe diverse scale, se pot realiza, de asemenea, ierarhizări țintite. De exemplu, se poate stabili o ierarhie a primelor cinci persoane ce nu ocupă funcții de conducere, care ar putea fi propuse pentru promovare.

Însumând rezultatele pe ansamblu, în fapt, se obține un profil organizațional. Ambele profiluri modale sunt majoritar peste linia de 50 de puncte, ceea ce înseamnă că există bune resurse personale în rândul angajaților. Manifestările de natură clinică sunt izolate și ne semnificative ca pondere. Angajații dau dovadă de o bună orientare către comunicare, deci există, din acest punct de vedere, un mediu sănătos, dar ușor strict și modelat de norme și reglementări prea stricte. Grupul conducător este compact și dă într-adevăr dovadă, în bună măsură, că își merită poziția. Dar și grupul nonPC dispune de persoane cu reale calități de lider, fapt ce merită valorificat prin creșterea responsabilităților acestor persoane. Organizația, în ansamblul său, are deci resurse interne pentru o eventuală situație de criză.

Integrat alături de alte instrumente, CPI poate participa cu succes într-un program de diagnoză organizațională, ca instrument eficient și sigur. Importantă de precizat, încă o dată, este bogăția informațiilor pe care acest inventar de personalitate le aduce. Dacă s-a decis aplicarea lui, atunci este bine să fie cunoscute toate beneficiile pe care le poate aduce. Din acest punct de vedere, CPI este nu doar un instrument de diagnoză a stării prezente, ci și un instrument de cercetare, deoarece permite formularea unui număr substanțial de ipoteze de lucru.

Bibliografie

- ANASTASI, A. (1972), *Psychological Testing* (ediția a III-a), MacMillan Company, Collier-MacMillan Limited, Londra.
- ANIȚEI, M. (2000), *Psihologia personalității aviatorului*, Edit Press Mihaela, București.
- BENNIS, W. ; BURT, N. (1999), *Liderii. Strategii pentru preluarea conducerii*, Editura Business Tech International Press, București.
- CATTELL, R.B. (ed.) (1966), *Handbook of Multivariate Experimental Psychology*, Plenum Press, New York.
- GOUGH, H.G. (1996), *CPI Manual* (ediția a III-a), Consulting Psychologists Press, Inc., Palo Alto.
- GROTH-MARNAT, G. (1997), *Handbook of Psychological Assessment* (ediția a III-a), John Wiley & Sons, Inc., New York.
- JOHNS, G. (1998), *Comportament organizațional*, Editura Economică, București.
- MINULESCU, M. (1992), *Testarea psihologică și împlinirea aspirațiilor profesionale*, Centrul de Studii și Cercetări pentru Tineret, București.
- MINULESCU, M., (1996), *Chestionarele de personalitate în evaluarea psihologică*, Garell Publishing House, București.
- PITARIU, H.D. ; HEHN, H., „Investigarea personalității cu ajutorul Inventarului Psihologic California (CPI)”, în *Revista de Psihologie*, 26, pp. 461-473.
- PITARIU, H.D. ; ALBU, M., „Inventarul Psihologic California. Prezentare și rezultate experimentale”, în *Revista de Psihologie*, 39, pp. 249-263.
- RADU, I. ; MICLEA, M. (1993), *Metodologie psihologică și analiza datelor*, Editura Sincron, Cluj-Napoca.
- ROȘCA, M. (1972), *Metode de psihodiagnostic*, Editura Didactică și Pedagogică, București.

- ȘCHIPU, U. (2000), *Introducere în psihodiagnostic*, Editura Fundația Humanitas, București.
- TABACHIU, A. ; MORARU, I. (1997), *Tratat de psihologie managerială*, Editura Didactică și Pedagogică, București.
- ZAMFIR, C. (1974), *Psihologia organizării și conducerii*, Editura Politică, București.
- ZAMFIR, C. (coord.) (1980), *Dezvoltarea umană a întreprinderii*, Editura Academiei, București.
- ZLATE, M. (1975), *Psihologie socială și organizațională industrială*, Editura Politică, București.
- ZLATE, M. (1981), *Psihologia muncii – relații interumane*, Editura Didactică și Pedagogică, București.

DEBUT STUDENȚESC

Proiect de intervenție organizațională pentru optimizarea climatului de grup

Abstract

We analysed one of the departments of an organization, considering that the low efficiency of the employees is the effect of different discontent reasons, all of them being originated inside the very organization. We gathered the necessary data through means of questionnaires and interviews applied on the employees of the target department. The analysis showed that most of them were low motivated, and their work was inconvenienced by financial, technological and relational problems, lack of communication, trust, all of them wrapped in an atmosphere of tension, caused by the abnormal interactions with the clients, the management and other departments. We considered some of the problems as secondary to other more important disfunctionalities, so the priority was solving the most important issues, as the small ones would have faded, not being supported anymore. Our solutions concerned aspects like : financial retribution, necessary documentation and technological support, the attitude of the management towards the department, the unsure status of the department in the entire organization and ambiental problems.

Key words : *intervention, change, motivation, efficiency.*

1. Premise teoretice

„Schimbarea este modul de viață necesar al organizațiilor”, scria Keith Davis (Davis, 1981, p. 198). Această afirmație își are originea în constatarea banală că schimbarea ne înconjoară în toate momentele și în toate formele, de la anotimpuri până la procese biologice și interpersonale. Încă din primele momente de viață, fiecare dintre noi învață să trăiască într-o lume în continuă schimbare și să se adapteze la aceasta. Prin analogie, și organizațiile pot fi comparate cu organisme complexe, structuri ce se modifică încontinuu, înaintând inexorabil către o altă fază a existenței lor. Termenul „schimbare organizațională” se referă la orice modificare ce are loc în mediul de lucru și care afectează întreaga organizație, la toate nivelurile. Toate componentele vor fi afectate, angajați și elemente de tehnologie, conducere și executanți. În condițiile în care toată societatea se modifică, piața și alcătuirea ei evoluează, este absolut necesar ca orice organizație să urmeze

* Studentă în anul al III-lea, Facultatea de Psihologie și Științele Educației, Universitatea din București.

aceiași curs al schimbării. Altfel, relațiile interorganizaționale, interpersonale, politice, scopurile și tot ce poate caracteriza organizația se vor modifica, într-o inerție necontrolabilă. Însă aceasta nu înseamnă că orice schimbare este independentă de voința omului.

Dimpotrivă, unele dintre schimbările cele mai importante sunt rezultatul acțiunii deliberate a elementului uman, schimbări ducând la rezultate fie pozitive, fie negative. Este vorba despre *schimbările controlate, intenționate*, care utilizează tehnologia socială pentru a rezolva problemele organizației. „Ea poate fi văzută ca o legătură de bază între cunoaștere și acțiune, între teorie și practică” (Bennis, 1966). Este vorba despre schimbările ce se impun cu necesitate în momentul în care mediul exterior organizației (fluctuația mediului economic, accentul pus pe cercetare, progresul tehnologic) depășește posibilitățile de adaptare sau apar anumite cerințe în organizație (cum ar fi nevoia de schimbare pentru rezolvarea unei probleme, nevoia de optimizare, de dezvoltare ș.a.). În aceste condiții, intervine puterea de schimbare a omului, manifestată prin modificări intenționate.

Acest fapt a fost conștientizat de cercetători de-abia în jurul anilor '20. Bazele cercetării organizaționale au fost puse de Adam Smith, care, în lucrarea sa *Cercetare asupra naturii și cauzelor bogăției națiunilor*, face o digresiune despre diviziunea muncii. Ulterior, Frederick W. Taylor stabilește 4 principii ale conducerii, care au ghidat mult timp managementul organizațional. Fayol, reprezentantul școlii clasice, formulează 14 principii ale muncii, din care rezultă patru caracteristici ale organizației: specializare, unitate în comandă, ierarhizarea și coordonarea activității pentru o mai bună comunicare. Max Weber a introdus mai târziu termenul „birocrație”, ce asigură consistență, raționalitate, uniformitate și nonimplicare. Elton Mayo aduce perspectiva umanistă asupra organizațiilor, observând că atitudinile și sentimentele angajaților influențează în mare măsură productivitatea. Un rol deosebit îi revine lui Kurt Lewin, care pune accentul pe feedback și pe dinamica grupurilor. Anii '70 aduc teoria deciziei, concepută de March și Simon, care atrag atenția asupra limitelor raționalității omului și asupra faptului că deciziile provin din analiza unui set limitat de alternative posibile. Lista ar putea continua, deoarece există mulți cercetători care s-au implicat în cercetarea și îmbunătățirea aspectelor organizaționale. Din lucrările și informațiile oferite de ei se desprind următoarele caracteristici ale schimbării: „Este centrată pe problemă, punând accent pe îmbunătățirea și optimizarea performanței, are caracter normativ, impunând anumite reguli, ce vor fi interiorizate și asimilate în timp, se bazează pe relația cu clientul, ea fiind o relație de încredere și comunicare validă, și pune accent pe abordarea sistemică a problemei, conștientizând interdependența dintre probleme, astfel încât schimbarea unei componente le modifică și pe celelalte” (Bennis, 1966, pp. 136-137).

Dar aceasta nu înseamnă că schimbarea este un proces continuu și uniform. Există momente în timp când organizațiile sunt mai dispuse să se schimbe și momente când ele sunt stabile. Exact ca și în existența unui om, trebuie intuite și sesizate aceste momente, pentru a se lua măsuri atunci când este cazul. Altfel, ocazia se va pierde, iar consecințele vor fi negative. În aceste momente, nevoia de schimbare este mare, iar rezistența este mică. Cum se recunosc aceste momente? Există anumite simptome ale nevoii de schimbare, precum „procesul decizional deficitar, performanțe scăzute în zone funcționale, comunicare slabă, lipsa inovației” (Williams, 1985, p. 278). Este vorba despre momentele în care oamenii cred că beneficiile asociate schimbării sunt mai mari decât costurile. Greenberg adaugă că „schimbarea nu poate avea loc, în ciuda existenței nemulțumirilor, decât dacă există și soluții alternative, precum și un plan prin care să le pună în practică” (Greenberg și Baron, 1993, p. 636).

Procesul intervenției presupune implicarea unui agent de schimbare și a unui sistem cu funcție de client. Cei doi sunt într-o continuă colaborare, agentul încercând să aplice cunoștințele operaționale și valide asupra clientului. Prin urmare, elementele de bază ale unei intervenții sunt agentul, clientul, cunoștințele valide și relația de cooperare. Agentul de schimbare poate fi văzut ca un „individ orientat spre rezultate, capabil să rezolve repede și cu acuratețe probleme complexe, tangibile și intangibile, dispunând de energia și ambiția necesare succesului” (Bennis, 1966, p. 54). Sistemul-client este, de obicei, un subsistem al unor operații la scară mult mai largă, care se găsesc în sisteme tot mai competitive, în medii ce se schimbă rapid. Între client și agent trebuie să existe o relație de colaborare, al cărei scop final este obținerea eficienței. Dar de ce depinde eficiența? Există o legătură directă între eficiența personală, cea grupală și cea organizațională. Indivizii lucrează rar singuri, izolați de ceilalți, în cadrul organizației. De fapt, este normal să se lucreze în echipă, iar eficiența individului se reflectă în eficiența grupului său. Aceasta nu înseamnă că individul eficient garantează eficiența organizației, ci echivalează cu faptul că este un factor esențial al acesteia. Problema eficienței organizației este redusă deci la nivel uman. Iar pentru obținerea eficienței este nevoie de motivare. Există mai multe teorii care vizează motivația și care pot fi aplicate la acest nivel.

Teoria lui Maslow pune în lumină o structură ierarhizată a nevoilor. Nevoile bazale, cele inferioare, sunt nevoile fiziologice, după care urmează cele de securitate și siguranță, cele de apartenență socială, cele de stimă de sine. Nevoile superioare sunt cele de autoactualizare, care asigură un maximum de eficiență a omului, prin care el își împlinește dorințele și visele în munca sa. Însă, dacă una din nevoile inferioare este neglijată, eficiența nu este mare.

Teoria lui Herzberg evidențiază existența a două tipuri de factori: intrinseci și extrinseci. „Factorii intrinseci țin de condițiile interioare, care, atunci când sunt prezenți, determină creșterea motivației: realizări, recunoașteri, responsabilitate, munca în sine, posibilitatea promovării. Factorii extrinseci determină insatisfacție când nu sunt prezenți: salariul, securitatea locului de muncă, condițiile de muncă, statutul, calitatea relațiilor cu colegii, cu subordonații și conducerea” (Gibson, 1982, p. 96). Această teorie a fost destul de bine confirmată de studiul nostru, în care, după cum se va vedea, foarte mulți dintre factorii de mai sus lipsesc sau sunt în proporție necorespunzătoare.

O altă teorie ce și-a găsit aplicabilitatea în acest caz este teoria echității, conform căreia „angajații fac comparații continue între eforturi și recompense cu alți indivizi în condiții de lucru similare. Teoria se bazează pe asumția că indivizii sunt motivați de dorința de a fi tratați în mod egal la serviciu” (Gibson, 1982, p. 97). Așa cum se va vedea mai târziu, angajații organizației vizate chiar fac permanent comparații cu alți colegi și, în urma observării unor discrepante între ei și colegii lor, se instalează un sentiment de nemulțumire, concretizat într-un randament scăzut și colaborare inter-colegială scăzută.

Teoria discrepantei, formulată de John Locke, arată că satisfacția muncii depinde de discrepanța între ceea ce percepe persoana că primește și ceea ce dorește să primească. Dacă există o discrepantă mare, persoana nu va mai lucra eficient, deoarece nu va mai fi motivată. Porter a adăugat că diferența aceasta trebuie să fie pozitivă, adică ceea ce primește să fie cel puțin egal cu ceea ce dorește, pentru a exista o motivație bună a angajatului (*apud* Wexley și Yukl, 1984, p. 46). Într-adevăr, în organizația-țintă există o discrepantă mare între recompensele dorite și cele obținute, între recunoașterea așteptată și cea primită.

În sfârșit, o altă teorie ce și-a găsit rezonanța în studiul nostru este teoria ERD, a lui Alderfer, care ierarhizează nevoile pe trei niveluri : cel inferior, al nevoii de existență, satisfăcut de condițiile materiale ; nivelul mediu, de relaționare, satisfăcut de comunicarea liberă și schimbul de sentimente și informații cu ceilalți ; nevoi de dezvoltare, ce presupun implicarea puternică în mediul de muncă (Johns, 1996, p. 155). În cazul nostru, comunicarea este mult stânjenită, iar implicarea este mai mult forțată, pe direcția dorită de conducere, fără o marjă de libertate minimă.

Dacă luăm în considerare nevoile oamenilor în detectarea problemelor, este nevoie să le considerăm și în implementarea soluției. Astfel, trebuie oferit răspuns la întrebarea angajatului : „Dar eu ce câștig ?”. Prin măsurile luate, trebuie ca angajatul să simtă că el este cel vizat, că scopul cercetării este ca el să se simtă mai bine. În acest sens, este nevoie de o comunicare continuă cu angajații, pentru ca ei să nu se simtă dați deoparte și să-și piardă interesul. Se recomandă politica ușii deschise, ce îndeamnă angajații să vină și să se adreseze conducerii referitor la orice probleme întâmpină (Davis, 1981, p. 429).

Nu în ultimul rând, trebuie subliniată importanța modului în care se realizează întregul demers, deoarece intervenția pentru schimbare și optimizare presupune alcătuirea unui plan și intrarea în funcțiune a unor strategii de cercetare și modificare, unele mai simple, altele mai complexe. În cazul studiului nostru, s-a utilizat următorul plan de acțiune :

1. Cercetarea, când agentul de schimbare și clientul obțin informații unul despre celălalt, fără a se implica în proiect ;
2. Intrarea în organizație, moment în care agentul negociază un contract cu organizația ;
3. Diagnoza, care implică definirea problemei, specificarea obiectivelor, evaluarea resurselor existente ;
4. Planificarea și generarea de soluții alternative ;
5. Acțiunea, care presupune implementarea celei mai bune soluții ;
6. Evaluarea, în care agentul colectează date în urma schimbării și analizează dacă rezultatele obținute sunt cele scontate ;
7. Terminarea intervenției, soldată fie cu succes, fie cu eșec (Gordon, 1987, pp. 687-688).

2. Prezentarea organizației

Organizația vizată de noi este o societate cu capital privat, înființată în 1996, care comercializează instalații de încălzire, ventilație și sanitare, ca activitate primară. În secundar, există departamente de *service*, *leasing*, comercializarea de plante decorative etc. În cadrul organizației, pe partea de instalații, colaborează două departamente : serviciul tehnic (ținta intervenției) și serviciul comercial. Serviciul comercial interacționează cu clienții, adică preia cererile și datele tehnice necesare și le dă serviciului tehnic. Aici, pe baza acestor date, se face o estimare a aparaturii necesare și a prețului, sub forma unei oferte, trimisă înapoi serviciului comercial, care o prezintă clientului. În plus, serviciul tehnic îndeplinește și alte sarcini, precum conceperea catalogului firmei, corectarea cărților tehnice, proiectare. Pe lângă relația cu serviciul comercial, există și cea cu reprezentanțele din diferite zone ale țării, astfel încât fiecare inginer din departament să aibă o anumită zonă, de care este responsabil. Reprezentanțele și serviciul comercial trimit deci datele necesare, iar serviciul tehnic elaborează oferta de aparatură.

Serviciul tehnic are în componență 10 referenți tehnici, subordonați directorului departamentului tehnic. În plus, în acest serviciu sunt incluși traducătorii și dactilografa. Majoritatea referenților tehnici sunt absolvenți ai Facultății de Instalații, deci ingineri cu diferite specializări și cu experiență. Directorul este, de asemenea, inginer, iar unul dintre traducători a absolvit Facultatea de Limbi Străine, secția franceză-italiană, al doilea traducător având studii medii.

Salarizarea se face în felul următor : în serviciul tehnic salariul este o sumă fixă, care nu variază, indiferent de sarcinile suplimentare pe care le îndeplinește un referent la un moment dat, spre deosebire de serviciul comercial, unde plata constă exclusiv din comision. Aceasta înseamnă că salariul inginerilor comerciali variază mult, în funcție de numărul de vânzări, dar, indiferent de aceasta, el a fost întotdeauna mai mare decât cel al unui referent tehnic. Există posibilitatea penalizării individuale, în condițiile în care sunt încălcate anumite reguli prestabilite sau munca nu atinge anumite standarde. Penalizarea se face după considerațiile directorului general sau ale președintelui. Ierarhizarea din departament nu permite promovări (în adevăratul sens al cuvântului). Cel mult, se poate trece de la un departament la altul, dar acest lucru se realizează cu greu și foarte rar. Orele suplimentare sunt plătite de obicei, deși, în momentele în care societatea nu avea profit mare, plata lor era suspendată.

Ambientul este modern, cu iluminare artificială, întreg departamentul fiind amplasat într-o hală amenajată. Referenții sunt grupați câte patru la un birou rotund, astfel încât fiecăruia îi revine un sfert din suprafață. Pentru a delimita mai clar teritoriul fiecăruia, birourile sunt împărțite în 4, prin pereți verticali, înalți de aproximativ 50 cm, care limitează comunicarea și împiedică în întregime contactul vizual.

Numărul de persoane chestionate a fost de 10, dintre care 9 referenți (al zecelea era încă în probă și nu a avut nimic de menționat), directorul tehnic și un traducător. Repartizarea pe sexe a fost echilibrată (50% bărbați). Vârsta medie este de aproximativ 36 de ani, limita inferioară fiind de 24, iar cea superioară, de 56 de ani. Vechimea medie în cadrul serviciului tehnic a celor chestionați este de 2 ani și 1 lună, minimum fiind de 8 luni, iar maximum de 4 ani și 3 luni.

Necesitatea intervenției în această organizație s-a conturat după discuții repetate cu unii dintre angajați, care, în condiții informale, s-au sesizat în legătură cu problemele de salarizare, de comunicare între colegi și de control exagerat din partea conducerii. După întrebări suplimentare, pentru detalieri, s-au conturat o imagine de ansamblu a departamentului și a relațiilor cu restul organizației și o imagine a diferitelor probleme care împiedicau performanțele referenților și creau o atmosferă încordată la locul de muncă. Toate problemele aveau ca rezultat o proastă motivare a angajaților, reflectată în dorința lor de a-și găsi un alt loc de muncă, dorință exprimată în aceleași condiții informale.

În aceste condiții, a apărut necesitatea unei intervenții. A avut loc o discuție cu directorul general, căruia i-au fost expuse ideile noastre de până atunci, faptul că noi considerăm că este necesară o schimbare și că, pentru aceasta, este nevoie de o perioadă de chestionări și interviuri, pentru a culege datele necesare formulării cât mai exacte a problemelor, precum și găsirii soluțiilor celor mai viabile și convenabile, atât pentru angajați, cât și pentru conducere. În aceste condiții, am primit acordul de a realiza ancheta și a propune măsuri pentru ameliorarea dificultăților.

3. Culegerea datelor

Metoda de culegere a datelor a fost una eclectică, deoarece am considerat că utilizarea unei singure metode este insuficientă și mărginită. De aceea, s-a ales folosirea unui chestionar și a unui interviu nestandardizate. Cele două metode sunt diferite, una necesitând răspuns în scris, cealaltă, răspuns *in vivo*, astfel încât să se acopere cât mai multe moduri de colectare a datelor. În scris, angajații au avut timp să se gândească și să-și organizeze răspunsurile; în interviu, ei au răspuns mai liber, nemaifiind incomodați de intermediar și considerându-se mai puțin constrânși în răspuns. Mai întâi am aplicat un chestionar cu următoarele întrebări:

- Nume.
- Vârstă.
- Funcție ocupată în departament.
- Vechime în funcție.
- Sunteți mulțumit de ceea ce faceți în prezent?
- Considerați că sunteți motivat în profesie?
- Este poziția pe care o ocupați satisfăcătoare pentru nevoile dumneavoastră?
- Justificați răspunsul.
- Dacă dumneavoastră ați fi cel care decide, ce aspecte ați îmbunătăți în serviciul tehnic?
 - a) Administrative.
 - b) Economice.
 - c) Legate de propria funcție și îndatoriri.
 - d) Relaționale.
 - e) De ambient.
 - f) Altele. Care? (Detaliați-le.)

Chestionarul, construit pentru această anchetă, a vizat o detaliere a motivelor pentru care motivația este scăzută, precum și o explicație a aspectelor ce trebuie îmbunătățite. Dacă luăm în considerare faptul că, teoretic, motivația este un factor decisiv în obținerea eficienței, atunci lipsa ei este un semnal de alarmă și trebuie căutate motivele acestei scăderi, precum și modurile de a remedia situația. Întrebarea legată de aspectele ce necesită îmbunătățiri a reliefat mai pregnant ce aspecte ale serviciului îi deranjează cel mai mult pe angajați și a sugerat anumite soluții, într-un mod mai mult sau mai puțin direct. Participanții au avut libertatea de a răspunde cum au considerat de cuviință, fără să le fi fost impuse anumite tipuri de răspunsuri. Sinceritatea a fost relativ ridicată, ținând cont că nu era prima dată când erau chestionați și nu era primul contact pe care îl aveam cu acest colectiv. Reticențele care au existat vizau posibilitatea ca informațiile să ajungă la conducere, dar acestea au fost depășite, deoarece i-am asigurat de confidențialitatea relației cu ei.

A doua zi, după o scurtă analiză a chestionarelor, am realizat un interviu nestandardizat. Întrebările vizau lămurirea anumitor aspecte, detalierea unor răspunsuri lapidare. Întrebările, adresate fiecărui angajat, reflectau anumite nelămuriri pe care le-au creat răspunsurile din chestionar și au fost, în parte, diferite de la un angajat la altul. De asemenea, prin acest interviu s-a vizat înfrângerea eventualelor rezistențe, printr-o discuție liberă,

în manieră privată. Astfel, întrebările au vizat: cauzele blocajului informațional, criteriile de salarizare, detalii în legătură cu relaționarea dintre conducere și angajați. Prin aceste întrebări, s-au adus în lumină aspecte suplimentare ale problemelor semnalate de referenți. Interviuul nu a constatat din aceleași întrebări, deoarece nu toți au semnalat aceleași probleme și nu pentru toți au fost necesare lămuriri ale răspunsurilor. În plus, la sfârșit, am pus fiecăruia întrebarea: „Care este cea mai importantă sursă de stres pentru dumneavoastră în acest moment în serviciul tehnic?”. Întrebarea, pusă după o zi de la aplicarea chestionarului, a relevat aspecte suplimentare importante, care nu au reieșit din răspunsurile la chestionar. Ideea de la baza acestei întrebări a fost aceea că un factor important în alcătuirea unui climat sănătos într-o organizație este stresul sau, mai degrabă, lipsa lui. În momentul în care există o sursă constantă de stres, angajații suferă diferite modificări, care se materializează în probleme de comunicare și în scăderea performanțelor.

Pe lângă aceste metode, am intercalat și o scurtă observație, realizată în ziua interviului, înainte de discuția cu referenții. Observarea climatului, a relațiilor dintre referenți, precum și a ritmului de lucru au întărit aspectele relevate de chestionar. Observația a fost nonparticipativă, deoarece nu ne-am implicat în nici o formă în desfășurarea activităților angajaților, care au fost prea preocupați de propriile activități pentru a relaționa cu noi.

4. Rezultatele cercetării

Datele au fost prelucrate în următorul mod: am aflat frecvența absolută a fiecărei probleme semnalate atât în chestionar, cât și în interviu, apoi le-am clasificat în probleme principale și probleme derivate. Ideea este că, rezolvând problema principală, cele derivate, oricât de multe ar fi, se vor diminua și vor dispărea. Analiza metodelor de anchetă folosite a relevat următoarele probleme, în această ordine a frecvenței printre angajați:

- I. Problema salarizării.
- II. Insuficienta colaborare intercolegială.
- III. Ritmul de lucru prea alert.
- IV. Informarea deficitară în ceea ce privește documentația.
- V. Delimitarea deficitară a departamentului în raport cu restul organizației.
- VI. Relațiile deficitare cu conducerea.
- VII. Probleme de ambient.

Problemele observate au fost clasificate după frecvența specificării lor:

I. Salariul nu este corespunzător (adică este prea mic; nu reflectă efortul depus; nu reflectă calitatea muncii) – 80% dintre referenți. Problema este variat formulată. Există cazuri de referenți care au plecat din organizație din motive financiare. 60% dintre referenți au afirmat că salariul nu reflectă calitatea muncii, ci numai cantitatea, și, uneori, nici acest criteriu nu este valabil, ci criteriile de „rudenie”, cunoștințe, simpatii. S-a conturat clar dorința ca diferența de salariu față de serviciul comercial să nu mai fie atât de mare, să se poată lua comision și în cadrul serviciului tehnic. Modul actual de salarizare îi face să se simtă nefolositori, inutili, mai ales în condițiile în care singurele

modificări salariale sunt în sensul scăderii, prin penalizări. În condițiile actuale, compararea cu serviciul comercial este continuă și a ajuns un motiv de frustrare pentru referenți.

II. Lipsa colaborării și comunicării între colegi (fie din departament, fie între servicii) – 60% dintre referenți. Documentația deficitară și controlul strict din partea superiorilor împiedică relaționarea dintre referenți și încurajează invidia, subiectivismul. Informația nu circulă în departament, iar cel ce are un catalog unicat se consideră avantajat față de ceilalți. Nu toți referenții au acces la conducere, ceea ce lasă loc bănuielilor. Pe de altă parte, pereții verticali și impresia conducerii că orice conversație înseamnă o abatere de la program au dus la încetarea comunicării, inclusiv în interes de serviciu, deoarece există oricând posibilitatea penalizării din motive de „discuții în afara problemelor de serviciu”. Ritmul alert imprimat de clienți și de celelalte departamente nu lasă timp pentru alte discuții decât cele legate de sarcinile curente. Pe lângă acestea, delimitarea slabă de alte departamente și atitudinea superiorilor, de ignorare a drepturilor referenților, determină o comunicare slabă cu alte departamente, ceea ce a dus la izolarea departamentului tehnic și la scăderea respectului față de referenți. Prin lipsa de comunicare interdepartamentală scad rapiditatea rezolvării cererilor de oferte și productivitatea, dar această problemă nu este conștientizată de nici una dintre părți.

III. Ritmul alert, impus fie de superiori, fie de colegii din serviciul comercial, fie de clienți – 50%. Este un stres foarte mare, deoarece clienții cer rezolvarea problemelor imediat, ceea ce înseamnă mai multe cereri de rezolvat simultan. Majoritatea clienților cer mai întâi să afle prețul, dar aceasta solicită un timp destul de îndelungat, în care referentul trebuie să caute aparatura necesară și să aproximeze costul lucrării. După această primă ofertare, unii clienți renunță la cerere, dar referentul a pierdut un timp prețios cu această problemă. Alți clienți nu știu să dea datele tehnice necesare, iar referentul trebuie să încerce să extragă aceste informații prin diferite metode, ceea ce, din nou, ia mult timp. Superiorii impun termene-limită, precum rezolvarea ofertelor în timp de 24 de ore de la primirea lor, dar aceste termene nu pot fi respectate, ceea ce avea drept consecință penalizări. Majoritatea ofertelor presupun calcule elaborate, iar numărul lor depășește puterea intelectuală a oricărui referent. Totuși această presiune de rezolvare a cererilor constituie principala sursă de stres, așa cum a relevat interviul (90% dintre referenți).

IV. Informarea deficitară, programele și documentația insuficient dezvoltate – 50%. Într-un serviciu tehnic, documentația este esențială pentru fluența răspunsurilor. Aici există anumite tipuri de instalații ale căror cărți tehnice sunt unicate sau cataloage unice, fapt ce determină o întârziere în răspuns a referenților. Asta se îmbină cu invidia și tendința de filtrare a informațiilor, rezultatul fiind incertitudinea în decizii și răspunsurile întârziate. Pe de altă parte, au existat situații în care alte departamente nu au comunicat primirea de documentație nouă, deci serviciul tehnic a funcționat pe documentele vechi cu prețuri mai mici, în dauna organizației.

V. Delimitarea neclară a serviciului tehnic de alte departamente – 50%. Serviciul tehnic are ca sarcini, pe lângă ofertare și proiectare, corectări de cărți tehnice, concepere de cataloage, reviste de specialitate și consultanță telefonică a clienților, care cer mai întâi prețurile și, eventual, detalii tehnice despre aparate. Toată această activitate, precum și alte îndatoriri temporare le permit altor departamente să delege responsabilități

suplimentare serviciului tehnic, ducând la o suprasolicitare a acestuia. În plus, superiorii nu văd clar ce rol are departamentul și au ajuns să creadă că nu își are sensul ; de aceea, încercările angajaților de a se eschiva de la anumite sarcini au întâmpinat rezistență din partea acestora, deoarece, în viziunea lor, referenții sunt oricum „leneși și stau degeaba”. Aceste considerente au dus la deteriorarea imaginii serviciului și permit sporirea sarcinilor.

VI. Relațiile deficitare cu superiorii – 40%. Sunt în principal cauzate de părerea proastă față de departament. Această imagine este menținută de celelalte departamente, în special de serviciul comercial, deși acesta nu și-ar putea desfășura activitatea la acest nivel fără serviciul tehnic. De fapt, există un cerc vicios în această relație : conducerea este influențată de departamentul comercial, care atrage atenția asupra aspectelor negative ale serviciului tehnic. Astfel, conducerea crede că acest departament este inutil și își exprimă părerea liber, dând implicit susținere departamentului comercial pentru alte înfierări ale tehnicului. În consecință, accesul la superiori a fost restricționat (deși, la început, intrarea la directori și președinte se făcea aproape liber), părerile referenților nu sunt luate în seamă, se fac ședințe separate cu serviciul comercial, la care departamentul tehnic nu are acces, hotărârile luate de conducere sunt comunicate și impuse, fără drept de apel din partea referenților. Această situație a dus la sentimente de frustrare ale angajaților, care simt că nu sunt ascultați, că sunt inutili și că orice ar face, oricât de pline de inițiativă ar fi propunerile lor, conducerea nu le va acorda nici o șansă de afirmare.

VII. Problemele de ambient – 50%. În hala în care este amplasat departamentul este mult curent și zgomot. Lipsa ferestrelor a făcut necesară lumina artificială, resimțită ca dăunătoare de angajați. Birourile sunt foarte impersonale, deoarece nu permit, prin construcția lor, personalizarea cu flori și decorațiuni. De asemenea, pereții verticali împiedică orice comunicare și, după cum a spus un angajat, seamănă cu niște „staule”. Există chiar și o regulă care interzice lipirea de calendare, postere, notițe pe acești pereți, astfel încât propriul birou este văzut ca străin și neprimitor de către angajați.

Problemele au fost clasificate în principale și derivate :

I. Salarizarea este o problemă principală și determină :

- impresia că referenții nu sunt apreciați de conducere ;
- plecări spre alte firme ce plătesc mai mult ;
- lipsa perspectivei de promovare ;
- relații tensionate între colegii din departament sau cu cei din serviciul comercial, din cauza salariilor mari.

II. Informarea deficitară, documentația săracă determină :

- randament scăzut ;
- relații tensionate cu ceilalți cu care concurează pentru catalog, certuri, neînțelegeri ;
- imposibilitatea perfecționării personale și a valorificării propriului potențial, deoarece accesul la noile informații se face prea greu și pentru scurt timp. Nu există timpul suficient pentru a cerceta documentația unicat.

III. Delimitarea insuficientă a serviciului tehnic de alte servicii determină :

- supraîncărcarea cu sarcini ;
- randamentul scăzut la ofertare, care e activitatea principală a departamentului ;

- statut și drepturi nerespectate, deoarece se creează impresia că departamentul e în plus, de aceea i se dau lucrări pe care alții nu vor să le facă ;
- relații tensionate cu celelalte departamente ;
- stres pentru referenți, deoarece nu au timp să-și îndeplinească sarcinile și primesc penalizări.

IV. Relațiile deficitare cu șefii determină :

- lipsa de încredere în sine și în conducere ;
- relații tensionate cu cei care au acces la conducere (serviciul comercial, de exemplu) ;
- irosirea potențialului angajaților cu inițiativă.

V. Problemele de ambient determină :

- lipsa de comunicare și de relaxare ;
- probleme de sănătate ;
- iritabilitate.

5. Soluții propuse

Pe baza analizei acestor probleme, s-a ajuns la următoarele sugestii : pentru problema salarizării, există mai mulți pași în rezolvarea ei. Mai întâi, se propune o creștere a salariului cu 15-20%, ceea ce va încuraja oamenii și va micșora discrepanța dintre tehnic și comercial. Referenții vor simți că sunt mai bine văzuți, ceea ce le poate ridica moralul, iar serviciul comercial va avea mai puține motive pentru a se considera superior tehnicului. Un al doilea pas, făcut după un timp, ar fi posibilitatea primirii unui bonus de 10-15% pentru orice activitate suplimentară îndeplinită de un referent, cum ar fi : articole în reviste de specialitate, cataloage, proiecte. 50% dintre referenți au indicat activități suplimentare celei de ofertare. Acest pas este posibil numai după rescrierea fișei postului la serviciul tehnic. În felul acesta, se va vedea clar ce intră și ce nu intră în atribuțiile referentului. Ceea ce trebuie făcut, dar este în plus față de atribuțiile tehnice, va fi plătit. Măsura este avantajoasă pentru organizație, deoarece își mulțumește angajații și economisește mai mulți bani, pentru că nu apelează la alte firme, precum cele de proiectare. În sfârșit, un ultim pas, care ar reclădi imaginea serviciului tehnic, ar fi posibilitatea de a primi un comision de 0,01% pentru oferte vândute a căror valoare să depășească un prag-limită, stabilit împreună cu conducerea. Astfel, orice referent are posibilitatea de a avea o asemenea ofertă, iar comisionul, fără a fi mare, nu afectează comisionul agentului comercial, dar recompensează agentul tehnic. Un referent afirmă că cei de la serviciul comercial au impresia că, dacă nu le-ar da ei de lucru, referenții nu ar avea ce face. Prin această măsură se accentuează rolul tehnicului în organizație.

O problemă importantă este cea a informațiilor și a circulației lor. Dacă nu sunt informați, referenții nu pot oferi cele mai bune soluții și clienții pleacă. Documentația de ultimă oră este necesară, ca și accesul la ea. Nu este de ajuns să existe doar un catalog pentru întregul departament. De aceea, ar fi necesar, mai întâi, ca documentația să fie multiplicată, astfel încât să existe minimum un exemplar la 2 referenți, nu unicate. Fiecare trebuie să fie responsabil pentru documentație, ca aceasta să nu se piardă, putându-se institui penalizări pentru rătăcirea cataloagelor. În acest sens, toată documentația

ar putea fi așezată într-un dulap, la îndemâna tuturor, iar nu în biroul directorului serviciului. Cea mai validă soluție ar fi introducerea documentației în baza de date informatizată (prin scanarea documentației), astfel încât toți să aibă acces la ea, fără pericolul de a o pierde. În felul acesta, se micșorează timpul necesar adunării informațiilor necesare și crește randamentul.

Pentru delimitarea clară a serviciului tehnic de alte departamente ar fi necesară rescrierea fișei postului. Serviciul tehnic presupune informare, studierea aparaturii, deci cercetare și ofertare, adică relație directă cu serviciul comercial și reprezentanțele din țară. Serviciul tehnic nu presupune informarea clienților despre prețuri și modurile de folosire a aparaturii, muncă de teren, corectarea documentației, instruirea angajaților noi etc. De aceea, orice activitate ce iese din atribuțiile referentului trebuie plătită în plus. Dar, ținând cont de relațiile din organizație, este necesară și anunțarea acestei măsuri într-o ședință cu celelalte departamente care sunt în relație cu tehnicul. În acest fel, referenții vor avea posibilitatea de a refuza o nouă sarcină ce nu intră în fișa postului, iar departamentele celelalte vor ști cu precizie ce activități au loc în departamentul tehnic.

Relația cu șefii se poate îmbunătăți, pe de altă parte, după această măsură, deoarece un serviciu pe care îl înțelegi este un serviciu acceptat, e la îndemână și poate fi controlat. După un timp de la rescrierea fișei, se poate trece la măsurile legate de conducere, și anume: posibilitatea intrării mai libere la superiori. Momentan, directorul general și președintele sunt accesibili numai prin intermediul directorului departamentului tehnic și secretară. Cu 2-3 ani în urmă, accesul era liber, iar legăturile cu angajații erau mai strânse. Oamenii aveau impresia că sunt ascultați. Acum, ei nu primesc un feedback de la conducere, iar discuțiile față în față sunt rare și foarte scurte. Accesul mai liber, cu ocazia unor ore de audiență, ar încuraja referenții, iar conducerea ar avea posibilitatea controlului și a înțelegerii angajaților. Menținerea unor relații bune cu conducerea nu se poate face dacă există ședințe închise între directori și numai anumite departamente, precum cel comercial. Ar fi bine ca această discriminare să nu mai continue, pentru că ea duce la scăderea încrederii în conducere și la nemulțumire. În ședințe sau audiențe, ar fi bine să fie ascultate părerile referenților cu inițiativă, să fie dezbătute și puse în practică, dacă se poate. Unele propuneri pot chiar îmbunătăți profitul și ușura munca. Ele nu trebuie respinse din start ca fiind nevalide sau nefezabile.

În sfârșit, o problemă des menționată (40% dintre referenți) este cea a controlului strict realizat de șefi (se dau penalizări pentru conversație în timpul programului). Pauzele, precum și micile discuții între colegi sunt absolut necesare. Lucrul concentrat, cu cifre și cu o responsabilitate foarte mare, este dificil. E nevoie de momente de relaxare, pentru a se evita producerea greșelilor. În plus, conversațiile pot însemna și discuții despre o problemă de serviciu, nu numai în interes personal, deci controlul este necesar, dar mai puțin strict. Angajații devin stresați de faptul că „șeful” stă cu ochii pe ei, iar acesta este un factor negativ. Mai multă încredere din partea conducerii este bine venită.

Problema ambientului este, din păcate, mai greu de rezolvat, deoarece lumina artificială este momentan singura posibilitate. Construcția modernă a imobilului nu permite mai multe ferestre. Se pot introduce însă mai multe flori, inclusiv cele aduse de angajați, pentru a personaliza mediul și a îmbogăți aerul. O măsură necesară mi se pare micșorarea înălțimii pereților verticali de pe birouri. Deoarece e nevoie de o delimitare și din alte motive de organizare a spațiului propriu, înălțimea acestora poate fi scăzută până la 25-30 cm de la nivelul biroului. În acest fel, se poate comunica bine,

fără a se renunța la intimitatea biroului. Comunicarea poate presupune și sfaturi, întrebări sau indicații pentru rezolvarea unei oferte, deci nu trebuie interzisă.

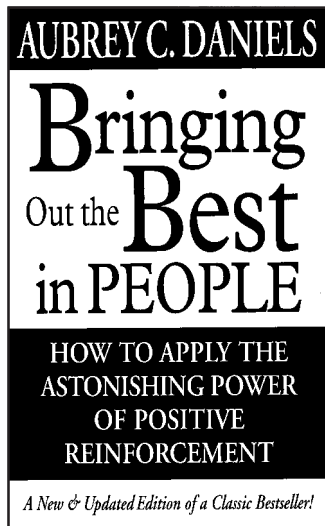
Aceste propuneri i-au fost prezentate într-o ședință directorului general. Deși prima reacție a acestuia a fost de respingere a necesității de a schimba aspecte destul de importante ale departamentului, în urma argumentației oferite, o primă măsură instituită a fost aceea a măririi salariului fiecărui referent tehnic cu un comision de 10% din totalul câștigurilor fiecărui agent comercial și de zonă cu care colaborează. Totalul poate însemna o creștere a salariului cu 10 până la 30%, în funcție de numărul colaborărilor. Măsura va fi valabilă pe o perioadă de probă, pentru a se observa evoluția relațiilor interdepartamentale. Se dorește o îmbunătățire a colaborării dintre servicii, precum și o creștere semnificativă a numărului ofertelor realizate de departamentul tehnic. În condițiile în care această creștere nu se va observa sau în eventualitatea măririi tensiunii și apariției unui conflict, decizia va fi revocată. În funcție de rezultatele acestei probe, vor fi puse în practică și restul măsurilor prevăzute de noi. Astfel, dacă rezultatele acestei probe sunt mulțumitoare, ele vor conduce la o schimbare în cadrul departamentului, după sugestiile noastre.

Bibliografie

- BENNIS, W.G. (1966), „Theory and Method in Applying Behavioural Science to Planned Organizational Change”, în *Operational Research and the Social Science*, Tavistock Publications, UK.
- DAVIS, K. (1981), *Human Behaviour at Work – Organizational Behavior*, McGraw-Hill Inc., New York.
- GIBSON, J.L. ; IVANCEVICH, J.M. ; DONNELLY Jr., J.H. (1982), *Organizations : Behavior, Structure, Processes*, Business Publications Inc., SUA.
- GORDON, J. (1987), *A Diagnostic Approach to Organizational Behavior*, Allyn & Bacon, SUA.
- GREENBERG, J. ; BARON, R.A. (1993), *Behavior in Organizations*, Allyn & Bacon, SUA.
- JOHNS, G. (1996), *Comportament organizațional*, Editura Economică, București.
- WEXLEY, K.N. ; YUKL, G.A. (1984), *Organizational Behavior and Personnel Psychology*, Richard D. Irwin Inc., SUA.
- WILLIAMS, J.C. ; DuBRIN, A. ; SISK, H.L. (1985), *Management and Organizations*, SouthWestern Publishing Co., SUA.

RECENZII

Aubrey C. Daniels
Bringing out the Best in People
McGraw-Hill, New York, 2000, 245 p.



Lucrarea pe care o recenzăm ne este prezentată încă de la început ca „oferind cele mai noi și eficiente metode motivaționale utilizate în prezent în marile companii”, apărută ca o reacție la lipsa de eficiență a managementului tradițional, în care majoritatea liderilor, deși susțin că cea mai importantă resursă de care dispun sunt oamenii, recurg în primul rând la concedieri atunci când este vorba de reducerea costurilor de producție. Aubrey Daniels ne prezintă încă din prefața lucrării trei motive pentru care liderii actuali petrec mult mai mult timp învățând să citească balanțe economice în loc să ajungă la o mai exactă înțelegere a comportamentului uman. În primul rând, sfaturile oferite de psihologi sunt adesea privite de oamenii de afaceri ca fiind vagi și, mai mult, pot exista răspunsuri multiple la aceeași întrebare, ceea ce, evident, poate deruta. Un al doilea motiv este dat de preluarea și implementarea, fără o analiză critică prealabilă, a unor modele „de succes” de la firme care au reușit în afaceri, în special în domeniul resurselor umane. Cel de-al treilea motiv este constituit de faptul că performanța umană a fost trivializată prin intermediul presei și a numeroase cărți așa-zis științifice. De exemplu, „management la minut” sau „entuziasm vag” nu sunt concepte care pot fi luate în serios de adevărații manageri.

Aici intervine rolul lucrării de față, care, redactată într-un stil ușor de înțeles pentru fiecare manager, se constituie într-un instrument științific de obținere a performanței într-o organizație, cu atât mai mult cu cât „în afaceri, comportamentul uman nu este o altă problemă care trebuie luată în considerare, ci este chiar centrul oricărei decizii în domeniu” (p. XVII).

În primele trei capitole – „Capricii, fantezii și fixații”, „Managementul simțului comun nu este deloc management” și „Mai tare, mai mult, mai rău” –, reunite sugestiv sub titlul „Pericolele managementului tradițional”, autorul realizează o trecere în revistă a diverse stiluri de conducere „la modă”, precum „participarea angajaților”, „cultura

corporațională”, „alianțe strategice”, și a efectelor negative pe care acestea le-au produs și le produc mediului de afaceri actual, în sensul că respectivele strategii s-au dovedit eficiente în cazuri izolate. Una dintre cauze constă în faptul – paradoxal! – că multe tehnici și proceduri nu sunt consecințele unor demersuri serioase ale cunoașterii științifice. Autorul consideră – repetăm, oarecum surprinzător – că o serie de stiluri, cum ar fi managementul prin excepție, managementul prin obiective, nu sunt altceva decât folclor managerial și o frână în calea progresului mediului de afaceri american (p. 4).

Prin prezentarea comparată a caracteristicilor cunoașterii comune și ale celei științifice, autorul face trecerea către cea de-a doua parte a lucrării, intitulată „Incredibila putere a întăririi pozitive”. În cadrul capitolului 4, „Comportamentul ca funcție a consecințelor sale”, autorul subliniază importanța cu care trebuie tratate actele care succedă comportamentelor membrilor organizației, demonstrând, cu această ocazie, eficiența întăririi pozitive, în detrimentul celei negative, al pedepsei sau ignorării în cadrul managementului performanțial. În capitolul 5 – „ABC-ul managementului performanțial” –, autorul creează bazele înțelegerii acestui demers prin prezentarea metodei de analiză a influenței antecedentelor și consecințelor asupra comportamentului. În modelul propus de autor: **A** – antecedent (toate condițiile și evenimentele din ambianța organizațională care precedă comportamentul dorit), **B** – comportament (performanță), **C** – consecință (pedeapsă/recompensă). Un factor major în determinarea unei schimbări în direcția dorită a comportamentului angajaților este crearea unor perechi stabile antecedente – consecințe, cu alte cuvinte a încrederii că tot ceea ce trebuie să faci corespunde cu ceea ce spui că vei face. Ni se semnalează astfel o barieră a eficienței organizaționale cauzată de erodarea încrederii în conducătorii care comunică lucruri ce nu vor avea loc.

Capitolul 6 („Costul ridicat al întăririi negative”) prezintă o serie de indicatori privind prezența în organizație a întăririi negative, precum și demontarea iluziei controlului celor care folosesc acest tip de întărire. În capitolele 7 și 8 („Sporirea efortului prin întărirea pozitivă” și „Comportamentul diminuat – intenționat sau nu”), este aprofundată demonstrația privind superioritatea întăririi pozitive față de pedeapsă sau ignorare.

Principalele erori în asigurarea unei întăririi pozitive sunt tratate în ultimul capitol al celei de-a doua părți a lucrării, „Asigurarea efectivă a întăririi” :

- Eroarea de percepție – unii manageri consideră că toți membrii organizației reacționează pozitiv la un anume întăritor. Obligația managerului este aceea de a afla modalitatea cea mai potrivită de a oferi o întărire pozitivă comportamentului fiecărui angajat.
- Eroarea de corespondență – vizează noncorespondența comportament dezirabil – întărire pozitivă. Mai exact, recompensa trebuie acordată numai în cazul comportamentului dorit.
- Eroarea de întârziere – se referă la ineficiența unei întăririi pozitive, în corelație directă, pozitivă cu intervalul de timp scurs între performanță și consecința corespondentă.
- Eroarea de frecvență – mulți manageri nu pot aprecia corect numărul întăririlor necesare apariției performanței.

Partea a III-a a lucrării, „Demersul științific al *leadership*-ului”, debutează cu capitolele intitulate „Precizia sublinierii” și „Utilizarea efectivă a măsurării”, prin care autorul îndeamnă managerii la o evaluare exactă a rezultatelor așteptate de la membrii

organizației, rezultate ce trebuie să fie observabile, măsurabile și, în consecință, credibile. Următorul capitol, al doisprezecelea („Feedback-ul performanței”), descrie rolul important jucat de feedback, alături de întărirea pozitivă, în crearea managementului performanțial. Un model de rezolvare a tuturor problemelor performanțiale trebuie să urmărească următoarele coordonate :

- indicare (a rezultatelor dorite) ;
- măsurare (cât mai exactă a performanței) ;
- feedback (al performanței obținute) ;
- întărire (în concordanță cu acel comportament dezirabil) ;
- evaluare (a demersurilor întreprinse).

În „Fixarea scopurilor în modelarea comportamentului”, primul capitol din cele șase ale părții a IV-a („Transformarea bunelor intenții în performanță înaltă”), A. Daniels consideră că una dintre condițiile unui management performanțial este transformarea a cât mai numeroase scopuri ușor de atins în antecedente ale unor comportamente dezirabile în organizație și posibilități de întărire pozitivă a efortului depus.

„Veriga lipsă în asigurarea calității” face o prezentare a mai multor programe de îmbunătățire a calității în organizații, stabilind veriga lipsă a acestora, respectiv întărirea pozitivă. Al șaisprezecelea capitol se axează pe analiza echipelor de lucru care, în unele organizații, au condus la orientarea cu precădere spre procesul de formare a acestora în detrimentul analizării muncii în echipă. Autorul nu se pronunță în defavoarea acestei modalități de eficientizare a activității, însă ne semnalează faptul că o echipă de lucru este mai dificil de întărit pozitiv, cercetările efectuate necreditând foarte mult rezultatele obținute în acest fel. Următorul capitol oferă ca alternativă a reducerii de personal obținerea reducerii costurilor de producție, și anume prin dimensionarea corectă a potențialului uman. Motivul pentru care o companie este nevoită să recugă la concedieri este, în opinia lui A. Daniels, faptul că oamenii au primit întăriri pentru comportamente greșite și/sau au fost pedepsiți sau ignorați pentru cele corecte. Sunt analizate și interpretate și regulile aplicabile pentru realizarea dimensionării optime a personalului, precum :

- schimbarea calității activității angajaților ;
- repartizarea unor activități manageriale către angajați ;
- creșterea comunicării din partea managerilor ;
- întărirea pozitivă a performanțelor, încă din prima zi.

Capitolele 18 („Recunoaștere, recompensă, întărire și relații interpersonale”) și 19 („Compensația și aprecierea performanței”) oferă „rețeta” realizării întăririi pozitive corecte, prin intermediul elementelor amintite și al respectării unor reguli precum :

- utilizarea cât mai des a întăririi pozitive ;
- recunoașterea și recompensele trebuie câștigate ;
- recunoașterea trebuie să aibă valoare personală pentru angajat ;
- durata dintre comportamente și recompensele corespondente trebuie să fie minimă ;
- recunoașterea trebuie să fie însoțită de memorarea efortului depus ;
- nu banii sunt cea mai de preț recunoaștere.

Spre deosebire de recompensă (pozitivă, viitoare, sigură), compensația (pozitivă, viitoare, nesigură) este mai puțin eficientă în realizarea managementului organizațional.

Ultima parte a lucrării („Revitalizarea locului de muncă”) debutează cu stabilirea rolului și responsabilităților liderului în cadrul managementului performanțial. Astfel, acestuia îi revine responsabilitatea de a determina rezultatele dezirabile ale organizației, care anume comportamente vor fi întărite pentru realizarea acestor scopuri, proiectarea sistemelor și structurilor organizaționale adecvate managementului performanțial, stabilirea limitelor și distribuției recompenselor în organizație, verificarea eficacității măsurilor întreprinse.

În continuare, este analizat rolul întăririi pozitive în cadrul învățării și creativității, privite ca fiind comportamente. Ilustrative în acest sens sunt cele zece strategii de dezvoltare a creativității: 1. întărește orice idee; 2. înlătură obstacolele și alte elemente care conduc la inhibarea creativității; 3. caută surse de idei la persoane neașteptate; 4. formează echipe surprinzătoare, neașteptate; 5. stai de vorbă și înregistrează; 6. creează antecedente favorabile multiple; 7. fixează scopuri înalte; 8. angajează persoane cu evoluții profesionale multiple; 9. antrenează performeri și 10. ia în calcul serendipitatea.

În epilog, autorul militează pentru folosirea managementului performanțial în concordanță cu o serie de valori: integritatea, respectul, adevărul, stima de sine.

„Să scoatem ce este mai bun în oameni”, spune autorul, sau „recursul la metodă”, spunem noi. Dedicată motivării personalului în organizație, autorul consideră că strategia managerială cea mai importantă și care poate fi *aplicată în toate organizațiile* (s.n.) este tocmai cea propusă de el, bazată pe întărirea pozitivă și denumită strategia ABC.

Modul în care autorul analizează problema recompensei în context organizațional, tipurile de recompense, rolurile acestora în învățare și creativitate etc. este foarte bine făcut. Cartea se constituie chiar ca un mic tratat asupra recompensei în organizație.

Observațiile noastre privesc însă, în primul rând, pretențiile de exhaustivitate ale metodei. Or, chiar dacă A. Daniels afirmă că în lucrare au fost incluse cele mai noi și cele mai bune metode de stimulare, de creștere a motivației și comportamentului în organizații, acestea revitalizează, de fapt, vechea condiționare skinneriană. Sigur că recompensa constituie conceptul central al multor teorii privind comportamentul organizațional (*vezi*, de exemplu, modelul Porter-Lawler), însă aplicarea recompenselor, corelarea recompensei cu performanța în diferite tipuri de sarcini (intelectuale, direct productive), perceperea echității/inechității recompenselor etc. sunt factori care pun sub semnul întrebării atractivitatea și simplitatea aparente ale teoriei lui Aubrey Daniels.

Strategii motivaționale majore (conducerea transformațională, carismatică) nici nu sunt măcar amintite în lucrare. Bass arăta recent (1998) că, în comportamentele de conducere ale liderilor și managerilor eficienți, se întâlnesc, într-o anumită proporție, componente transformaționale și componente tranzacționale, mecanismul central al acestora din urmă fiind recompensa contingentă. Însă reducerea tuturor mecanismelor motivatorii la recompensa contingentă este contrazisă atât metodologic, cât și empiric. Diferitele cazuri particulare în care strategia ABC s-a dovedit eficientă (firma X, firma Y) nu justifică extrapolarea concluziilor spre o teorie a conducerii de nivel mediu. Deci

pretenția autorului că teoria este „aplicabilă” – deci validă – tuturor oamenilor și tuturor organizațiilor este, cel puțin, o exagerare.

Ipoteza noastră este aceea că autorul – care a lucrat o perioadă ca psiholog clinician, după cum singur mărturisește – transferă un principiu al terapiilor comportamentale la nivel organizațional, ceea ce constituie un demers plin de riscuri.

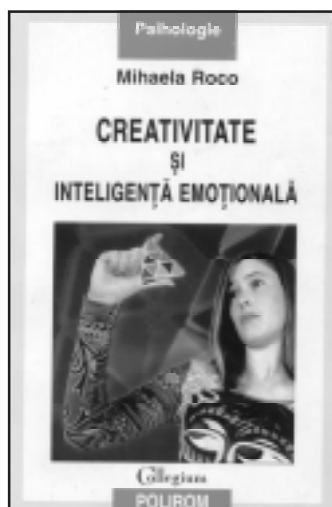
Filaret Sîntion

Ionuț Mișcoci

Universitatea „Ovidius”, Constanța

Mihaela Roco
Creativitate și inteligență emoțională

Editura Polirom, Iași, 2001, 245 p.



În 2001, la Editura Polirom, a fost publicată o nouă carte a Mihaelei Roco, cea de-a treia, având ca subiect problemele creativității. Autoarea are o îndelungată experiență de cercetare și, în momentul de față, este unul dintre cei mai buni specialiști din țara noastră în acest domeniu.

Noua carte se impune atenției cititorului prin prezentarea celor mai recente teorii și interpretări date creativității, prin sintetizarea cercetărilor de neuropsihofiziologie privind specificitatea funcțională a emisferelor cerebrale, privind aprofundarea înțelegerii influențelor stimulatoare și inhibitoare ale unor factori personali și socioculturali și printr-un amplu capitol destinat inteligenței emoționale. Remarcabile sunt și paginile în care se prezintă exerciții de stimulare sau metode și procedee de evaluare a creativității.

După ce face câteva noi precizări asupra conceptului de „creativitate”, în continuare, Mihaela Roco prezintă autori și teorii care s-au impus în psihologia finalului de secol XX. Teresa Amabile este remarcată pentru modelul său structural asupra creativității, care include câteva componente principale: calificarea, gradul de specializare în domeniul respectiv, abilități creatoare, motivație intrinsecă. Prin urmare, este vorba de un model simplu, esențial pentru a diferenția manifestările creatoare de conduitele necreative.

H. Gardner este cel care consideră că există patru niveluri ale manifestării creativității, și anume: subpersonal, personal, intrapersonal și multipersonal, fapt care duce – spune autoarea – „...la elaborarea unei conduite teoretic mai ample și mai adecvate pentru analiza creativității” (p. 24). Mihaly Csikszentmihalyi, un autor mai puțin cunoscut la noi, aduce importante precizări cu privire la contextul cultural al creativității. Receptivitatea sau nereceptivitatea societății față de actele și produsele creative, momentul cultural sau istoric ce favorizează pe autori și activitatea lor inovativă nu pot fi ignorate, ci, dimpotrivă, trebuie valorificate toate ocaziile. În legătură cu acești factori socioculturali, autoarea subliniază: „A fi la locul potrivit, la momentul potrivit este în mod clar important, dar mulți nu realizează că se află într-un loc sau moment favorabil, iar și mai puțini sunt cei care știu ce să facă atunci când înțeleg ce se întâmplă” (p. 29).

De asemenea, este absolut necesară legătura dintre activitatea creatoare a cuiva și ceea ce societatea a dobândit deja. Din acest punct de vedere, este foarte importantă sublinierea Mihaelei Roco, și anume: „...este practic imposibil ca cineva să-și aducă o contribuție creatoare fără să asimileze cunoștințele fundamentale ale domeniului” (p. 29). Se spulberă astfel credința naivă că, pentru a crea ceva, nu este important decât să fii tu însuși creativ.

O altă idee interesantă este cea referitoare la dezorganizarea creativă în legătură cu care se face precizarea: „Cheia pentru găsirea unei modalități noi de a vedea lumea, de a crea ceva nou, se află în nevoia de restructurare, de degradare a unui echilibru pentru a se ajunge la altul nou” (p. 34). Se pledează pentru importanța deosebită a atitudinilor favorabile transformărilor creative și care trebuie formate cât mai devreme. Sinteza asupra modurilor de abordare a creativității, din finalul acestui capitol, permite cercetătorului să dobândească o imagine de ansamblu asupra variatelor și nenumăratelor cercetări care s-au făcut asupra creativității.

În cel de-al doilea capitol, autoarea sintetizează cea mai semnificativă și mai nouă informație referitoare la teoria neurobiopsihologică a creativității. După ce se referă la cercetările inițiale ale lui Roger W. Sperry asupra comportamentului persoanelor cu corpul calos secționat, sunt prezentate, într-un mod clar și sistematic, cercetările asupra circuitului hormonal benefic și nociv, modelul tridimensional al creierului și rolul sistemului cortical și al celui limbic, ca și specializările funcționale ale acestora. Autoarea subliniază că: „Emisfericitatea este proprie speciei umane” (p. 50). Aceasta a fost cercetată pe mai multe căi, precum cea chirurgicală sau electroencefalografică, dar și prin chestionare și inventare special construite.

Prin toate aceste metode, s-a acumulat un volum mare de date, care demonstrează convingător specificitatea funcțională a celor două emisfere și complementarizarea funcțiilor lor în decodificarea textelor scrise, procesarea semnificației cuvintelor, realizarea deducțiilor etc. Se precizează clar că: „Emisfera stângă este specializată în deducții conective, iar cea dreaptă în deducții anticipative” (p. 57). Interesante explicații se dau și diferențelor dintre stângaci și dreptaci (ipoteza anatomistă, ipoteza genetică, ipoteza psihosociologică).

Sunt prezentate sistematic particularitățile funcționale ale cortexului stâng și drept, sistemului limbic stâng și drept, exprimate în preferințele de orientare și acțiune ale persoanelor. Sunt descrise nouă profiluri comportamentale care exprimă variatele interacțiuni dintre aceste sisteme. Descoperirea acestor profiluri a permis aprofundarea înțelegerii modurilor de comunicare dintre oameni și optimizarea lor. Mihaela Roco notează: „Modelul preferințelor cerebrale este un ghid practic pentru ameliorarea comunicării interumane” (p. 70). Persoanele cu profiluri asemănătoare din punctul de vedere al interacțiunilor dintre sistemele corticale și cele limbice comunică foarte ușor și eficient. De asemenea, dacă două persoane, care sunt inteligente în domeniile lor de activitate corespunzătoare modelelor neurofuncționale, sunt puse una în locul celeilalte, devin neinteligente. Din această perspectivă pot fi elaborate și modelele pedagogice. „Pedagogia eficientă este cea care dă fiecăruia posibilitatea să fie inteligent (...) ține seama de preferințele cerebrale ale celor care învață, le permite să înțeleagă conform modurilor care le sunt specifice” (p. 77). În paginile 77-78 sunt descrise tipuri de învățare corespunzătoare dominantelor cerebrale.

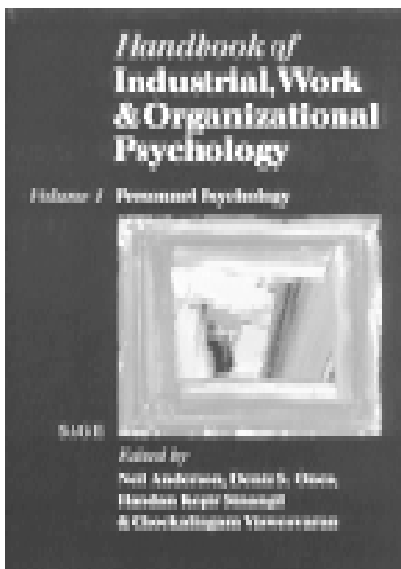
Capitolul al III-lea se referă la factorii de stimulare sau inhibare a creativității care au fost mai mult cercetați în ultimele decenii: condiționarea și manipularea prin mass-media, blocajele de tip emoțional, cultural, perceptiv, complexe personale, cum ar fi cel de abandon, de rivalitate fraternală, de insecuritate, de vinovăție, de inferioritate etc. În legătură cu dificultățile ce pot fi întâmpinate, autoarea precizează: „Eul normal se construiește prin depășirea dificultăților, nu fugind de ele sau negândindu-le într-un mod defensiv, automat și orb” (p. 128). Totodată, sunt formulate trei principii și câteva reguli ce sunt recomandate celor care vor să întărească forțele eului în fața adversităților și piedicilor subiective sau obiective.

Inteligența emoțională este tema ultimului capitol, cu care se încheie cartea. Este urmărit chiar modul în care s-a elaborat treptat acest concept și cum s-au clarificat pe rând componentele sale de către mai mulți autori (John D. Mayer, Peter Salovey, Reuven Bar-On, Daniel Goleman). În funcție de nivelul inteligenței emoționale, sunt prezentate câteva profiluri psihologice care pot fi un bun ghid în identificarea acestor caracteristici la cei cu care interacționăm și pe care dorim să le valorizăm cât mai bine. Un paragraf distinct se referă la evaluarea inteligenței emoționale, iar în finalul lucrării sunt prezentate și două instrumente, două teste situaționale care pot servi acestui scop. Cea mai importantă parte a acestui capitol este cea referitoare la aplicațiile practice ale inteligenței emoționale în domeniul dirijării, conducerii și controlului relațiilor interpersonale în îndeplinirea rolurilor liderilor și a sarcinilor lor manageriale. Se precizează că: „Cei mai mulți dintre cei care au studiat inteligența emoțională consideră că ea are aplicații în toate domeniile vieții, deoarece a ști să lucrezi și să comunici cu oamenii este o abilitate de care nimeni nu se poate dispensa” (p. 179). Inteligența emoțională ridicată a managerului îi permite acestuia să realizeze un bun psihodiagnostic, să identifice potențialul intelectual și emoțional al subordonaților, să realizeze programe educaționale de antrenare a abilităților lor. Reținem, în mod special, caracteristicile managerului cu abilitate emoțională: abilitatea de a folosi emoțiile ca sursă de energie productivă; abilitatea de a nu escalada conflictele și de a le folosi ca sursă de feedback; tratarea sentimentelor membrilor organizației ca variabile importante ale succesului, cunoașterea și înlăturarea dificultăților emoționale prin programe educaționale adecvate; crearea unui mediu în care angajații să se simtă în siguranță, speciali, necesari, importanți și să fie astfel motivați și productivi.

La fel de importantă ca toate celelalte aspecte tratate în această carte este și partea de teste și exerciții aplicative care pot servi părinților, educatorilor și managerilor. Menționăm și faptul că în finalul fiecărui capitol este prezentată și o amplă listă bibliografică ce cuprinde autori și titluri noi.

Recomandăm cu convingere această remarcabilă lucrare atât cercetătorilor, cât și studenților, managerilor și educatorilor, pentru că ea răspunde, pe deplin, nevoilor de informare și de abilitare în vederea valorificării propriului potențial creativ și al celor cu care lucrează.

Tinca Crețu
Universitatea din București



**Neil Anderson, Deniz S. Ones,
Handan Kepir Sinangil,
Chockalingam Viswesvaran (eds.)
*Handbook of Industrial, Work
and Organizational Psychology*
Volumul I, *Personnel psychology*, Sage
Publications, Londra, 2001, 483 p.**

Anul 2001 a produs una dintre cele mai reprezentative lucrări de sinteză care tratează domeniul vast al psihologiei muncii, industriale și organizaționale (MIO). Atât editorii, cât și autorii provin din Asia, Australia, Europa, SUA etc., personalități reprezentative din domeniul psihologiei aplicate în organizații. De fapt, ideea acestei lucrări este una novatoare din mai multe puncte de vedere. În primul rând, ea răspunde unei cerințe acute impuse de situația politică și economică generală, este vorba de reacțiile unei discipline despre omul implicat în contextul amplu al muncii față de un fenomen din ce în ce mai prezent, deși controversat, globalizarea sau internaționalizarea. Prin maniera de abordare a problematicii psihologiei personalului, se face un pas ferm spre aspectele psihologice cu care se confruntă procesul globalizării. Apoi, dacă psihologia industrială din SUA și psihologia muncii din Europa și alte continente au fost privite mulți ani ca două orientări diferite, această carte încearcă o conciliere, ba, mai mult, să includă, ca autori, psihologi de renume din diferite alte țări. Autorii cărții menționează că psihologia muncii, industrială și organizațională a secolului XXI și-a schimbat radical obiectul, va fi una specifică rezolvării problemelor globalizării, devenind totodată o arenă a practicilor profesionale specifice internaționalizării organizațiilor. Prin editarea acestei lucrări s-a urmărit realizarea unei sinteze a cercetărilor recente din domeniul psihologiei MIO de către psihologi recunoscuți de comunitatea internațională. Un al doilea obiectiv privește realizarea unei psihologii a principiilor muncii care să depășească acel cadru limitativ impus de granițele geografice care despart țările între ele. Psihologia MIO spune clar cititorului că psihologia industrială și organizațională (I/O) și psihologia muncii și organizațională (M/O) sunt un tot unitar și vor fi tratate ca atare. Practicile psihologice din SUA, țările europene și din țări de pe alte continente au avut o contribuție însemnată la psihologia aplicată în organizații. Adesea contribuțiile respective au rămas ca specific

europene sau americane etc. Or, lucrarea de care ne ocupăm încearcă să estompeze tocmai acest aspect (la redactarea acestei lucrări au participat psihologi eminenți din 10 țări).

Volumul I al lucrării este concentrat pe problematica psihologiei personalului. Acestea îi sunt dedicate 20 de capitole, care sunt grupate astfel: capitolele 1-3 sunt orientate pe metodele de cercetare din psihologia MIO, colectarea datelor, analiza și interpretarea datelor; capitolele 4-17 acoperă diferite funcții ale PMIO. Ultimele trei capitole au în vedere impactul globalizării asupra psihologiei MIO.

Lucrarea debutează cu o subliniere a importanței activității de muncă în dezvoltarea ființei umane. Totodată, este precizată importanța enormă a prezenței organizațiilor ca formulă în care oamenii sunt prinși ca parte componentă, aici dezvoltându-se o serie de practici organizatorice structurale, de conducere sau motivaționale etc. Important este să vedem că interesul față de muncă și organizații are o istorie lungă și că stadiul cunoașterii pe care îl abordăm azi este consecința logică a acestei existențe. Problema s-a amplificat mai ales începând cu secolul al XIX-lea, o dată cu apariția marilor organizații, când a fost conștientizat faptul că prosperitatea societății depinde de eficiența funcționării organizațiilor industriale. Calitatea vieții indivizilor, depinde, la rândul său, tot de aceasta. De aici interesul tot mai mare pentru studierea modalităților în care munca industrială este organizată eficient. Taylor, Scott, Munsterberg, Bingham și Yerkes sunt precursorii orientărilor moderne din psihologia MIO. Acest lucru explică în mare măsură orientarea primului volum și a celui de-al doilea, care a apărut de curând, pe direcțiile globalizării (psihologiei transculturale), modelului științific al practicienilor și tehnologiilor avansate.

Globalizarea este fundamentată pe ideea că oamenii au evoluat în zone geografice diferite, într-o manieră diferită, acest lucru ducând la dezvoltarea unor culturi generale și organizaționale specifice. În consecință, întâlnirea a două culturi organizaționale diferite poate conduce la diferențe comunicaționale semnificative. Studiile interculturale sunt încă puține, din această cauză insistându-se din ce în ce mai mult pe abordarea cercetărilor de psihologia MIO dintr-o perspectivă interculturală. Globalizarea a afectat însuși procesul muncii din organizații și a concentrat toate componentele care stau la baza producției, propunând soluții mult mai mobile. Astfel, multe companii au locuri de muncă pe diferite meridiane, produsul muncii fiind, de pildă, transmis prin e-mail, managementul grupelor de muncă este diferit în societăți diferite, or, acest aspect ridică noi probleme cercetătorilor.

Psihologia MIO, la nivelul muncii, în general, acoperă un spectru larg de intervenții. De-a lungul timpului s-a realizat o integrare cu succes a teoriei cu practica. Predicția viitorului psihologiei MIO este una optimistă. Psihologia MIO este una aplicată, impunându-li-se cercetărilor să țină pasul cu dezvoltarea științei și tehnicii. Se estimează că eficiența managementului din organizații va depinde tot mai mult de abordările psihologice. Nu întâmplător, autorii volumului recenzat susțin, ca și M.D. Dunnette acum 25 de ani, că această lucrare este una pentru viitor. Ea este, pe bună dreptate, un deschizător de căi de cercetare.

A treia caracteristică a acestei lucrări se referă la creșterea rolului tehnologiei în proiectare, execuție și evaluare. Principiile și practicile psihologiei MIO sunt influențate de tehnologie. Astfel s-au produs modificări majore în aproape toate domeniile de aplicație ale MIO. Tehnologia a deplasat accentul de la „mușchi” la „creier”. A crescut

rolul aptitudinilor cognitive, o dată cu complexitatea proceselor moderne de muncă. Conceptele de simplificare și rutinizare a muncii, susținute cu mulți ani în urmă, sunt azi depășite și nu-și mai găsesc aplicabilitate. Tot mai mult se discută despre complexitatea cognitivă a muncii. Tehnologia duce la desființarea granițelor geografice, iar dezvoltarea sistemelor de comunicații tehnologice se va concretiza în globalizarea muncii. De asemenea, se prefigurează o nouă preocupare de includere a ecologiei în psihologia MIO.

Cele 20 de capitole ale primului volum din psihologia MIO acoperă o mare diversitate de probleme, precum metodologia, măsurarea, analiza muncii, proiectarea locurilor de muncă, aprecierea personalului, selecția de personal, instruirea, dezvoltarea și promovarea, interacțiunea om-mașină și problematica interculturală. Ceea ce este important e faptul că în lucrare se încearcă construirea unor noi teorii, integrate în cele tradiționale. Reținem faptul că psihologia MIO tradițională, caracterizată prin abordări particularizate, este orientată în această lucrare spre perspectiva punctului de vedere globalist. Astfel, analiza muncii are în vedere, în egală măsură, atât particularitățile tehnice, cât și pe cele temperamentale/de personalitate, care pot asigura, împreună, succesul într-o anumită activitate de muncă. Proiectarea muncii tratează problemele de acomodare la cadrele noi ale *flexitime*-ului și ale *flexispațiului* (de exemplu, *telecommuting*), iar evaluarea personalului ia în calcul nu numai sarcinile de performanță specifice, ci și performanța contextuală și comportamentele contraproductive.

A existat un timp când psihologia MIO a fost orientată mai mult pe predicție decât pe explicarea proceselor și mecanismelor prin care intervențiile psihologilor conduc spre utilitate. Tendința actuală este de a deplasa accentul pe înțelegerea principiilor care le ghidează activitatea; psihologii sunt mai mult interesați de a demonstra utilitatea a ceea ce ei întreprind. O dată ce a fost demonstrată, eficiența se orientează spre încercarea de a construi modele explicative ale manierei în care procedează și cum fac aceasta. Sunt apoi examinați diferiți predictorii, propunându-se chiar un model general al selecției de personal. Fără a se renunța la testele psihologice în selecție, aceasta înglobează tot mai mult și teste sau chestionare de personalitate. Ideea că aptitudinile cognitive prezic performanța pe sarcinile de muncă, în timp ce constructele de personalitate prezic performanțele contextuale, câștigă tot mai mult credit în selecția personalului.

Un accent major este pus pe problematica grupului. Este vorba de evaluarea grupei de muncă și selecția personalului care trebuie integrat într-un grup. Se pare că această problemă va fi una de actualitate mult timp de acum încolo. Este deci important ca cercetările viitoare să se orienteze mai mult pe studiul relației între performanțele individuale în muncă și performanța grupului sau organizației.

O serie de studii sunt dedicate rolului tehnologiei în știința și practica psihologiei MIO. Astfel, este prezentat rolul Internetului în colectarea de date, al utilizării calculatorului în realizarea analizei muncii și a evaluării performanțelor. La fel, este discutat aspectul utilizării realităților tehnice virtuale în proiectarea sistemelor de selecție profesională și instruire.

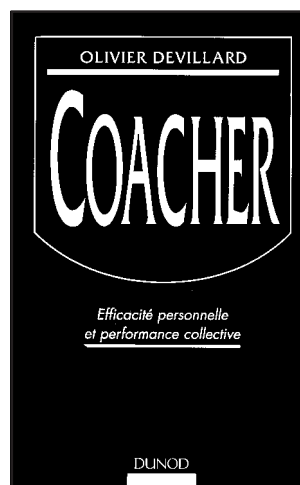
Pentru psihologii care lucrează în psihologia MIO, acest *Handbook* este foarte util. El oferă o reală oportunitate de orientare a cercetărilor psihologice moderne, deschizând totodată numeroase porțițe spre realizarea unor cercetări de actualitate, cu metodologii noi. Lucrarea este excelent documentată, însă, din nefericire, ea lasă neacoperite

bibliografic o serie de realizări raportate în multe țări europene, dar și altele. Stilul de redactare este clar, iar forma de prezentare impecabilă. Considerăm că această carte trebuie să facă parte din bibliografia oricărui psiholog industrial, universitar și doctorand preocupat de psihologia MIO.

Horia D. Pitariu
Universitatea „Babeș-Bolyai”, Cluj-Napoca

Olivier Devillard
*Coacher. Efficacité personnelle
et performance collective*

Dunod, Paris, 2001, 248 p.



Psihosociolog, cofondator al Societății Franceze de Coaching, prim-președinte al Comitetului de Titularizare și Deontologie, Olivier Devillard este în prezent responsabil de metodele de intervenție în cadrul Consiliului Dexteam, un for specializat în asistarea îndrumătorilor sau echipelor de îndrumători. El activează, de asemenea, în cadrul Institutului de Formare sau Dezvoltare ca formator în coaching.

Coaching-ul este la modă. Față de entuziasmul excesiv, care presupune și multe confuzii, lucrarea de față pune bazele acestei tehnici de optimizare a resurselor individului, optimizare orientată în principal spre acțiune. Autorul își propune să explice specificul coaching-ului în comparație cu alte metode de dezvoltare sau formare și, de asemenea, să abordeze toate aspectele acestei practici : metodele, deontologia, profilul agenților de schimbare (persoanele care realizează activitatea de coaching), cât și diferite tipuri de coaching : coaching-ul de dezvoltare, coaching-ul strategic, rezolutiv, alături de finalitatea lor.

Îndrumătorii grupurilor de muncă (numiți, pe alocuri, și manageri de echipă) vor descoperi în această lucrare beneficiul imediat care poate fi obținut din coaching. De asemenea, lucrarea îi va ajuta pe cei care vor să obțină performanțe sau pe cei care trebuie să rezolve o problemă curentă. Agenții de schimbare profesionali (coach-ii) vor găsi în lucrare modalitățile tehnice de a răspunde solicitărilor clientului și căi pentru a-și aprofunda practica.

În prefața lucrării lui Devillard se prezintă istoricul apariției variantei franceze de coaching de către Alain Gherson, actualmente președintele Societății Franceze de Coaching. Introducerea aduce și ea câteva idei importante, printre care aceea că coaching-ul este o artă, care și-a avut modelul în metoda maieutică a lui Socrate. Și, ca orice artă, propune intrarea în joc a stilului și talentului celui care îl practică ; de asemenea, coaching-ul se caută, se învață, nu ne naștem cu el și se adresează unei persoane în situație, adică analizează tocmai sistemul, relația individ – situație, și nu separat.

Autorul își organizează lucrarea în trei mari părți, care vor fi și ele împărțite în capitole. Aceste trei părți sunt : „De ce un agent de schimbare?”, „Coaching-ul de dezvoltare și coaching-ul strategic”, „Coaching-ul rezolutiv”.

În primul capitol, autorul încearcă să realizeze un portret al *coacher*-ului, pe care el însuși îl numește „agent de schimbare”, deoarece acesta facilitează dezvoltarea, evoluția, intervenind în situații de schimbare a unui loc de muncă sau a firmei, de surmontare a unor dificultăți, de integrare a unor noi paradigme, de creare a unor echipe noi etc. Agentul de schimbare este strâns atașat de reușita celui pe care îl însoțește, dar în acest proces el rămâne extern în raport cu clientul său, îi servește doar acestuia, el neavând nici un interes personal în relația respectivă. Un rol important al agentului de schimbare este relevat în situațiile de criză, când el devine un aliat al celui care vrea să evolueze și încearcă să compenseze toate lipsurile care apar într-o situație de schimbare.

Capitolul al doilea aduce în prim-plan necesitatea *coaching*-ului în întreprinderi, necesitate care apare ca o cerere de creștere a eficienței personale și colective la toate nivelurile întreprinderii. Autorul enumeră și câțiva dintre factorii care au stat la baza acestei necesități, și anume: complexitatea organizațiilor, rapida perimare a produselor și tehnicilor folosite, eficiența colectivă și productivitatea globală, nivelurile de autoritate într-o organizație, noi orientări în management.

Dacă în capitolul al doilea se arată că întreprinderile au nevoie de acești agenți de schimbare pentru a favoriza eficiența colectivă, în capitolul al treilea autorul arată de ce au nevoie managerii responsabili de anumite departamente de acești agenți. *Coaching*-ul permite dezvoltarea componentelor sociale și sistemice, monitorizarea propriei cariere, menținerea unei stări de seninătate în situații critice și îi ajută pe colaboratori să progreseze. *Coaching*-ul îl ajută pe cel aflat într-o situație critică să se mențină în competiție, să-și formeze un comportament organizațional. De asemenea, contractul de fidelitate existent odată între întreprindere și angajat dispare, pot fi prevenite dificultățile și uzura și pot fi exploatate la un nivel optim toate resursele.

Autorul se preocupă în capitolul al patrulea de definirea termenului *coaching* și începe prin a face inventarul termenilor cu sens apropiat din limba franceză („antrenor”, „consilier”, „guru”, „mentor”), dar nici unul nu se suprapune perfect ca sens cu cel în cauză, astfel încât el se hotărăște să-l preia pe cel din vocabularul anglo-saxon. În continuare, propune o serie de definiții ale *coaching*-ului, acesta apărând ca un tip de intervenție care vizează dezvoltarea la o persoană sau la un grup a unor elemente de potențial legate de talent, stil sau sinergie, dincolo de obstacolele constrângătoare. Sunt prezentate și diferite categorii de *coaching*, acesta îmbrăcând trei aspecte: *coaching* la nivelul persoanei (aici apărând *coaching*-ul de dezvoltare, *coaching*-ul rezolutiv și *coaching*-ul tehnic, tutorat sau mentorat), *coaching* la nivel de întreprindere (*coaching* strategic) și *coaching* la nivelul echipei, grupului (*Team Building*, *Team Development*, sisteme de acțiune).

Capitolul al cincilea prezintă modul în care are loc *coaching*-ul, și anume: el apare în acel spațiu de interferență, de suprapunere între cele două câmpuri aflate în interacțiune directă: potențialul actorului și situația asupra căreia el trebuie să intervină. Agentul de schimbare va avea succes în activitatea de *coaching* întreprinsă doar dacă se conjugă trei aspecte importante: „a putea spune”, „a putea înțelege” și „a fi stimulat de acțiune”. Între cei doi protagoniști ai unei situații de *coaching* – agent de schimbare și client – apare atât o diferență de poziție, cât și de tensiune. Clientul implicat în situație e interesat și centrat pe „de ce”, în timp ce agentul de schimbare încearcă lărgirea sferei și oferirea unor soluții ce pot fi folosite și în viitor.

Încercarea de a creiona un profil al agentului de schimbare apare prezentă în capitolul al șaselea, unde sunt înfățișate competențele pe care trebuie să le aibă un asemenea *coach*: capacitate de a asculta, de a diagnostica, aptitudine maieutică, cunoașterea organizațiilor, cunoașterea propriei persoane. În prelungirea acestui capitol, apare capitolul al șaptelea, care prezintă etica acestei metode de intervenție. Sunt prezentate atât aspecte deontologice, principii etice, cât și cele mai importante axe luate în considerare de Societatea Franceză de Coaching cu privire la etică, și anume: poziția specifică a agentului de schimbare, responsabilitatea vizavi de clientul său și nivelul de formare/pregătire al agentului de schimbare. Tot în acest capitol găsim răspunsuri la o serie de întrebări precum: Agent de schimbare sau manager?; Agent de schimbare sau consultant?; *Coaching* sau psihoterapie?, care circumscriu mai bine sfera noțiunii de *coaching* în raport cu alte acțiuni relativ asemănătoare (consultarea, terapia).

În capitolul al optulea sunt prezentate cadrele în care se desfășoară acest tip de intervenție, făcându-se referiri la locul în care se desfășoară întrevederea, climatul care se degajă, regulile după care se conduce întregul demers, circumstanțele contextuale etc. Aceste aspecte sunt foarte importante, deoarece ele determină ceea ce se va petrece în interior.

După creionarea și definirea trăsăturilor generale ale *coaching*-ului, autorul prezintă în partea a doua a lucrării sale două tipuri de *coaching*, cel de dezvoltare (în capitolul 9) și *coaching*-ul strategic (capitolul 10). Devillard diferențiază tipurile de *coaching*, încercând să ne dea o imagine cât mai clară asupra lor: *coaching*-ul rezolutiv tinde să găsească soluții la o problemă, cel de dezvoltare se interesează de potențialul individului și de performanța sa, iar cel strategic vizează acțiunea asupra propriului său mediu. Aceste trei categorii de *coaching* reprezintă, după autor, un continuum, care merge dinspre potențialul individului, trece prin performanțele sale și ajunge la exercitarea influenței sale asupra mediului. *Coaching*-ul rezolutiv există tocmai pentru a suprima un obstacol care-l împiedică pe individ să ajungă la potențialul său sau la performanță. *Coaching*-ul de dezvoltare este organizat în jurul a trei axe, care reprezintă, în același timp, și etape: a-ți cunoaște propria voință și dorințele; a-ți dezvolta potențialul, a-ți stabili rețeaua de relații.

Coaching-ul strategic apare în capitolul al zecelea nu doar ca un demers raportat la strategia întreprinderii, ci ca stabilire a unui plan în vederea atingerii unui obiectiv care vizează direct întreprinderea. Acest tip de *coaching* se adresează nivelului ierarhic superior, directorilor, managerilor și vizează obiective ca: a favoriza cooperarea internă între două entități, a apropia nivelul administrativ de cel comercial, a facilita o fuziune, a schimba o trăsătură culturală din întreprindere, a mobiliza angajații etc. *Coaching*-ul strategic exercită cea mai mare influență externă asupra mediului și se derulează în patru faze: determinarea precisă a obiectivului; analiza situației, a sistemului și forțelor aflate în discuție; reflecția asupra strategiei de punere în practică; planul de acțiune detaliat. În continuare, autorul prezintă câteva exemple de situații din practică, în care *coaching*-ul strategic a avut un rol hotărâtor.

Partea cea mai mare a lucrării este dedicată *coaching*-ului rezolutiv, considerat de autor cel mai important. Această parte începe cu capitolul al unsprezecelea, în care se prezintă „ascultarea profesională”, considerată o practică de bază în acest tip de *coaching*. Sunt descrise avantajele expresiei, ale elaborării și ascultării, diferite

modalități de a culege un maximum de informații despre problemele în discuție de către agentul de schimbare. De fapt, se pune accent pe o comunicare veritabilă, ce trebuie să permită reflecția și priza de conștiință, care pot duce la ipoteza activității de *coaching*. Tot ceea ce se exprimă în *coaching* emană din patru surse: discursul explicit și latent; comunicarea nonverbală; transmisia energetică și emoțională; relația stabilită pentru a înțelege mai bine aceste aspecte. Tot în acest capitol, apar descrise modurile de ascultare empatică, ascultarea care produce un ecou intern, cât și fenomene de „surditate”, în care putem înțelege fără să ascultăm și să ascultăm fără să înțelegem. Nu trebuie ignorate nici riscurile de proiectare, care sunt, după autor, foarte nocive.

În continuarea demersului său de a prezenta pe etape realizarea *coaching*-ului rezolutiv, autorul creionează, în capitolul al doisprezecelea, analiza de profil a clientului, proces care cere cunoștințe de psihologie, psihanaliză, NPL sau AT. Cele trei dimensiuni luate în considerare pentru a stabili un profil sunt: nivelul de dezvoltare personală (ce presupune conștiința de sine și simțul identității, capacitatea de relaționare, sociabilitatea, capacitatea cognitivă, expresivitatea, autonomia, simțul realității, imaginea asupra lumii etc., toate aceste aspecte fiind deosebit de bine prezentate și individualizate de autor, care recurge din nou la exemple edificatoare); potențialul de resurse (influența și puterea personală; identitatea și nivelul identitar; idealizarea); trăsături de caracter (schizoide, masochiste, narcisiste).

Următoarea etapă în *coaching*-ul rezolutiv o reprezintă diagnosticul, prezentat în capitolul al treisprezecelea. Devillard identifică mai multe modalități de a ajunge la diagnostic, și anume se recurge fie la identificarea centrului de gravitate al cererii clientului, fie la identificarea celor două niveluri ale cererii (latente sau explicite), înțelegerea cercului comportamental, identificarea substratului emoțional sau formularea ipotezei fundamentale. Autorul prezintă o ședință de *coaching*, după care ne ajută să înțelegem și să identificăm modalitățile enumerate prin exemple concrete. În prezentarea făcută de Devillard, agentul de schimbare (*coach*) este prezentat ca un terapeut, care trebuie să asculte și să identifice problema, după care să-l ajute pe client să găsească soluții.

În ultimele două capitole ale lucrării sale, 14 și 15, autorul prezintă planul de *coaching* și modul cum trebuie conduse ședințele de *coaching*. Agentul de schimbare trebuie să identifice gradul de profunzime al cererii clientului, dacă acesta se află la un nivel observabil, preconștient sau inconștient. De asemenea, trebuie menționat că cei care apelează la *coaching* trebuie să îndeplinească anumite condiții de selecție, demne de luat în considerare. Pe baza unui exemplu edificator, Devillard prezintă și fazele, etapele *coaching*-ului:

- 1) stabilirea relației *coach* – client;
- 2) elaborarea contractului de *coaching*;
- 3) trecerea de la o problemă la schițarea unei soluții;
- 4) construirea unui scenariu de schimbare;
- 5) îndepărtarea rezistențelor la schimbare;
- 6) a pune problema, a o explora, a-i face față;
- 7) implementarea noului scenariu, în același timp cu aprofundarea relației dintre cei doi;
- 8) încheierea relației formale, contabilizarea rezultatelor, formularea concluziilor și schițarea unui program de continuare a *coaching*-ului.

Ultimul capitol al lucrării oferă informații despre poziția pe care trebuie să o adopte agentul de schimbare, primirea și prezentarea clientului, facilitarea discuțiilor, modul de a pune întrebări, exerciții de sensibilizare, modul de interpretare și elucidare al problemelor, efectele de feedback, jocul de rol etc.

În încheierea lucrării, autorul prezintă importanța acestei metode, cât și faptul că ea nu este încă suficient cunoscută. De aceea, el a încercat ca această carte să constituie un demers riguros, științific, organizat, privind *coaching*-ul, să facă o analiză amănunțită a acestui nou mod de intervenție. Ilustrând scopurile sale prin exemple, puneri în situații și dialoguri, această lucrare prezintă pertinenta și eficacitatea *coaching*-ului în dezvoltarea potențialului persoanei și al întreprinderii. Personal, considerăm că lucrarea lui Devillard este un succes, ea fundamentând ideile de bază ale *coaching*-ului, de aceea merită a fi cunoscută.

Mihaela Alina Vasile
Masterand în Psihologie Organizațională și Economică
Universitatea din București

Maria Moldoveanu
Mentalitatea creativă
– *perspectivă psihosociologică* –
Editura CNI, București, 2001, 237 p.



Redactată într-o manieră ușor de înțeles, dar fără a se abate de la rigorile psihologiei științifice, lucrarea pe care o recenzăm face cunoștință cititorului cu principalele teorii vehiculate în sfera creativității. Pornind de la sublinierea rolului esențial al creativității în realizarea tuturor activităților, Maria Moldoveanu tratează în această lucrare modul propriu de a gândi și de a simți al unei persoane creative prin prisma factorilor individuali și socioculturali care intervin. Lucrarea este dedicată în primul rând psihologilor, sociologilor, studenților, dar și tuturor celor interesați de domeniul vast al creativității. Cartea are la bază o serie de cercetări efectuate de autoare pe parcursul mai multor ani cu ajutorul unor metode de factură psihosociologică (metoda Delphi, ancheta psihosociologică, interviuri aprofundate, autobiografia socială), având ca subiecți persoane înalt creative.

Lucrarea pe care o recenzăm este structurată unitar, pornind de la definirea conceptelor implicate în descrierea acestei „mentalități creative” și continuând cu analiza factorilor implicați în realizarea ei, cât și cu reliefaarea formelor ei de exprimare. Totodată, autoarea încearcă să caracterizeze din perspectivă psihosocială personalitatea creatoare, investigând și problema existenței unui destin creator.

În primul capitol, Maria Moldoveanu realizează câteva precizări conceptuale ale termenilor implicați, accentuând accepțiunile diverse, adesea contradictorii, pe care le-au cunoscut conceptele de „creație”, „creativitate”, „inovație” de-a lungul secolelor, accepțiuni legate de natură, artă, religie, știință. După părerea autoarei, conceptele de „creație” și „creativitate” sunt aproape sinonime, se suprapun, vizând o facultate a spiritului, o activitate superioară umană, un proces de comunicare sau de rezolvare a problemelor. Descriind principalele caracteristici ale creației, autoarea remarcă faptul că, pe lângă noutate ca principală dimensiune, trebuie luate în considerare și libertatea de manifestare a spiritului, puterea de a crea sau utilitatea pentru societate. Toate acestea au fost confirmate și de interviurile cu persoanele creative, interviuri pe care autoarea le-a avut în cadrul cercetărilor întreprinse.

Trecând în revistă câteva modele de analiză a creativității, autoarea arată că, în general, s-au luat în considerare ca principale criterii atât persoana creatoare, procesul

de creație, produsul creat, cât și mediul care asigură condițiile de exprimare a activității și care impune criteriile de apreciere a valorilor. Un asemenea model de analiză este propus în continuarea lucrării.

Astfel, capitolul al doilea aduce în prim-plan personalitatea creatoare, văzută prin prisma subiecților investigați în cadrul cercetărilor. Aceștia fac referire în mod special la trăsături distinctive, cum ar fi receptivitatea față de nou, pasiunea pentru cercetare, capacitatea de dăruire, imaginația, intuiția etc. O distincție importantă evidențiată de autoare este realizată între aptitudini ca latură psihologică a creativității și atitudinile creative ca dimensiune culturală. „Mentalitățile” subiecților investigați, indivizi înalt creativi, au reflectat dorința de autonomie totală, de libertate deplină asupra deciziilor, asupra propriului destin, ceea ce sugerează tendințe de relativă izolare, contracarate însă de afirmarea nevoii de integrare, conlucrare, comunicare. Tot în acest capitol autoarea acordă o atenție specială motivației creative, văzută ca un factor esențial în producerea și explicarea actului creator. Motivele cele mai profunde ale realizării unei creații sunt de natură psihologică, chiar de origine subconștientă după teoriile psihanalitice. Subiecții investigați în cadrul cercetărilor și-au motivat demersurile creative prin nevoi spirituale, sociale și culturale. Autoarea încheie capitolul accentuând rolul extrem de important al educării creativității prin însuflarea unor forțe motivatoare cum ar fi pasiunea, temeritatea, încrederea puternică în forța destinului creator. Ideea existenței unui destin creator, idee studiată în capitolul următor. Destinul creator este posibil de previzionat cu ajutorul testelor psihologice de identificare și predicție a unor trăsături intelectuale, motivaționale și morale. Aceste trăsături au fost reliefate prin studierea mentalității subiecților înalt creativi cu privire la ele. Totuși Maria Moldoveanu arată că destinele nu se împlinesc întotdeauna, oricât de timpuriu și de corect ar fi identificate însușirile creative, acest lucru datorându-se mediului, grupului, societății sau persoanei înseși. Foarte interesante sunt fragmentele din interviurile cu persoane înalt creatoare care cred într-o anumită evoluție a vieții în funcție de talentele cu care ești înzestrat.

Capitolul al patrulea prezintă factorii creativității, împărțiți în două grupe mari: stimulativi și inhibitorii. În urma anchetelor efectuate, autoarea a ajuns la rezultate relativ contrariante: subiecții au pus pe primul loc ca factori stimulativi ai conduitei creative recompensele materiale. Maria Moldoveanu explică acest lucru ca fiind reflexul mentalităților determinate de condiția socială. Totuși apar menționați ca alți factori stimulativi ideile de satisfacție, de împlinire spirituală, de plăcere și bucurie de a crea. De aici nu mai este decât un pas până la definirea idealului creator, înțeles ca scop suprem spre care se îndreaptă năzuințele și activitatea creatoare. Autoarea arată că nevoia de ideal se manifestă cu acuitate la indivizii cu preocupări creative, oferind „întemeiere valorică oricărui act de creație culturală” (p. 69). Un alt aspect abordat în acest capitol este necesitatea informațiilor (deci formarea culturii generale) din orice domeniu în realizarea unor performanțe creative. Acest lucru este foarte important și din perspectivă organizațională, autoarea arătând că, prin creație, competența profesională se consolidează, indivizii devin conștienți de anumite limite, dar siguri pe propria lor capacitate, șansa de a colabora cu alți specialiști devine mai productivă, prestigiul profesional dobândit aduce mulțumire de sine și satisfacții care le asigură indivizilor creativi un nivel ridicat al calității vieții. Pe lângă factorii individuali, sunt remarcăți și cei sociali, reprezentați atât de grupurile de referință – familie, colectivul de muncă, grupurile de prieteni –, cât și de cele secundare – grupurile de aspirație. Referitor la grupul de muncă, el acționează ca un amplificator al capacităților creative datorită, mai ales, schimbului de idei pe care le prilejuiește.

Cunoașterea creativității presupune și evidențierea factorilor inhibitori, cum ar fi cei de natură psihosocială – clișee culturale, climate din grupurile de muncă, deficiențe de comunicare, lipsa înțelegerii, barierele informaționale și perceptuale sau sistemul individual de valori, reflectat în aspirațiile oamenilor, care sunt modelate de către mediul social și care depășesc uneori posibilitățile subiective și obiective de a fi realizate, această iluzionare blocând capacitățile creative.

Capitolul al cincilea are în vedere procesul creației, începând cu trecerea în revistă a diferitelor abordări cu privire la etapele acestui proces și continuând cu formele activității creatoare în cadrul cărora se conturează două mari orientări, una susținând că există două forme importante de creativitate : științifică și artistică, iar cealaltă susținând că există tot atâtea forme de creativitate câte ocupații diferite există. Autoarea optează pentru acest din urmă punct de vedere. Astfel, în cadrul unui studiu de caz, făcut pe subiecți din 14 regii autonome și societăți comerciale, Maria Moldoveanu arată că creativitatea profesională apare ca o preocupare constantă sau intermitentă. Printre factorii care au stimulat primele manifestări creative ale subiecților, se află colegii și șefii, observându-se că șefii au o receptivitate mai mare față de realizările creative ale subordonaților. Însă eficiența muncii este evaluată fără a se ține seama de contribuția inovatoare a indivizilor, subiecții înșiși apreciind profesionalismul în primul rând după experiență, responsabilitate și putere de muncă. Profesionalismul însă necesită un efort susținut de perfecționare continuă, iar această perfecționare se poate realiza cu ajutorul unor programe de „reciclare”. Totodată, această specializare profesională este potențată de un nivel ridicat de cultură generală, care să faciliteze analogii, asociații, transfer de concepte și informații. Un alt aspect abordat în acest capitol este cel al creativității științifice, care are ca deziderat esențial creșterea ponderii creației originale a cercetătorilor. Analizând creativitatea femeilor în domeniul științei, autoarea subliniază, printre calitățile principale, receptivitatea față de nou, originalitatea, spiritul de observație, capacitatea de comunicare, deci aceleași ca ale creatorilor bărbați. Totuși discriminarea sexuală este prezentă și la acest nivel, neținându-se seama de performanțele științifice în promovarea în diverse funcții manageriale.

Alături de creativitatea științifică, este abordată și problema creativității tehnice, care asigură condițiile pentru aplicarea conceptelor și a teoriilor științifice. Prezentând un studiu de caz asupra mai multor cercetători-inventatori, autoarea remarcă faptul că mentalitățile lor se caracterizează prin coerență, originalitate, nonconformism, idealism, o anumită detașare de latura materială a existenței și preeminența satisfacțiilor spirituale. În sfârșit, tot ca forme ale creativității se prezintă, în finalul capitolului al cincilea, atât creativitatea artistică și literară, cât și cea în spațiul unor servicii culturale.

Ultimul capitol al lucrării se referă la evaluarea creativității, a utilității unei creații. În evaluarea activității profesionale, subiecții investigați au declarat în proporție de 50% că uneori se ține seama de realizările lor inovatoare, alteleori nu. Evaluarea rigidă, subiectivă a profesionalismului și a creativității are consecințe disfuncționale, nefaste, inhibitorie.

Un alt aspect prezentat este cel al succesului în creație, care se referă la demersuri finalizate cu reușite incontestabile, peste nivelul comun atins de ceilalți indivizi. Influențele succesului în creație sunt considerabile la nivelul personalității creatoare, la nivelul atitudinii față de muncă și creație, la nivelul însuși destinului creatorului, în sensul că îl mobilizează pe individ, îi susțin dorința de a crea etc. Pe de altă parte, eșecul în creație

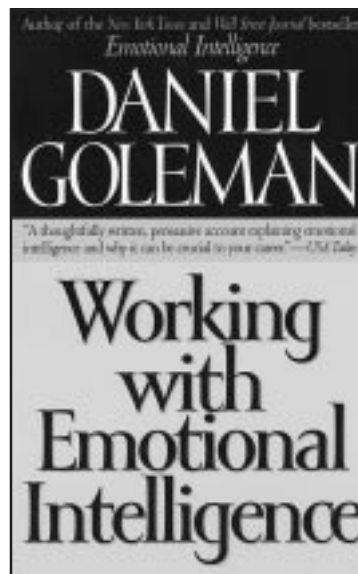
este o piatră de încercare, indivizii puternici fiind stimulați de insuccese, considerându-le o regulă, nu o excepție. Energiile lor creative sunt polarizate de dorința succesului și de năzuința de a-l transforma într-un mijloc de acces către perfecțiune.

În concluzie, cartea Mariei Moldoveanu constituie un bun ghid pentru a pătrunde în universul creativității și pentru a descifra un fenomen atât de complex. Deși redactată într-o manieră oarecum didactică, lucrarea reușește să aducă informații noi, ce dezvăluie ipostaze ale personalităților creatoare românești.

Teodora Juravle

Masterand în Psihologie Organizațională și Economică
Universitatea din București

Daniel Goleman
Working with Emotional Intelligence
Bantam Books, New York, 1998, 385 p.



Numeroase studii și cercetări actuale asupra creierului și comportamentului uman au demonstrat că nivelul inteligenței generale a unei persoane nu este în mod necesar și cauza principală a succesului înregistrat de către aceasta. Prin best-sellerul său, *Inteligența emoțională*, Daniel Goleman, a supus atenției o nouă abordare a conceptului de „intelligență”. El susține, în lucrarea sa, importanța extraordinară pe care o au, în diferite situații din viața de zi cu zi, capacități precum: conștiința de sine, automotivarea, empatia sau autodisciplina. Inteligența emoțională (IE) reprezintă un set de astfel de competențe. *Working with Emotional Intelligence*, o altă realizare a lui D. Goleman, reia teoriile prezentate în cartea precedentă, insistând de această dată asupra relevanței lor la locul de muncă. Autorul pornește, în realizarea lucrării de față, de la faptul că în ultimele trei sau patru decenii cerințele pe piața forței de muncă s-au modificat aproape în totalitate. În zilele noastre se pune din ce în ce mai mult accent pe capacități ignorate oarecum până în momentul de față. Siguranța unui loc de muncă nu mai reprezintă o realitate în secolul XXI, iar companiile actuale își modifică în permanență cerințele și standardele. Abilitățile tehnice și capacitățile intelectuale nu mai reprezintă principalele calități în momentul evaluării personalului. Scopul lucrării lui D. Goleman este tocmai acela de a reliefa aspectele inteligenței emoționale și de a evidenția importanța capacităților pe care acest concept le presupune pentru asigurarea succesului profesional.

Daniel Goleman și-a organizat cartea în cinci părți; în prima dintre ele, autorul demonstrează că nivelul atins de inteligența emoțională este mai important decât cel al IQ-ului pentru obținerea performanțelor în aproape orice domeniu de muncă. Următoarele două segmente ale lucrării prezintă un set de competențe și abilități incluse în conceptul de „intelligență” propus de D. Goleman, precum și aplicabilitatea și relevanța lor practică. După ce, în cea de-a patra secvență a lucrării sale, autorul oferă sfaturi însemnate pentru cei care doresc să-și perfecționeze capacitățile puse în discuție, cartea *Working with Emotional Intelligence* se încheie cu un capitol care realizează portretul unei companii inteligente.

Inteligența emoțională este un concept relativ nou. El are la bază cercetări îndelungate efectuate de numeroși psihologi. Printre aceștia, primul teoretician a fost Howard Gardner, care prezintă ideea de inteligență multiplă, incluzând astfel, pe lângă IQ – inteligența generală –, și o inteligență a percepției și gestionării sentimentelor. Peter Salovey și John D. Mayer dezvoltă acest punct de vedere, adăugând definiției IE cinci capacități de bază: recunoașterea emoțiilor personale, gestionarea lor, automotivarea, recunoașterea sentimentelor celor din jur și manevrarea relațiilor interpersonale. Aceasta este baza cercetărilor lui Daniel Goleman, care, la rândul său, aduce o contribuție însemnată. Există, de asemenea, o cantitate importantă de descoperiri în domeniul neuroștiinței, iar acestea scot în evidență mecanismele și procesele fiziologice implicate în apariția și manifestarea emoțiilor. Totuși o bună înțelegere a noului concept necesită încă o muncă semnificativă în domeniu, căci, la ora actuală, apar în continuare diferite neînțelegeri sau interpretări greșite ale termenului „inteligență emoțională”. D. Goleman clarifică o parte dintre acestea chiar la începutul cărții sale, *Working with Emotional Intelligence*. Autorul explică de ce a avea inteligență emoțională nu înseamnă a fi întotdeauna extrem de amabil și „drăguț” sau a-ți exterioriza în totalitate sentimentele. El contestă teoria conform căreia există o diferență evidentă între modurile de manifestare la bărbați și la femei, adăugând faptul că fiecare persoană își gestionează sentimentele și trăirile într-un mod cât se poate de personal. Vestea bună, spune psihologul, este că inteligența emoțională nu are o determinare genetică reală, iar toate abilitățile pe care ea le presupune pot fi învățate „din mers”.

În urma studiilor pe care le-a realizat, D. Goleman a observat că tot mai multe companii încep să realizeze importanța inteligenței emoționale și să încurajeze dezvoltarea acesteia în cadrul personalului propriu. Din păcate, eforturile făcute până acum sunt reduse, consumând însă cantități semnificative de timp, energie și bani. *Working with Emotional Intelligence* are ca scop declarat remediarea acestor probleme și încurajarea din ce în ce mai multor companii în reorientarea spre inteligența emoțională. Pentru a-și atinge țelul, autorul se folosește de exemple clare, venite să susțină partea de documentare științifică. Pentru început, el realizează o comparație între cele trei determinante esențiale ale succesului profesional: IQ, meritele tehnice și IE. În cadrul studiului său, se oprește mai ales asupra unor oameni care excelează în ceea ce fac – „starurile” diferitelor firme din domenii foarte diverse. Rezultatul este surprinzător: inteligența emoțională este de aproape două ori mai importantă pentru succes decât IQ-ul sau competențele tehnice. În același timp, Goleman a mai remarcat faptul că prezența unui nivel ridicat de IE este cu atât mai importantă cu cât o persoană ocupă o poziție mai însemnată în cadrul companiei pentru care lucrează. Realizând aceeași comparație, dar de această dată la mult mai multe clase de angajați, se ajunge la următorul rezultat: în timp ce la niveluri mai joase – funcții mai puțin importante – meritele tehnice sunt mai importante decât competențele interpersonale, pe măsură ce postul ocupat se află la un nivel superior, diferențele dintre performanțele superioare și cele aflate în limite normale se datorează în tot mai mare măsură abilităților interpersonale. Dintre aceste abilități, cele mai importante – și care fac cu adevărat diferența între o muncă bine făcută și una superioară din toate punctele de vedere – sunt următoarele competențe: influența, calitatea de lider, dorința de reușită, încrederea în sine și conștiința organizațională. Un lider trebuie să-și conducă subalternii în așa fel încât aceștia să-și îndeplinească rolurile cât mai eficient. Liderul fără competențe emoționale va reduce performanța sa și a celor pe care-i conduce

deoptrivă ; aceasta atrage după sine pierderea de timp prețios pentru companie și duce la instalarea apatiei și ostilității între angajați, spune D. Goleman. El mai adaugă faptul că orice astfel de situație se observă numaidecât la nivelul întregii companii.

În continuarea lucrării sale, D. Goleman definește competența emoțională ca o abilitate dobândită, bazată pe inteligența emoțională, abilitate ce duce la performanțe uimitoare în cele mai diverse medii profesionale. Inteligența emoțională este, din acest punct de vedere, potențialul de a-ți însuși deprinderi practice, bazate pe cele cinci elemente ale sale, stabilite de P. Salovey și de J.D. Mayer. Pe parcursul întregii sale lucrări, Goleman se referă la relația dintre cele cinci dimensiuni amintite și cele douăzeci și cinci de competențe pe care ele le generează. Nimeni nu deține toate aceste competențe, iar cele pe care le are o persoană nu se manifestă nici ele în egală măsură. Mai mult decât atât, fiecare dintre noi are un profil personal diferit de al celor din jurul său, acest profil având limitele sale. Pentru a avea rezultate deosebite, este suficient să deținem doar un număr, nu excesiv de mare, de competențe, cu mențiunea ca ele să acopere întreaga paletă de calități a inteligenței emoționale. „Cu alte cuvinte, există numeroase căi de a atinge excelența”, mai adaugă autorul. Capacitățile inteligenței emoționale sunt independente, fiecare având o contribuție personală la obținerea succesului. Cu toate acestea, se poate afirma că sunt în egală măsură interdependente, deoarece anumite competențe reprezintă baza de formare a altora. Fiecare dintre cele cinci calități identificate de către P. Salovey și J.D. Mayer este necesară, dar nici una dintre ele nu este suficientă pentru a asigura în totalitate reușita.

Ca și în celalată carte a sa, *Inteligența emoțională*, autorul vorbește și în cazul de față despre două aspecte ale IE : cel interpersonal și cel intrapersonal. Este, de fapt, vorba despre competențe personale și competențe sociale, iar D. Goleman le analizează pe fiecare cât se poate de amănunțit, arătând rezultatele obținute în momentul în care ele se manifestă, dar și ceea ce se întâmplă când lipsesc. Dintre calitățile inteligenței emoționale, autoconștientizarea, gestionarea propriilor trăiri și automotivarea generează competențele personale, care sunt, după cum afirmă autorul, în număr de douăsprezece. Aflăm astfel că centrul tuturor emoțiilor și trăirilor noastre este nucleul amigdalian. Tot el este responsabil de particularități psihice precum intuiția umană ; se pare că, în decurs de treizeci de secunde de la primul contact cu o altă persoană, cu o situație sau cu un obiect, un om își poate forma o părere în proporție de 80% adevărată despre acea persoană, situație sau acel obiect. Nu toți oamenii se lasă conduși de intuiție, așa cum nu toți se lasă conduși în totalitate de concluziile logice rezultate în urma unui proces îndelungat de gândire. „O decizie intuitivă nu este altceva decât o analiză logică realizată de subconștient”, afirmă D. Goleman și explică încă o dată importanța conștientizării emoțiilor și luării lor în considerare. Intuiția stă la baza autoconștientizării, care, la rândul ei, presupune competențe precum : conștientizare emoțională, încredere în forțele proprii și capacitatea de a realiza care sunt punctele forte și limitele propriei persoane. Gestionarea eficientă a trăirilor presupune autocontrol, menținerea standardelor de integritate și onestitate, responsabilitate, adaptabilitate și capacitatea de a fi în concordanță cu idei originale și de actualitate. În general, s-a constatat că oamenii lucrează mult mai eficient în momentul în care fac ceea ce le place sau când se simt motivați. Din această cauză, capacitatea de automotivare este și ea extrem de importantă pentru obținerea de performanțe. Ea presupune următoarele abilități : inițiativă, optimism, devotament și – nu în ultimul rând – dorința de a excela.

În ceea ce privește competențele interpersonale, acestea sunt empatia și abilitățile sociale. Amândouă sunt esențiale unui manager, deoarece reprezintă capacități prin care o persoană realizează sentimentele celor din jurul său și modul în care se poate obține un anumit lucru în forma dorită, or, acestea sunt rolurile principale ale oricărui lider eficient. Aceste două calități se manifestă prin existența unor competențe esențiale : influență, înțelegerea celor din jur, sesizarea nevoilor celorlalți, impulsivitatea lor, anticiparea și recunoașterea nevoilor clienților, capacitatea de a lucra în echipă și de a comunica.

Toate aceste competențe și calități la care se referă D. Goleman contribuie la obținerea succesului în carieră mai mult decât un nivel foarte ridicat al inteligenței generale sau decât merite tehnice extraordinare. Folosindu-se și în continuare de exemple din realitate, autorul reușește să ofere celor interesați informații cât se poate de utile cu privire la modurile în care cineva își poate perfecționa inteligența emoțională. Oamenii „deștepți” din acest punct de vedere, mai spune el, atrag după ei companii cu performanțe deosebite. *Working with Emotional Intelligence* reprezintă, cu siguranță, un nou succes personal al lui Daniel Goleman, o nouă performanță ce se adaugă carierei sale. Poate cea mai bună concluzie la această carte o reprezintă afirmația laureatului Nobel, Ernest O. Lawrence : „În munca oricărui om, excelența nu este dată de meritele tehnice... ci de caracter”.

Cătălina Ciuce

DIN ISTORIA PSIHOLOGIEI
ORGANIZAȚIONALE

AUTORI ȘI CĂRȚI DE REFERINȚĂ

Norman R.F. Maier (1900-1977)

Norman Raymond Frederick Maier este un psiholog de renume mondial, specialist în management, teoretician reputat, dar și consultant industrial experimentat și eficient. Și-a luat doctoratul în psihologie în 1928, iar din 1931 a fost profesor de psihologie la Universitatea Michigan. Din 1945 a colaborat cu foarte mari întreprinderi industriale, încercând să amelioreze conduita personalului. Între 1959 și 1960 a fost consilier și profesor de gestiunea personalului la Agenția de Productivitate Europeană, prilej cu care a vizitat și consiliat diferite centre de studiu al managementului din opt țări ale Europei. Activitatea sa științifică este prodigioasă. S-a ilustrat în câteva domenii importante ale psihologiei, cum ar fi psihologia generală, zoopsihologia și, mai ales, cel al psihologiei industrial-organizaționale. Nu există aproape nici un manual de psihologie generală care să nu facă trimitere și să nu ilustreze celebrul fenomen al „fixității funcționale” a gândirii prin nu mai puțin celebra problemă a „pendulului” („Reasoning in humans”, în *Journal of Cognitive Psychology*, nr. 12, 1931). De asemenea, aproape că nu există autor din domeniul psihologiei animale care să nu citeze lucrarea lui Maier, scrisă în colaborare cu T.C. Schneirla, *Principles of Animal Psychology*, McGraw-Hill, New York, 1935. Psihologia generală îi datorează lui Maier o importantă contribuție în studiul frustrării (*Frustration. The study of behaviour without a goal*, McGraw-Hill Book Company, New York, 1949), care se alătură unor contribuții de marcă aduse de alți psihologi.

Domeniul în care Norman R.F. Maier s-a ilustrat magistral este, fără îndoială, cel al psihologiei industrial/organizaționale. Nu mai puțin de șase lucrări, scrise și publicate singur sau în colaborare, stau mărturie în acest sens. În ordinea apariției, acestea sunt: *Psychology in Industry*, Houghton Mifflin Company, Boston, 1946; *Principles of Human Relations. Applications to Management*, John Wiley, New York, 1952; *Supervisory and Executive Development. A Manual for Role Playing*, în colaborare cu Allen R. Solem și Ayesha F. Maier, John Wiley, New York, 1957; *The Appraisal Interview: Objectives, Methods and Skills*, John Wiley, New York, 1962; *Creative Management*, John Wiley, New York, 1962, în colaborare cu J.J. Hayes, *Problem Solving. Discussions and*

Problem-solving Discussions and Conferences:

Leadership Methods and Skills

Norman R. F. Maier

*Professor of Psychology
University of Michigan*

McGraw-Hill Book Company, Inc.

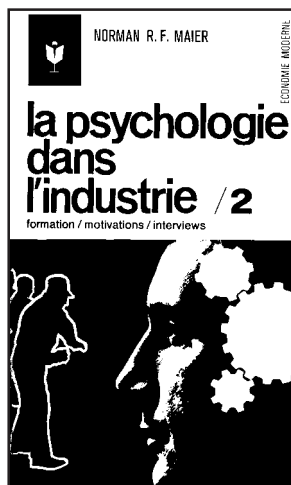
*New York San Francisco
Toronto London*

Conferences : Leadership Methods and Skills, McGraw-Hill Book Company, 1963. (Coperta interioară a acestei ultime lucrări o prezentăm în figura alăturată.)

Trei dintre acestea au fost traduse în limba franceză : *Principes des relations humaines. Applications pratiques dans l'entreprise*, Les Éditions d'Organisation, Paris, 1957 ; *Prise collective de décisions et direction des groupes*, Éditions Hommes et Techniques, Paris, 1964 ; *La psychologie dans l'industrie*, Gérard & Co, Verviers, Belgia, 1970, 2 volume. Coperta volumului al doilea este redată în figura alăturată.

Simpla enumerare a titlurilor lucrărilor lui Maier ilustrează extensia ariei de preocupări a autorului, contribuția lui majoră la abordarea teoretică a unor probleme psihoorganizaționale, dar și la instrumentarea practică a celor care sunt implicați în soluționarea lor. Maier a fost contemporan cu marii creatori ai psihologiei, în general, și ai psihologiei organizaționale, în special (Mayo, Roethlisberger, Lewin, Moreno), așa încât ideile sale s-au aflat sub influența acestor gânditori. Dar ele au mers și mai departe, adâncind, corijând, continuând vechile abordări sau, pur și simplu, propunând noi perspective teoretico-aplicative. Într-un plan foarte general, Maier ar putea fi încadrat în mișcarea „relațiilor umane” (Human Relations), fiind maximal interesat de problemele psiho-relaționale dintre oameni sau din cadrul grupurilor. Pentru Maier, muncitorul nu este doar „omul economic”, doar o „roțiță” dintr-un imens și complicat mecanism, ci o ființă umană cu posibilități și limite, cu aspirațiile și frustrările ei, cu anumite relații psihosociale de grup. Atitudinile oamenilor, moralul lor și dinamica de grup, motivația și participarea lor la procesul decizional devin, cu timpul, adevărate „forțe productive” în cadrul organizațiilor. Faptul acesta începe să fie conștientizat nu doar de membrii organizației amplasați la eșaloanele ei inferioare, ci și de conducerea organizației, de unde necesitatea cunoașterii, manevrării și stăpânirii lor într-o manieră rațională, astfel încât să se ajungă la un câștig reciproc. Studiului unor asemenea probleme îi consacră Maier aproape întreaga lui viață. Și rezultatul nu a fost deloc neglijabil, dimpotrivă, ideile lui prind viață, cărțile sale devin instrumente de bază la îndemâna studenților, directorilor de personal, economiștilor, psihologilor și sociologilor. Pe bună dreptate, la un moment dat, Maier a fost considerat cel mai cunoscut și influent psiholog din mediul organizațional.

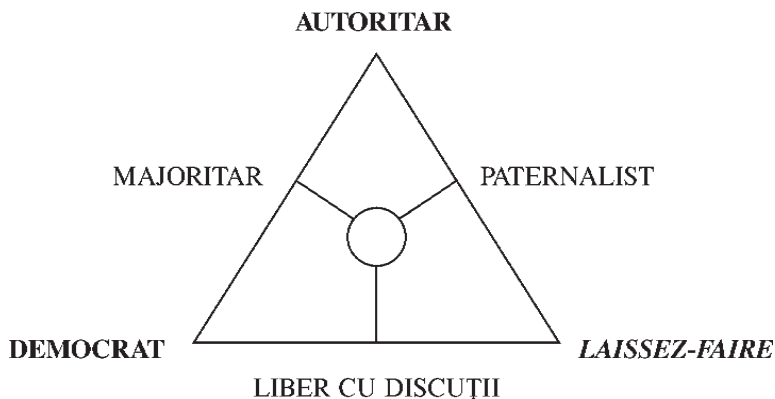
Cartea sa de bază rămâne, fără îndoială, *Psychology in Industry*. Ea a apărut în trei ediții succesive (1946, 1955, 1965), cunoscând, de fiecare dată, aprofundări și completări, devenind în scurt timp o adevărată „Biblie” pentru cei interesați de problemele din mediul industrial/organizațional. A. Godart, profesor la Institutul Muncii al Universității din Bruxelles, autorul prefeței lucrării lui Maier apărute în 1970 în limba franceză, vorbea de „marele succes” al cărții în Statele Unite, invocând un număr de peste 100.000 de exemplare vândute. În diferitele ediții ale lucrării, dar mai ales în ultima, sunt reluate și condensate aproape toate contribuțiile lui Maier răspândite în celelalte cărți ale sale. Pentru a ne face încă de la început o imagine corectă și cuprinzătoare asupra acestei lucrări, transcriem mai jos titlurile celor 20 de capitole pe care le conține : 1. „Locul psihologiei în industrie” ; 2. „Relația de la cauză la efect în comportament” ;



3. „Psihologia atitudinilor”; 4. „Frustrarea, factor al comportamentului”; 5. „Moralul și dinamica grupurilor”; 6. „Formele și funcționarea autorității”; 7. „Diferențele individuale”; 8. „Măsurarea eficacității”; 9. „Utilizarea testelor psihologice pentru selecția și repartizarea personalului”; 10. „Natura generală a testelor psihologice”; 11. „Programarea meseriilor”; 12. „Formarea industrială”; 13. „Principiile de bază ale motivației”; 14. „Motivație și muncă”; 15. „Oboseala”; 16. „Oboseala psihologică și manifestări conexe”; 17. „Securitatea”; 18. „Mediul muncii”; 19. „Factorii psihologici în mobilitatea mâinii de lucru”; 20. „Consiliere, interviu și ameliorarea relațiilor de muncă”.

Contribuțiile lui Maier la fundamentarea și dezvoltarea psihologiei organizaționale sunt extrem de numeroase, aproape imposibil de enumerat și prezentat. De aceea, dintre acestea, vom selecta doar câteva care sunt extrem de sugestive pentru unele probleme ale psihologiei organizaționale, ele depășind modalități mai vechi de abordare.

Una dintre acestea se înscrie în planul *revederii tipologiei stilului de conducere* și, în ansamblu, al activității de conducere. Tipologia stilului de conducere, realizată de Lewin, Lippitt și Whyte în perioada anilor '30-'40, a fost foarte influentă în epocă. Pe lângă marile merite, ea avea însă și o limită: sugera existența unor stiluri de conducere pure. Acest fapt putea fi valabil cel mult pentru situațiile experimentale, or, Maier, un bun cunoscător al vieții practice de organizație, și-a dat seama că, în realitate, este mai probabil să întâlnim stiluri de conducere intermediare decât pure. El și-a imaginat un triunghi echilateral și a amplasat în fiecare vârf cele trei stiluri clasice (*autoritar, democratic, laissez-faire*), iar la mijlocul fiecărei laturi a triunghiului a plasat alte trei stiluri de conducere, intermediare (*paternalist, între autoritar și laissez-faire; majoritar, între autoritar și democratic; liber cu discuții* între democratic și *laissez-faire* (vezi figura alăturată).



Primul stil se caracterizează prin faptul că autoritatea ia decizia, dar ține cont, într-o oarecare măsură, și de dorințele indivizilor; cel de-al doilea se bazează pe participarea grupurilor și pe dominarea minorității de către majoritate; cel de-al treilea stil presupune o discuție, însă fără a se viza nici o acțiune organizată. N-ar fi exclus, arată Maier în continuare, ca un conducător să „cadă” în interiorul triunghiului, ceea ce înseamnă că el va prezenta toate caracteristicile enumerate. Acesta poate fi, de exemplu, cazul în care se impun câteva decizii de grup, în unele privințe membrii grupului utilizând metoda deciziei de grup, în alte privințe ei fiind lăsați să facă ce vor. Maier merge însă și mai

departe și consideră că, dacă stilul de conducere al personalului este definit prin gradul de libertate acordat, atunci este necesar să revedem cele trei stiluri de conducere tocmai în funcție de gradul de libertate acordat și mai ales după maniera în care libertatea este redusă. Singura situație realmente liberă este cea de *laissez-faire*, în care fiecare individ acționează cum îi place, fapt care exclude orice efort de colaborare. Sistemul autocratic și cel democratic restrâng libertatea: autocrația prin presiunea șefului, democrația prin presiunea grupului. Autocrația și democrația nu se deosebesc între ele prin faptul că una procură mai multă libertate decât alta, ci pentru că una restrânge libertatea prin libera acceptare a indivizilor, iar alta, prin teama produsă. Pentru a putea răspunde la întrebarea: „Care mod de conducere este mai eficient?”, Maier a introdus noțiunea de „zona libertății de acțiune”. El constată că în practicarea stilului de conducere democrat, de exemplu, intervin o serie de factori care reduc zona libertății de acțiune a șefului, precum: limitările impuse de directivele întreprinderii și practicile ei curente, de contractele sindicale și legislație, de activitățile experților, de prerogativele eșaloanelor superioare care își rezervă o serie de activități. Numai ceea ce rămâne după eliminarea acestor zone constituie câmpul acțiunilor ce pot fi întreprinse și rezolvate prin metode de grup. Asemenea limitări nu împiedică însă succesul practicilor democratice dacă ele sunt suplimentate cu modalități eficiente de acțiune.

Unul dintre domeniile majore ale activității lui Maier l-a constituit *formarea cadrelor în industrie*. Pornind de la premisa potrivit căreia conducerea democratică, bazată pe decizia de grup, pe acțiunea comună a șefilor și subordonaților, este cea mai eficientă, Maier s-a străduit să fundamenteze științific programele de formare a conducătorilor, nu doar din punct de vedere teoretic, ci și practic. În acest sens, metodele și tehnicile de grup propuse de el sunt extrem de utile. Amintim cele câteva tipuri de discuții de grup (discuția evolutivă sau progresivă; discuția liberă; tehnica riscului), la care se adaugă alte tehnici (Phillips 6/6; afișarea problemelor; decizia în grup etc.). Toate acestea sunt prezentate, de la aspectele generale (obiective, principii, etape) până la cele mai mici detalii (operaționalizare, efecte, exemple practice), în lucrarea *Principles of Human Relations* (vezi capitolul 3 și următoarele).

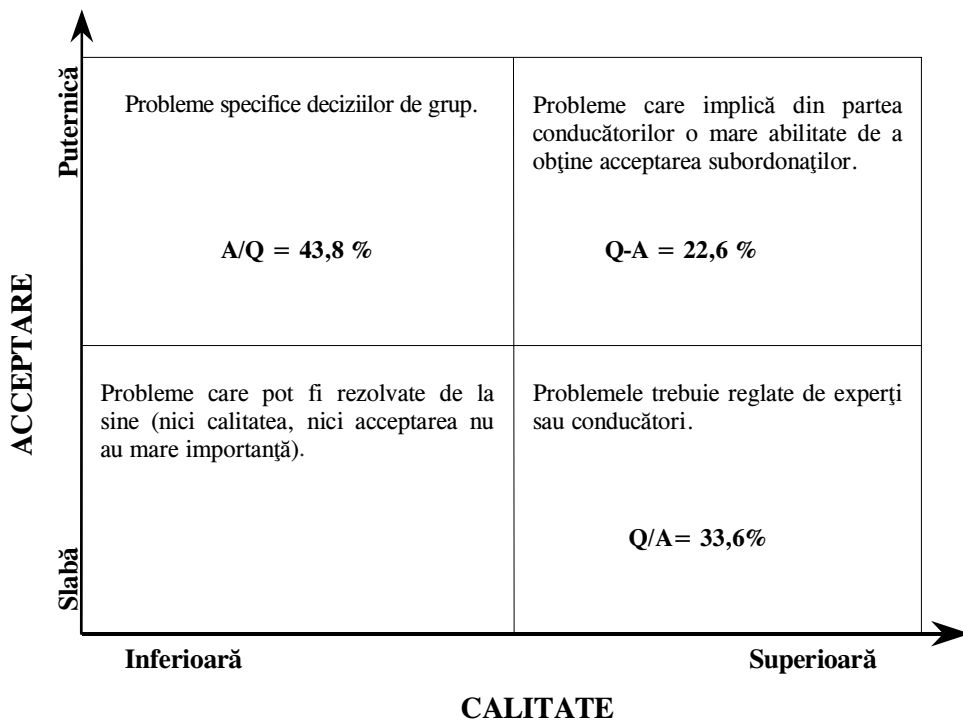
Problematica deciziei străbate ca un fir roșu mai toate lucrările lui Maier. Ea constituie un domeniu în care contribuțiile personale ale autorului se aglomerează. Mai întâi, reținem o *ecuație simplă* a deciziei, potrivit căreia decizia este raportul dintre calitate și acceptanță (două dintre caracteristicile generale ale deciziei).

Ecuția deciziei este următoarea :

$$\text{Decizia} = Q * A$$

calitatea fiind un factor obiectiv, acceptarea, unul subiectiv. Numai că această relație simplă, spune Maier, ne confruntă cu o problemă practică interesantă, deoarece metodele prin care obținem calitatea și acceptanța sunt foarte diferite. Pentru a ajunge la calitate, trebuie să dăm putere de decizie conducerii, care cunoaște faptele obiective, în timp ce, pentru a câștiga acceptanța muncitorilor, trebuie să lăsăm grupul să decidă. „Trebuie să sacrificăm un scop pentru a-l obține pe celălalt?”, se întreba Maier. S-ar putea ieși din această dilemă prin *tipologizarea deciziilor*, deoarece nu toate presupun în grade egale cele două caracteristici. Maier distinge trei situații tipice: 1) probleme de tipul Q/A, în care calitatea este importantă, dar nu și acceptarea lucrătorilor (de pildă, deciziile privind

cumpărarea materiilor prime, stabilirea prețului de vânzare, expansiunea organizațiilor etc., care, de regulă, sunt ușor acceptate de subordonați); 2) probleme de tipul A/Q, în care acceptanța este importantă, dar nu și calitatea (Cine face ore suplimentare? ; Cine merge în concediu în luna august? ; Cine trebuie trimis la un curs de perfecționare?); 3) probleme de tipul Q-A, în care ambele caracteristici sunt importante (stabilirea ritmului de producție; ameliorarea condițiilor de muncă; metode de reducere a absenteismului sau accidentelor). Pentru clarificarea acestor probleme, Maier propune construirea unei *diagrame* cu două axe (gradul de *acceptanță* – mare, mic; gradul de *calitate* – inferioară, superioară). Rezultă patru cadrane, ca în figura de mai jos. Stabilind și frecvența cu care sunt întâlnite cele trei situații tipice decizionale, Maier a descoperit următoarea repartiție: A/Q = 43,8%; Q/A = 33,6%; Q-A = 22,6%.



Rezultă că o mare proporție a deciziilor din mediul organizațional (66,4%) implică un grad ridicat de acceptanță din partea subordonaților. Or, în ochii conducătorilor, o decizie eficientă este cea care deține o bună calitate. Maier atrage atenția asupra faptului că desconsiderarea acceptanței ar putea fi periculoasă pentru organizație. Într-adevăr, o decizie bună, dar neacceptată, riscă să nu fie tradusă în fapt. Pentru a obține acceptanța subordonaților, Maier recomandă utilizarea unora dintre discuțiile de grup prezentate mai înainte. Lucrând cu multe grupuri, el a observat că discuția progresivă asigură, de obicei, calitatea deciziei, în timp ce discuția liberă asigură acceptanța. Așa se petrec însă lucrurile când grupurile nu sunt antrenate în unul sau altul dintre tipurile de discuție. Când grupul decizional este antrenat în discuția de tip progresiv, aceasta se dovedește a fi eficientă atât în ceea ce privește calitatea deciziei, cât și în ceea ce privește acceptanța ei.

Importante contribuții are Maier și în problema motivării comportamentului organizațional. El este cel care introduce motivația în formula reușitei profesionale. Dacă multă vreme reușita era pusă în strictă dependență cu dotarea aptitudinală, Maier propune o nouă viziune, potrivit căreia :

Reușita = f (Aptitudini * Formare * Motivație) – Oboseală

De asemenea, el face o inventariere a stimulilor capabili să motiveze comportamentul organizațional : stimuli reali (obiectivi) și înlocuitori (substitutivi) ; pozitivi și negativi ; financiari și sociali etc. Sugestia este valoroasă deoarece, pornind de la ea, s-a ajuns la o clasificare a tipurilor de motivație.

Rezultă din cele de mai înainte că cea mai semnificativă contribuție a lui Maier o reprezintă *aplicarea psihologiei în mediul industrial-organizațional*. Din acest punct de vedere, nu este lipsit de importanță să încheiem scurta noastră prezentare cu două idei de referință ale lui Maier. În primul rând, că el are în vedere aplicarea inteligentă, suplă, adecvată a psihologiei, și nu după o simplă rețetă. Utilizarea abuzivă a psihologiei în mediul organizațional ar putea antrena decepții sau ar putea crește ostilitatea oamenilor. În al doilea rând, realismul lui Maier. El își începea lucrarea *Psychology in Industry* cu următoarele cuvinte : „Această carte nu conține răspunsurile la problemele industriale în general, dar îl poate ajuta pe cititor să găsească o soluție la propriile sale dificultăți”. Sugestiile formulate de Maier sunt însă atât de numeroase, încât viitorul are într-adevăr de unde să selecteze, cu atât mai mult să inventeze.

Mielu Zlate

INFORMAȚII

Masterat în Psihologia Resurselor Umane și Marketing

Universitatea „Babeș-Bolyai”, Cluj-Napoca

Catedra de Psihologie

Psihologia muncii, industrială și organizațională, formulă mai nou adoptată de comunitatea internațională a psihologilor, și-a dobândit o tradiție meritorie, alături de psihologia experimentală care a dominat viața Catedrei de Psihologie de la Universitatea „Babeș-Bolyai” din Cluj-Napoca încă de la înființarea ei. Astfel, pe parcursul anilor s-a conturat o filosofie a orientării spre practică a membrilor catedrei, aceasta prin personalități recunoscute pe plan internațional și național, cum ar fi Florian Șt. Goangă, N. Mărgineanu, Al. Roșca, L. Rusu, T. Arcan etc. Cercetările pe care aceștia le-au efectuat, publicațiile editate au contribuit la implementarea unei continuități și la formarea permanentă de cadre.

În cadrul Facultății de Psihologie și Științele Educației, Catedra de Psihologie a Universității „Babeș-Bolyai”, a funcționat din 1996 un program de 2 semestre de *Studii Aprofundate în Psihologie Industrială-Organizațională*. Acest program a fost transformat în anul 2000 în unul de *Masterat în Psihologia Muncii și Organizațională*. Ideea organizării unui program postuniversitar de master în psihologia muncii, industrială și organizațională a fost o consecință logică a cerințelor pieței autohtone, în care absorbția de specialiști în psihologie este din ce în ce mai mare. Totodată, se impunea o intervenție mai fermă vizavi de penetrarea agresivă a unor firme de consultanță de import sau autohtone, ale căror metodologii de lucru lasă mult de dorit din cauza lipsei de profesionalism și a absenței unui personal specializat în domeniul psihologiei muncii, industriale și organizaționale.

Ideea de la care s-a plecat inițial în organizarea unui nou program, de masterat de data aceasta, în *psihologia resurselor umane și marketing* a fost că procesul de schimbare prin care trece țara noastră privește în foarte mare măsură economia țării, un segment important constituindu-l managementul resurselor umane. La acest nivel sunt antrenați psihologii, ca angajați în companii mari, mijlocii și mici sau ca liber-profesioniști, prin firmele de consultanță pe care le deschid sau în care sunt încadrați. Cunoștințele de psihologia muncii, industrială și organizațională se perimează într-un ritm accelerat, domeniul fiind într-o expansiune rapidă. Mai mult, dacă extindem implicațiile domeniului la sfera managementului resurselor umane, este explicabilă importanța pe care o are perfecționarea continuă a personalului implicat în acest gen de activitate. Pe scurt,

organizarea unor cursuri postuniversitare în domeniul psihologiei resurselor umane este justificată, din următoarele motive :

- Existența unui număr în continuă creștere de psihologi și specialiști în resurse umane ;
- Absența unor cunoștințe științifice de actualitate în domeniul psihologiei muncii industriale și organizaționale ;
- Inexistența unui sistem organizat de perfecționare a pregătirii profesionale a specialiștilor în domeniul psihologiei resurselor umane ;
- Faptul că se manifestă o modificare cu un ritm major în cunoștințele de psihologie industrială și organizațională, cele existente depreciindu-se rapid ;
- Managementul resurselor umane este o practică despre care se poate afirma că, în ultimul timp, a câștigat o pondere mare în conducerea companiilor, indiferent de tipul lor ;
- În prezent, domeniul managementului resurselor umane este acoperit de un personal cu pregătire profesională foarte diferită, lipsit chiar de cunoștințe de psihologia muncii, industrială și organizațională.

Noul program de master are ca obiectiv general acoperirea unor segmente mai largi de specializare din domeniul managementului resurselor umane și, în plus, și din acela al marketingului, arii de acțiune extrem de importante într-o economie de piață în care concurența a început să acționeze cu aplomb, în care cererea și oferta sunt diversificate și problemele de marketing au câștigat o pondere considerabilă. Marketingul a devenit în prezent o preocupare extrem de importantă, tot mai mult accentuându-se pe practicarea unui marketing științific, bazat pe creativitate, utilizarea unor tehnici și tehnologii de intervenție sofisticate și în care practicile diletante cunoscute, au fost depășite de mult. Specialiștii pe care îi formăm prin programul de master vor putea fi utilizați eficient în domeniul managementului resurselor umane și al marketingului. Ei pot fi însă angajați și ca asistenți manager.

Programul de master în psihologia resurselor umane și marketing se adresează în egală măsură absolvenților secției de psihologie și deținătorilor de posturi de conducere din organizații, membrilor consiliilor de administrație și ai altor organisme deliberative, cât și specialiștilor cu pregătire economică, tehnică, juridică etc., interesați de îmbogățirea cunoștințelor și formarea deprinderilor în domeniul managementului resurselor umane din organizații, dar și de problematica destul de delicată a investigațiilor de marketing. Cerințele de profesionalizare ale absolvenților programului de master prezentat conduc la obținerea unor performanțe la nivel superior, recunoscute pe plan internațional. Ele sunt reflectate în structura și conținutul cursurilor, prin promovarea unui set coerent de competențe profesionale, acestea fiind în măsură să le ofere practicienilor o alternativă viabilă pentru depășirea empirismului și a improvizăției, a abordărilor diletante.

Demersul formativ al Masteratului în Psihologia Resurselor Umane și Marketing urmărește asimilarea de către cursanți a unor principii și metode avansate și cu aplicabilitate practică nemijlocită, referitoare la asigurarea calității deciziilor de personal și la implementarea lor eficientă în organizații complexe. Totodată, prin asigurarea unei pregătiri în domeniul marketingului, paleta de intervenție a absolvenților se va lărgi considerabil, aceasta în paralel cu o creștere a calității lor profesionale prin cunoștințele de psihologie pe care și le însușesc.

Planul de învățământ constă din parcurgerea a trei semestre, care includ următoarele materii de studiu :

Semestrul I	Semestrul al II-lea	Semestrul al III-lea
Managementul resurselor umane Ergonomie cognitivă Managementul cunoștințelor Marketing general Statistici avansate în psihologie	Evaluarea resurselor umane Dezvoltare organizațională Tehnici de negociere Comportamentul consumatorului Psihosociologia accidentelor de muncă	Strategii de marketing în servicii Asistența psihosocială a șomerilor Sănătate ocupațională Proiect aplicativ

Prin programul pe care și l-a propus, Masteratul în Psihologia Resurselor Umane și Marketing urmărește realizarea unor obiective specifice :

- Formarea unor specialiști capabili să intervină competent în coordonarea activităților din departamentele de resurse umane ;
- Formarea unor deprinderi specializate în activități nemijlocit legate de intervenții în domeniul psihologiei personalului (recrutare și selecție de personal, proiectarea programelor de formare profesională, aprecierea performanțelor profesionale, analiza muncii și proiectarea fișelor de post etc.) ;
- Dotarea cu deprinderi și cunoștințe de conducere a activităților legate de implementarea schimbării în organizații, prin utilizarea unor mijloace eficiente de diagnoză organizațională, intervenție și evaluare a schimbării ;
- Coordonarea studiilor de compatibilizare a interfeței om – mașină (ergonomie cognitivă) ;
- Asistență în negocieri ;
- Dezvoltarea unor cunoștințe și deprinderi implicate în marketing și studii de piață etc., printr-o prestație superioară, datorată unor cunoștințe solide de psihologie pe care cursanții și le însușesc pe parcurs.

Programa de studiu acoperă acele domenii ale psihologiei resurselor umane și marketingului care sunt solicitate de standardele ISO 2002, în vederea unui management al resurselor umane și a unor practici de marketing de calitate, la nivelul cerințelor europene. Pentru buna derulare a activității didactice, sunt antrenați în acest program, alături de cadre didactice din țară, și o serie de specialiști de la universități de prestigiu din străinătate.

Finalitatea programului de master în psihologia resurselor umane și marketing este concretizată prin următoarele :

- Formarea unor specialiști eficienți în domeniul managementului resurselor umane și marketingului ;
- Domeniul managementului resurselor umane va acoperi tot evantaiul de activități specifice unui departament de resurse umane ;
- Specializarea în marketing va fi dublată de aceea în psihologie, fapt ce le va da absolvenților posibilitatea să opereze cu strategii de marketing eficiente și tehnici de negociere fundamentate științific ;

- De un interes crescut vor fi înarmarea absolvenților cu o serie de tehnici de diagnoză la nivel individual și organizațional, precum și utilizarea unui aparat științific de prelucrare a datelor și intervenție.

Baza materială pentru derularea Masteratului în Psihologia Resurselor Umane și Marketing cuprinde :

- O sală de calculatoare dotată cu programe specifice ;
- Biblioteca departamentului și a Centrului de Monitorizare în Psihologia Muncii și Organizațională ;
- Accesul la o bază de date computerizată, prin care se poate face o documentare la zi din reviste de specialitate ;
- Suporturi de curs.

Comunicarea cu masteranzii domiciliați în alte localități va fi completată și de implicarea lor în utilizarea unui program dedicat învățământului la distanță. Astfel, se va proceda la realizarea unor consultații permanente, la implicarea într-un permanent schimb de idei între cadrele didactice și cursanți și a cursanților între ei. Totodată, atât cadrele didactice, cât și cursanții au acces la un echipament variat constând din calculatoare, videoproiector, cameră video, retroproiector, reportofone, cameră de luat vederi digitală, copiator etc. La acestea se adaugă o gamă largă de softuri pentru calculator.

Admiterea la programul de master amintit constă în :

- Susținerea unui proiect de diagnoză și intervenție organizațională ;
- Interviu de selecție care urmărește examinarea capacității candidatului de a rezolva o serie de situații-problemă din domeniul managementului resurselor umane și marketing.

Evaluarea cursanților se face prin examene semestriale. La absolvire, se pretinde prezentarea unei dizertații care să acopere un domeniu aplicativ din organizații.

<http://www.polirom.ro>

Bun de tipar : noiembrie 2002. Apărut : 2002
Editura Polirom, B-dul Copou nr. 4 • P.O. Box 266, 6600, Iași
Tel. & Fax (0232) 21.41.00 ; (0232) 21.41.11 ;
(0232) 21.74.40 (difuzare) ; E-mail : office@polirom.ro
București, B-dul I.C. Brătianu nr. 6, et. 7, ap. 33, O.P. 37
• P.O. Box 1-728, 70700 ;
Tel. : (021) 313.89.78, E-mail : polirom@dnt.ro



Tiparul executat la S.C. Polirom Co S.A.
6600, Iași, Calea Chișinăului nr. 32
Tel. : (032) 230323 ; Fax : (032) 230485
