

LIVIA DURAC

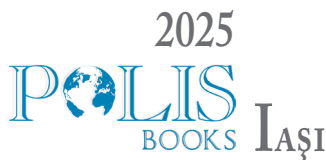
Filosofie socială



PROF. UNIV. DR.
LIVIA DURAC

FILOSOFIE SOCIALĂ

Note de curs



Lector: Sorin Bocancea

Concepția grafică a copertei: Andrei Cucu

Foto copertă: https://www.freepik.com/premium-ai-image/vector-illustration-crowd-people-flat-style_169531059.htm#from_view=detail_alsolike

© 2025 Polis Books pentru prezenta ediție

Reproducerea parțială sau totală a prezentei cărți fără acordul Editurii constituie infracțiune și se pedepsește în conformitate cu Legea nr. 8/1996.

Editura Polis Books

Iași, str. Bălușescu nr. 2, jud. Iași
polisbook@revistapolis.ro

Prof. univ. dr. Livia Durac, *Filosofie socială. Note de curs*, 180 p., 2025

ISBN: 978-606-95777-8-3

LIVIA DURAC este prof. univ. dr. în cadrul Facultății de Psihologie, Științele Educației și Asistență Socială a Universității „Petre Andrei” din Iași și directoarea Departamentului pentru Pregătirea Personalului Didactic al aceleiași universități. Absolventă a Facultății de Litere, Universitatea „Alexandru Ioan Cuza” din Iași (1998), a programului de masterat al Facultății de Psihologie și Științele Educației, Universitatea „Petre Andrei” din Iași (2005) și a celui de doctorat (*magna cum laude*, 2008). A publicat până acum șase volume la edituri acreditate MEdC/CNCSIS și numeroase articole științifice în literatura de specialitate (ISI/Thompson și în volumele unor manifestări științifice internaționale – congrese și conferințe). A făcut parte din colective de cercetare-dezvoltare în cadrul unor proiecte finanțate de organisme naționale/internaționale/mediul de afaceri. Este membră în colectivele de redacție ale unor publicații științifice internaționale.

Cuprins

CAPITOLUL 1

TEORII ȘI CONCEPTE FILOSOFICE DESPRE MORALITATE

1.1. Perspective introductive asupra eticii.....	8
1.2. Gândirea filosofică a lui Immanuel Kant asupra moralei și normelor de conduită.....	15
1.2.1. Perspectiva kantiană asupra legii universale a moralității și a conceptului de datorie.....	17
1.2.2. Respectarea individualității ființei umane și a valorii intrinsece a individului	19
1.3. Contribuția gândirii kantiene la dezvoltarea și orientarea eticii în epoca modernă.....	20
1.3.1. Aspecte legate de libertate, religie și moștenirea istorică....	20
1.3.2. Dilema autonomiei etice și dezbaterile asociate acesteia.....	24

CAPITOLUL 2

DOMENIUL DE STUDIU ȘI PROBLEMELE ABORDATE DE DEONTOLOGIE

2.1. Precizări terminologice și delimitări ale noțiunilor de bază.....	30
2.2. Definirea și atributele esențiale ale unei profesii	35

2.3. Natura contractuală a codurilor deontologice în mediul profesional.....	37
2.4. Virtuțile și valorile etice esențiale în practica profesiilor	39
2.5. Noțiuni fundamentale în domeniul eticii profesionale	45
2.6. Tendințe și direcții contemporane în domeniul deontologiei.....	48

CAPITOLUL 3

DEONTOLOGIE ÎN MEDIUL DE AFACERI

3.1. Conturarea domeniului și a aspectelor problematice	52
3.2. O privire retrospectivă asupra dezvoltării mediului de afaceri....	63
3.3. Niveluri de incidență a normelor etice în domeniul corporativ....	67
3.4. Implicațiile sociale ale activității corporațiilor: responsabilitatea față de comunitate.....	76
3.5. Poziția și statutul angajatului în organizație – sarcini și așteptări....	84

CAPITOLUL 4

IMPACTUL CULTURII CORPORATIVE ȘI AL SISTEMULUI AXIOLOGIC ASUPRA ETICII ÎN LUMEA AFACERILOR

4.1. Factori organizaționali cu rol în modelarea conduitei membrilor ...	89
4.2. Teorii consacrate cu privire la organizarea și conducerea entităților	93
4.3. Aplicarea principiilor și metodelor științifice în managementul organizațional.....	95
4.4. Perspectiva umanistă asupra managementului organizațional	101
4.5. Perspective contingente asupra structurilor și proceselor organizaționale	106
4.5.1. Date introductive.....	106
4.5.1.1. Entitatea organizațională și aspectele problematică aferente	106
4.5.1.2. Organizația privită ca o entitate alcătuită din membri uniți în jurul unor scopuri comune..	116

4.5.1.3.	Organizația văzută prin prisma relațiilor de putere și a jocurilor de influență	117
4.5.1.4.	Organizația ca entitate generatoare de acțiuni și impact	119
4.5.1.5.	Înțelegerea organizației prin prisma valorilor, normelor și obiceiurilor împărtășite.....	120
4.5.1.6.	Abordarea instituției prin lentila culturii organizaționale	123
4.5.1.7.	Efecte ale valorilor și normelor culturale asupra configurării structurii organizaționale	131
4.5.1.8.	Diferențe interculturale în practicile și abordările manageriale	135
4.5.2.	Modalități de exercitare a rolului de lider	137
4.5.3.	Variații culturale în abordarea și desfășurarea proceselor de luare a deciziilor în companii	142
4.5.4.	Valorile și motivațiile legate de activitatea profesională în diferite contexte culturale	144
4.5.5.	Rațiuni și nevoi	149
4.5.6.	Ierarhia nevoilor umane.....	150
4.5.7.	Valoarea și sensul atribuite muncii.....	151
4.6.	Abordarea managementului prin prisma dimensiunilor culturale ...	152
4.6.1.	Sistemul de valori, fundament al culturii organizaționale...	154
4.6.2.	Transformarea paradigmelor valorice.....	155
4.6.3.	Riturile și ritualurile – expresii simbolice ale culturii organizaționale	157
4.6.4.	Influența structurilor de comunicare informale și a agenților speciali în fluxurile informaționale din organizații	159
4.6.5.	Adaptarea cadrului valoric și normativ organizațional la realitățile sociale și economice	160
4.7.	Cultura organizațională, cadru comun de gândire și percepție	163
	<i>Bibliografie</i>	171

Capitolul 1

Teorii și concepte filosofice despre moralitate

1.1. Perspective introductive asupra eticii

În Antichitate, căutarea binelui suprem a inspirat diverse tradiții filosofice în explorarea unor concepte precum *eudaimonia*, *arete* și *phronesis*, în încercarea de a oferi un cadru coerent pentru înțelegerea și atingerea acestui ideal existențial. Noțiunea de *eudaimonia*, tradusă adesea ca „fericire” sau „bunăstare”, a fost un pilon central al gândirii antice, exprimând starea de împlinire, echilibru și prosperitate pe multiple planuri – fizic, emoțional, intelectual și spiritual. Această viziune a binelui suprem transcende simpla plăcere hedonistă sau satisfacția temporară a dorințelor, îndreptându-se către o stare durabilă de armonie interioară și exterioară, de împlinire autentică a potențialului uman. Conceptul de *arete* (virtutea) a fost strâns legat de *eudaimonia*, reprezentând calitățile morale și caracterul etic pe care individul trebuie să le cultive pentru a atinge starea de bine suprem. Virtutea presupunea trăsături precum curajul, moderația, dreptatea, înțelepciunea practică (*phronesis*) și echilibrul în toate aspectele vieții. Prin cultivarea acestor virtuți, individul era capabil să acționeze

- 9 în concordanță cu rațiunea, să-și stăpânească poftele și patimile, trăind o viață echilibrată și armonioasă.

Aristotel a susținut că binele suprem constă în atingerea eudaimoniei prin acțiuni conforme cu rațiunea și prin cultivarea virtuților. Această viziune presupunea că fericirea adevărată nu poate fi obținută prin simpla satisfacere a dorințelor ori prin acumularea de bunuri materiale, ci prin exercitarea rațiunii practice (*phronesis*) și prin trăirea unei vieți echilibrate, ghidată de virtuți etice precum moderația, curajul și dreptatea.

Stoicii, pe de altă parte, au subliniat importanța armoniei cu natura și cu rațiunea universală ca modalitate de atingere a binelui suprem. Această perspectivă presupunea acceptarea cu seninătate a cursului natural al evenimentelor, detașarea de dorințele și patimile excesive, precum și cultivarea virtuților precum înțelepciunea, moderația și curajul pentru a face față provocărilor vieții într-un mod echilibrat și rațional.

Creștinismul a adus o nouă perspectivă asupra binelui suprem, promovând conceptul de „mântuire” ca stare ultimă de grație, fericire veșnică și uniune cu divinitatea. Această viziune presupunea însă ascultarea și supunerea omului față de poruncile divine, renunțarea la voința individuală și urmarea căii stabilite de Dumnezeu. Binele suprem era astfel conceput ca o stare de grație dobândită prin credință, umilință și supunere față de voința divină.

Dincolo de aceste perspective diverse, efortul comun al gânditorilor antici a fost de a defini și a oferi un cadru orientativ pentru atingerea binelui suprem, a stării de împlinire, fericire și armonie pe multiple planuri ale existenței umane. Această preocupare a filosofiei antice occidentale a inspirat explorarea profundă a conceptelor precum *eudaimonia*, *arete*, *phronesis* și *mântuirea*, evidențiind căutarea continuă a ființei umane pentru sens, virtute și îndeplinire spirituală.

Filosofia morală modernă pornește de la ideea că morala este specifică naturii umane, prin aceasta îndepărtându-se de dogma tradițională potrivit căreia morala provenea dintr-o sursă de autoritate divină. Treptat, s-a impus ideea că morala trebuie

înțeleasă ca parte integrantă a autonomiei ființei umane. Etapele prin care s-a impus această idee pot fi marcate de eseurile lui Montaigne (1595), opera lui Kant (1785), cea a lui Reid (1788) și cea a lui Bentham (1789). S-a configurat, de asemenea, ideea că oamenii își pot conduce singuri viața, oferindu-se atât obiecții, cât și alternative la această idee. A urmat deplasarea de la problema individului autonom la aspecte care țin de morala publică¹.

Michael Montaigne (1533-1552), bunăoară, arăta că principiile unei vieți drepte așa cum erau exprimate de antici nu pot funcționa pentru că oamenii nu le respectă. Nu există norme clare ale vieții sociale și politice, altele decât legile statului, care trebuie respectate necondiționat.

Tradiția dreptului natural elaborată de Toma din Aquino a influențat mult teoria normelor care guvernează comportamentul uman.

Această tradiție arată că se pot indica acele principii ale vieții publice care pot fi înțelese de rațiunea umană. Dreptul natural modern are ca principal reprezentant pe Hugo Grotius (1583-1645), care susține că drepturile sunt un atribut natural al individului, indiferent de contribuția adusă de acesta la comunitate. În cartea *Despre dreptul războiului și al păcii* (1625), Grotius a argumentat că oamenii sunt înclinați în mod natural către viața socială, dar atunci când formează societăți politice o fac sub rezerva ca drepturile individuale să fie protejate. Deși aceste drepturi pot fi cedate în schimbul participării la comunitatea politică, condiția fundamentală a omului este de a-și dirija singur existența în cadrul limitelor definite de aceste drepturi.

Una dintre cele mai intense și constante dezbateri din filosofia morală a secolului al XVIII-lea este controversa privind sursele autentice ale comportamentului etic și virtuos al ființei umane. Această dezbatere a angajat unele dintre cele mai proeminente minți ale epocii, polarizând gânditorii în două tabere

1. P. Russell, 2002, *Freedom and Moral Sentiment: Hume's Way of Naturalizing Responsibility*, Oxford University Press, New York.

- 11 distincte, fiecare având perspective diferite asupra originilor și fundamentelor moralității umane. Tabăra sentimentalistă, condusă de filosoful englez Anthony Ashley Cooper, conte de Shaftesbury, a susținut că izvorul autentic al virtuții și al acțiunilor morale se află în sentimentele naturale ale ființei umane, precum empatia, compasiunea și bunăvoința. Conform acestei viziuni, moralitatea nu derivă din calcule raționale sau din porunci exterioare, ci este înrădăcinată în însăși natura emoțională și afectivă a omului. Ființele umane sunt înzestrate cu o capacitate intrinsecă de a simți empatie și compasiune față de semenii lor, iar aceste sentimente reprezintă motorul autentic al comportamentului virtuos și moral. Shaftesbury a susținut că virtutea și acțiunile bune izvorăsc dintr-o bunăvoință naturală, respectiv o dorință spontană de a face bine și de a acționa în acest spirit în slujba celorlalți. Este un tip de perspectivă ce presupune că ființele umane sunt înzestrate cu o afinitate emoțională naturală față de semenii lor, care le motivează să acționeze în mod altruist și să caute binele comun. Cultivarea unui astfel de sentiment moral reprezintă, prin urmare, calea autentică spre o conduită etică și virtuoasă¹.

În contrast, tabăra raționalismului moral, reprezentată de gânditori precum Samuel von Pufendorf și John Locke, a respins perspectiva sentimentalistă, susținând că izvorul autentic al moralității se află în rațiunea umană și în capacitatea sa de a deduce principii etice universale. Conform acestei viziuni, sentimentele sunt trecătoare și subiective, neputând oferi un fundament stabil pentru o conduită morală autentică. Doar prin exercitarea rațiunii și a facultăților cognitive superioare omul poate înțelege și respecta drepturile și libertățile celorlalți, acționând astfel în slujba binelui comun.

Adepții dreptului natural au susținut că virtutea constă în respectarea rațională a drepturilor și libertăților semenilor, bazată

1. C. Peterson, W. Ruch, U. Beermann, N. Park, M.E.P. Seligman, 2007, „Strengths of character, orientations to happiness, and life satisfaction”, *The Journal of Positive Psychology*, vol. 2, nr. 3, pp. 149-156.

pe înțelegerea principiilor morale universale. Prin exercitarea rațiunii, omul poate deduce aceste principii, acționând conform lor, totodată depășind egoismul îngust și lucrând pentru binele comun al umanității. Este o perspectivă ce plasează rațiunea ca sursă primară a moralității, considerând sentimentele drept insuficiente sau chiar potențial periculoase, din cauza naturii lor subiective și instabile.

În epoca iluministă, reprezentanți de seamă ai teoriei sentimentaliste, precum Francis Hutcheson și David Hume, au promovat ideea că ființele umane sunt înzestrate din natură cu un „simț moral” – o capacitate înnăscută de a discerne binele de rău prin intermediul sentimentelor de aprobare sau dezaprobare. Virtutea și obligațiile morale, se susținea prin intermediul acestei viziuni, sunt înrădăcinate în emoții intrinsece precum simpatia, compasiunea sau bunăvoința. Oamenii pot intui în mod direct ceea ce este corect sau greșit din punct de vedere moral, fără a fi nevoie de coduri etice externe sau de rațiuni abstracte. Hume a argumentat că, prin simpla observație și introspecție, oamenii pot accesa acest simț moral și pot distinge acțiunile virtuozitate de cele vicioase. Ființele umane tind în mod natural să dorească binele comunității, iar atunci când sunt ghidate de interesul propriu legitim acțiunile lor pot duce la consecințe benefice pentru întreaga societate. În concepția lui Hume, virtutea autentică izvorăște din aceste impulsuri naturale de bunăvoință și compasiune față de semenii. Acțiuni precum bunătatea, generozitatea sau grija parentală sunt considerate virtuozitate, deoarece exprimă dorința intrinsecă a omului de a contribui la binele celorlalți și al comunității în ansamblul său. Chiar dacă interesul personal joacă un rol important în motivarea majorității acțiunilor umane, Hume era de părere că oamenii sunt înzestrați cu o înclinație naturală către altruism și îngrijire față de ceilalți. Cu toate acestea, admitea că respectarea virtuozităților precum dreptatea poate intra uneori în conflict cu interesele personale sau cu alte virtuți. Astfel, pentru Hume dreptatea era una dintre cele mai problematice componente ale ideii de virtute,

- 13 deoarece respectarea ei poate implica sacrificii sau renunțări care contrazic dorințele sau nevoile individuale. Totuși, susținea el, practicarea regulilor acceptate ale dreptății este benefică pentru societate în ansamblu, chiar dacă poate crea dificultăți în anumite situații particulare¹. Întrucât compasiunea și simpatia naturală față de semenii reprezintă sursa autentică a dorinței de a respecta legile și regulile morale, virtutea conformității față de lege nu este un imperativ rațional abstract, ci este condiționată și generată de sentimentele și dorințele intrinsece ale ființei umane. Hume a mai susținut că obligațiile morale ale individului față de sine și față de lume au un caracter absolut și trebuie respectate în orice circumstanță. El considera că datoria morală înseamnă a face ceea ce este necesar și posibil pentru individ, în conformitate cu propriul său imperativ interior. Libertatea de a acționa în concordanță cu aceste obligații morale este esențială, reprezentând lipsa oricărei constrângeri exterioare. Sursa autentică a obligațiilor morale se află în imperativul pe care omul și-l auto-impune, iar orice determinant sau motivație exterioară ar conduce la o acțiune condiționată și, prin urmare, nefirească. Prin această perspectivă unică asupra rolului sentimentelor și al emoțiilor în motivarea acțiunilor morale, David Hume a oferit o alternativă revoluționară la teoriile raționaliste predominante ale epocii. Viziunea sa a subliniat importanța fundamentală a compasiunii, simpatiei și bunăvoinței naturale în cultivarea virtuții autentice și a comportamentului etic, evidențiind complexitatea și profunzimea naturii umane.

Hume se opunea perspectivei lui Thomas Hobbes, care vedea natura umană ca fiind motivată exclusiv de egoism și de interesul personal, necesitând un suveran puternic pentru a menține ordinea socială.

Într-un spirit de gândire de asemenea antitetice celui al lui David Hume, gânditori precum Bernard Mandeville și Adam

1. M.A. Martin, 1992, „Hume on Human Excellence”, *Hume Studies*, vol. 18, nr. 2, pp. 383-399.

Smith au susținut că virtutea nu este ceva înnăscut, ci trebuie cultivată în mod conștient. Ei au respins doctrina tradițională care vedea interesul personal ca pe o sursă a răului, argumentând că urmărirea rațională a interesului propriu poate duce, de fapt, la un comportament virtuos și la consecințe pozitive pentru societate. Conceptul lui Smith despre „mâna invizibilă” a pieței libere ilustra cum acțiunile egoiste ale indivizilor, ghidate de propriul interes, pot contribui la binele comun al societății prin mecanismele economiei de piață¹.

Pentru Immanuel Kant, „legea morală nu este o obligație de a face bine celorlalți; ea ne cere să acționăm în aceleași moduri în care am accepta rațional ca toți ceilalți să acționeze”². Urmează că trebuie ca omul să stabilească ce este drept, înainte de a putea ști ce este bine.

Ambele tabere erau însă de acord asupra unui aspect esențial: necesitatea de a depăși egoismul îngust și de a acționa în slujba binelui celorlalți. Fie că izvorul moralității era plasat în sentimentele naturale de bunăvoință și compasiune, fie că era fundamentat pe respectarea rațională a drepturilor semenilor, ambele perspective se axau pe ideea că virtutea autentică presupune depășirea interesului pur personal și luarea în considerare a nevoilor și binelui comun al umanității. Această conceptualizare contradictorie a reprezentat o explorare fundamentală a naturii umane, a surselor autentice ale moralității și a modalităților prin care ființele umane pot cultiva virtuți precum altruismul, compasiunea și respectul pentru drepturile și libertățile celorlalți. Chiar dacă nu s-a ajuns la un consens definitiv, controversa a îmbogățit semnificativ înțelegerea complexă a eticii și a fundamentelor filosofice ale comportamentului moral uman.

-
1. J. Evensky, 1993, „Retrospectives: Ethics and the Invisible Hand”, *Journal of Economic Perspectives*, vol. 7, nr. 2, pp. 197-205.
 2. J.B. Schneewind, 2006, „Filosofia morală modernă”, în Peter Singer, *Tratat de etică*, Editura Polirom, Iași, p. 180.

- 15 Importanța problematizării surselor moralității rezidă în eforturile gânditorilor epocii de a explora conceptul de „bine” sau „fericire”, văzut drept scopul ultim al acțiunilor umane.

Atât teoria sentimentalistă, cât și cea raționalistă au recunoscut importanța obținerii stării de fericire sau plăcere prin intermediul comportamentului virtuos. De asemenea, s-a acordat o atenție sporită ideii că binele poate fi atins prin acțiuni drepte sau juste, o perspectivă ce a câștigat teren în filosofia morală a secolului al XVIII-lea. Dezbaterile dintre sentimentaliști și raționaliști au reprezentat, în concluzie, o analiză riguros argumentată și amplu susținută asupra naturii umane și a fundamentelor eticii, evidențiind complexitatea și diversitatea perspectivelor asupra acestor chestiuni esențiale.

1.2. Gândirea filosofică a lui Immanuel Kant asupra moralei și normelor de conduită

Opera filosofică morală a lui Immanuel Kant (1724-1804) a fost edificată între 1780 și 1790. Printre lucrările sale de referință se înscriu: *Întemeierea metafizicii morale* (1785); *Critica rațiunii practice* (1787); *Metafizica moravurilor. Elemente metafizice ale dreptății și doctrina virtuții* (1797).

Scrierile sale etice sunt marcate de un atașament necondiționat față de libertatea și demnitatea umană, precum și față de afirmația potrivit căreia singura sursă a obligației morale nu derivă de la Dumnezeu, nici de la autoritățile umane sau sociale, nici din preferințele sau dorințele indivizilor, ci numai și numai din rațiune¹.

Una dintre cele mai influente teorii etice din istoria filosofiei occidentale este etica deontologică sau teoria datoriei morale

1. O. O'Neill, 2006, „Etica lui Kant”, în Peter Singer (ed.), *Tratat de etică*, Editura Polirom, Iași, p. 205.

expusă de filosoful german Immanuel Kant. Concepția kantiană reprezintă o perspectivă revoluționară asupra fundamentelor și surselor autentice ale moralității, respingând viziunile tradiționale care derivau normele etice din autorități exterioare precum revelația divină, dorințele individuale sau convențiile sociale. Pentru Kant, singura sursă legitimă a moralității este rațiunea pură, anume capacitatea ființei umane de a gândi și a formula principii universale prin exercițiul rațiunii autonome. El a susținut că ființele umane, prin însăși natura lor rațională, pot deduce norme etice obiective și categorice, care nu sunt condiționate de circumstanțe empirice sau de factori exteriori precum autoritatea religioasă, legile pozitive sau preferințele subiective. Rațiunea reprezintă, în viziunea lui Kant, singura facultate capabilă să formuleze precepte morale autentice, deoarece ea are capacitatea de a accesa lumea inteligibilă sau noumenală, dincolo de lumea fenomenală a experienței senzoriale. Prin exercitarea rațiunii pure, omul poate transcende limitele experienței empirice și poate concepe principii etice universale și necesare, valabile pentru toate ființele raționale. Teoria lui Kant subliniază distincția crucială dintre lumea fenomenală, guvernată de legile naturii și de cauzalitate, și lumea inteligibilă sau noumenală, domeniul libertății și al rațiunii pure. Deși în lumea empirică acțiunile umane sunt determinate de cauze anterioare, în lumea inteligibilă omul poate acționa liber și autonom, ghidat de rațiunea practică și de legea morală universală. Conceptul de „voință liberă” joacă un rol major în filosofia morală kantiană. Kant a susținut că ființele umane sunt înzestrate cu voința liberă, anume cu capacitatea de a acționa în conformitate cu rațiunea practică și cu legea morală universală, independent de determinările empirice sau de dorințele personale¹. Prin exercitarea acestei voințe libere, omul poate acționa din datorie, respectând imperativul categoric al rațiunii pure, și nu din interese egoiste sau din dorințe subiective.

1. H.E. Allison, 1990, *Kant's Theory of Freedom*, Cambridge University Press.

- 17 Imperativul categoric constituie fundamentul eticii kantiene, formulând principiul suprem al moralității: „Acționează numai după acea maximă prin care poți voi totodată ca ea să devină lege universală”. Principiul kantian exprimă ideea că o acțiune este morală doar dacă principiul care o guvernează poate fi universalizat și acceptat în mod rațional de către toate ființele raționale, fără a intra în contradicție. Prin această teorie revoluționară, Kant a subliniat autonomia rațiunii umane și capacitatea sa de a formula norme etice obiective și universale, independent de autorități exterioare sau de factori empirici.

Așa cum observă Onora O'Neill, etica lui Kant se configurează în jurul întrebării de bază „ce trebuie să fac?” și caută să descopere maximele sau principiile de acțiune pe care omul trebuie să le respecte. Este de remarcat că, potrivit acestei viziuni, Kant se distanțează de concepțiile obiective ale binelui (reprezentate de curentele perfecționiste legate de Platon, Aristotel ori de etica de sorginte creștină), de concepțiile subiective ale binelui, de dorințele și preferințele sau cerințele morale, ca în sistemul utilitariștilor sau comunitarienilor. De asemenea, ca și în metafizica sa, etica lui Kant nu conține referiri legate de o realitate morală, care ar transcende experiența¹.

1.2.1. Perspectiva kantiană asupra legii universale a moralității și a conceptului de datorie

Kant a plasat rațiunea pură omenească drept singura sursă legitimă și obiectivă a principiilor morale autentice. Conceptul central al eticii kantiene este acela de „voință bună” sau „bună-voință” (*der gute Wille*), singurul bun necondiționat, altfel spus, singurul lucru care este bun în sine, independent de consecințele sale exterioare. Toate celelalte bunuri aparente, precum averea, talentele sau viața însăși, depind de utilizarea lor și de intențiile

1. O. O'Neill, *op. cit.*, p. 906.

care le guvernează pentru a putea fi considerate bune ori rele din punct de vedere moral. Pentru a identifica această voință bună, Kant a propus un test al universalizării principiilor etice. Orice maximă sau principiu moral autentic trebuie să poată fi universalizat, adică să poată fi adoptat în mod rațional de toate ființele raționale, fără a intra în contradicție cu sine însuși sau cu rațiunea. Acest test al universalizării respinge principiile care se bazează pe excepții arbitrare sau pe privilegii particulare, deoarece acestea nu pot fi aplicate în mod consecvent de toți agenții rațional-morali. Prin aplicarea acestui test al universalizării, Kant a respins o serie de principii și acțiuni ca fiind imorale, deoarece ele nu pot fi universalizate în mod coerent. De exemplu, a considerat că promisiunile false sau înșelăciunea sunt imorale, deoarece subminează însăși posibilitatea comunicării sincere și a încrederii reciproce, care sunt esențiale pentru orice interacțiune rațională. Dacă toată lumea ar minți și ar înșela, actul de a promite ceva nu ar mai avea niciun sens sau nicio credibilitate.

Kant a făcut distincția între datoriile perfecte și datoriile imperfecte. Datoriile perfecte, precum a nu minți sau a nu fura, sunt obligații absolute și inviolabile, în timp ce datoriile imperfecte, precum caritatea sau ajutorul acordat celorlalți, sunt mai flexibile și depind de circumstanțele particulare. În viziunea lui Kant, acțiunile autentice din punct de vedere moral sunt cele întreprinse „din datorie”, adică din respect pentru legea morală universală și din voința bună, nu din motive egoiste sau din dorințe personale. Cu toate acestea, el recunoștea că în realitate multe acțiuni conforme cu datoria sunt motivate de obișnuință, teamă de sancțiuni sau alte considerente exterioare, și nu de respectul autentic pentru legea morală. Prin această teorie revoluționară, Kant a subliniat autonomia rațiunii umane și capacitatea sa de a formula principii etice obiective și universale, independent de autorități exterioare sau de factori empirici. Etica lui Kant a fost o fundație solidă pentru concepții ulterioare ale drepturilor umane universale și a demnității inerente a ființei umane, exercitând o influență profundă asupra gândirii morale și juridice moderne.

1.2.2. Respectarea individualității ființei umane și a valorii intrinsece a individului

Concepția revoluționară kantiană privind respectul cuvenit ființei umane în calitate de individ rațional, autonom și purtător al legii morale universale a suscitat un interes major în lumea științifică. Această perspectivă reprezintă o respingere radicală a teoriilor tradiționale, care tratau ființele umane ca simple mijloace pentru atingerea unor scopuri exterioare, impuse de autorități precum statul, Biserica sau chiar de alți indivizi. Prin conceptul de „imperativ categoric”, Kant a formulat principiul suprem al moralității, conform căruia ființele umane trebuie tratate întotdeauna ca „scopuri în sine”, anume ca ființe cu valoare intrinsecă și demnitate inerentă și niciodată doar ca simple mijloace pentru atingerea unor scopuri exterioare. Formula „scopului în sine” subliniază respectul profund cuvenit individului în virtutea raționalității, autonomiei și capacității sale de a acționa conform legii morale universale¹. În viziunea lui Kant, fiecare ființă umană este înzestrată cu rațiune, cu abilitatea de a gândi în mod autonom și de a-și stabili propriile legi morale. Această facultate a rațiunii practice face ca individul să fie un agent moral, capabil să distingă binele de rău și să acționeze în conformitate cu principiile etice universale. Prin urmare, a trata un individ uman ca pe un simplu mijloc sau instrument pentru atingerea unor scopuri exterioare reprezintă o negare a demnității sale intrinsece și o încălcare a legii morale supreme.

Kant a subliniat că principiile dreptății și ale moralității autentice sunt universale, valabile pentru toate ființele raționale, indiferent de circumstanțele empirice sau de caracteristicile particulare ale indivizilor. Principiile în discuție stau la baza determinării

1. T.E. Hill, 2014, „Kantian perspectives on the rational basis of human dignity”, în M. Düwell, J. Braarvig, R. Brownsword, D. Mieth (eds.), 2014, *The Cambridge Handbook of Human Dignity: Interdisciplinary Perspectives*, Cambridge University Press.

a ceea ce este corect sau greșit în acțiunile persoanei, iar eșecul de a respecta demnitatea celorlalți și de a-i trata ca scopuri în sine, și nu ca mijloace, reprezintă o încălcare fundamentală a legii morale. Cu toate acestea, Kant recunoștea că unii indivizi pot fi mai vulnerabili sau mai defavorizați decât alții, având diverse nevoi speciale. În aceste cazuri, el susținea că omul are obligația morală de a-i sprijini și de a-i ajuta în mod dezinteresat, manifestând generozitate și compasiune. Totuși, chiar și în aceste situații, actul de ajutor trebuie să respecte demnitatea intrinsecă a individului și să nu-l trateze ca pe un simplu obiect al carității, ci ca pe un scop în sine, o ființă rațională cu valoare proprie. Este o concepție profund umanistă prin care Kant a pus bazele fundamentale ale respectului modern pentru drepturile și demnitatea ființei umane, respingând teoriile care justificau tratarea indivizilor ca simple instrumente sau resurse pentru atingerea unor scopuri exterioare. Viziunea sa a exercitat o influență majoră asupra gândirii etice, juridice și politice ulterioare, contribuind la promovarea valorilor precum egalitatea, libertatea și respectul pentru autonomia individuală în societățile moderne.

1.3. Contribuția gândirii kantiene la dezvoltarea și orientarea eticii în epoca modernă

1.3.1. Aspecte legate de libertate, religie și moștenirea istorică

Onora O'Neill arată că „teoria sa asupra cunoașterii umane conduce la o concepție a ființelor umane ca părți ale naturii, ale căror dorințe, înclinații și acțiuni sunt susceptibile de explicații cauzale obișnuite. În același timp însă, teoria sa asupra libertății umane vede agenții umani ca fiind capabili de autodeterminare și, mai ales, de determinare în acord cu principiile datoriei”¹.

1. O. O'Neill, *op. cit.*, p. 210.

- 21 Profundă și provocatoare, reconcilierea aparentei contradicții dintre natura determinată și lumea naturală, pe de o parte, și libertatea acțiunii morale și autonomia rațională, pe de altă parte, este o problemă a filosofiei kantiene care a stat în centrul preocupărilor lui Kant. El a încercat să ofere o rezolvare a acestei dileme prin intermediul conceptelor sale revoluționare din *Critica rațiunii practice*. Punctul de plecare al dilemei este dualismul fundamental dintre lumea fenomenală, guvernată de legile stricte ale cauzalității naturale, și lumea noumenală sau inteligibilă, domeniul libertății și al rațiunii pure. În lumea fenomenelor observabile, acțiunile umane par a fi determinate de cauze anterioare, într-un lanț causal riguros, lăsând aparent puțin sau deloc spațiu pentru liberul-arbitru și autonomia morală. Cu toate acestea, Kant a susținut că ființele umane au o natură duală, fiind nu doar obiecte fizice supuse determinismului natural, ci și ființe raționale capabile de autonomie și de acțiune liberă în conformitate cu legea morală universală. Prin facultatea rațiunii practice, omul aparține simultan atât lumii fenomenale, cât și celei noumenale sau inteligibile. În lumea fenomenală, indivizii sunt supuși legilor naturii și cauzalității, la fel ca orice alt obiect fizic. Însă, în calitate de ființe raționale, oamenii au acces la lumea inteligibilă, domeniul libertății și al autonomiei morale. În această sferă, ei pot acționa liber, ghidați de rațiunea practică și de imperativul categoric al legii morale universale, independent de determinările empirice sau de cauzele naturale¹. Kant a susținut că această dualitate a naturii umane, care îmbină aspectele naturale și cele morale, este crucială pentru înțelegerea autentică a eticii și a acțiunii morale. Deși ființa umană este parte a lumii fenomenale, supuse legilor cauzalității, ea are posibilitatea de a-și auto-determina acțiunile în conformitate cu legea morală universală, pe care o descoperă prin exercitarea rațiunii practice. Această

1. P. Guyer, 2006, „Introduction: The starry heavens and the moral law”, în *idem* (ed.). *The Cambridge Companion to Kant and Modern Philosophy*, Cambridge University Press.

perspectivă i-a permis lui Kant să reconcilieze aparenta contradicție dintre determinismul natural și libertatea morală, prin distincția majoră dintre cele două lumi – fenomenală și noumenală. Astfel, el a oferit o bază solidă pentru concepția sa revoluționară privind autonomia ființei umane și capacitatea sa de a acționa liber în conformitate cu principiile morale absolute descoperite prin rațiune. Prin această abordare profundă și nuanțată, Kant a reușit să depășească dualismul rigid dintre lumea naturală și cea morală, oferind o viziune unificată asupra naturii umane ca fiind simultan parte a ambelor sfere: supusă determinismului natural, dar capabilă în același timp de libertate și acțiune morală autentică prin exercitarea rațiunii practice. Este o conceptualizare care a exercitat o influență profundă asupra gândirii etice și filosofice ulterioare, deschizând noi orizonturi în înțelegerea complexității ființei umane și a rolului său unic în cadrul universului.

În filosofia morală există două perspective distincte, dar care împărtășesc unele premise fundamentale legate de natura umană și de capacitatea rațiunii de a ghida acțiunile etice. Pe de o parte, este viziunea kantiană conform căreia morala este înrădăcinată în natura rațională a ființei umane și în autonomia sa de a formula principii etice universale prin exercițiul rațiunii pure. Pe de altă parte, sunt teoriile lui Thomas Reid și Jeremy Bentham, care consideră că ființele umane obișnuite pot accede la îndrumare morală potrivită prin cultivarea rațiunii și aplicarea unor principii etice accesibile tuturor.

Thomas Reid, fondatorul școlii filosofice scoțiene a „simțului comun”, a susținut existența unei „morale a simțului comun” care cuprinde principii precum rostirea adevărului, acționarea dreaptă și ajutorarea celorlalți. Aceste principii sunt considerate a fi înrădăcinate în natura umană și accesibile rațiunii comune a oricărui individ. Reid împărtășea cu Kant convingerea că ființele umane obișnuite pot obține îndrumare etică adecvată prin exercitarea rațiunii și aplicarea unor norme morale fundamentale¹.

1. A.D. Woozley, 1987, „Reid on Moral Liberty”, *The Monist*, vol. 70, nr. 4, pp. 442-452.

23 Jeremy Bentham, principalul exponent al utilitarismului clasic, a promovat o teorie etică bazată pe principiul maximizării fericirii sau bunăstării pentru cel mai mare număr de oameni. Conform viziunii sale, o acțiune este morală și rațională doar dacă produce cea mai mare fericire pentru majoritatea oamenilor, asigurând atât bunăstarea colectivă, cât și pe cea individuală. Dacă acest lucru nu se întâmplă, Bentham considera că societatea trebuie reformată pentru a permite realizarea principiului utilitarist. Deși abordările lui Reid și Bentham diferă în privința conținutului specific al principiilor morale, ele împărtășesc convingerea că ființele umane obișnuite pot accesa și aplica norme etice prin exercitarea rațiunii.

Ambii gânditori respingeau ideea că morala trebuie impusă de autorități exterioare și considerau că indivizii sunt capabili să obțină îndrumare etică adecvată prin cultivarea rațiunii și a capacității de judecată morală. În acest sens, perspectivele lui Reid și Bentham se apropie de viziunea kantiană, care plasează rațiunea umană ca sursă legitimă a principiilor morale autentice. Totuși, în timp ce Kant susținea existența unor norme etice obiective și universale derivate din rațiunea pură, Reid și Bentham propuneau seturi diferite de principii morale accesibile rațiunii comune a oamenilor obișnuiți. Se poate observa preocuparea comună a acestor gânditori în direcția promovării reformelor sociale și juridice care să permită realizarea principiilor etice respective. Bentham, în special, a militat pentru reforme precum abolirea pedepsei cu moartea, îmbunătățirea sistemului carceral și extinderea dreptului de vot, cu scopul de a maximiza fericirea generală în conformitate cu teoria sa utilitaristă. Este vorba așadar despre convergența dintre aceste perspective filosofice în ceea ce privește rolul central al rațiunii umane în ghidarea acțiunilor etice și în accesarea principiilor morale potrivite pentru reglementarea vieții sociale și individuale. Deși diferiți în privința conținutului specific al acestor principii, gânditorii menționați împărtășeau convingerea că ființele umane obișnuite pot obține îndrumare morală adecvată prin cultivarea rațiunii și aplicarea normelor etice accesibile tuturor.

1.3.2. Dilema autonomiei etice și dezbaterile asociate acesteia

Noțiunea de autonomie morală, anume capacitatea individului de a judeca și a acționa în conformitate cu propriile principii etice independente, fără a fi influențat de factori externi precum autoritatea, tradițiile sau presiunile sociale, a reprezentat un subiect de ample dezbateri în rândul gânditorilor iluminismului. John Stuart Mill, prin lucrarea sa de referință *Utilitarismul*, a adus o contribuție esențială la această polemică, dezvoltând o teorie comprehensivă a motivației morale și a autonomiei individuale¹. El a susținut că, deși morala utilitaristă bazată pe principiul maximizării fericirii generale, promovat anterior de Jeremy Bentham, rămâne valabilă, există și situații excepționale în care este necesară aplicarea directă a principiului utilității pentru a determina cursul de acțiune corect. Conform lui Mill, ființele umane sunt înzestrate cu o motivație interioară naturală de a acționa moral, care le permite să devină ființe pe deplin autonome din punct de vedere etic. Această autonomie morală presupune capacitatea individului de a judeca singur ce este bine sau rău, fără a fi influențat de factori externi precum tradițiile, autoritățile sau presiunile sociale. Individul autonom este cel care își asumă responsabilitatea pentru propriile acțiuni și decizii morale, bazându-se pe rațiunea proprie și pe principiile etice pe care le-a interiorizat, făcându-le parte integrantă din sistemul său de valori. Mill a susținut că autonomia morală reprezintă o condiție esențială pentru dezvoltarea potențialului individual în plenitudinea sa, dar și pentru progresul societății în ansamblu. Prin cultivarea capacităților critice și a judecății etice independente, fiecare individ poate contribui la îmbunătățirea continuă a normelor și a practicilor sociale, promovând, astfel, evoluția și perfecționarea constantă a sistemului moral și a valorilor comunitare.

1. J.S. Mill, 1863, *Utilitarianism*, Parker, Son, and Bourn, Londra, <https://www.loc.gov/item/11015966/>

- 25 Perspectiva lui Mill a reprezentat o apărare puternică a individualismului etic și a dreptului fiecărei ființe umane de a-și stabili propriile standarde morale în mod autonom, fără a fi constrânsă de autoritățile exterioare sau de convențiile sociale. Această viziune a exercitat o influență majoră asupra dezbaterilor ulterioare privind libertatea individuală, drepturile omului și limitele legitime ale puterii statului sau ale altor autorități asupra autonomiei morale a cetățenilor.

Este important de menționat, în acest context, și apariția unor curente opuse autonomiei morale, precum nihilismul și relativismul etic care au contestat existența unor standarde morale obiective și au subliniat caracterul subiectiv sau arbitrar al normelor etice. De asemenea, a crescut importanța acordată epistemologiei morale, adică studiului fundamentelor cunoașterii în domeniul eticii și al modalităților prin care omul poate obține cunoștințe valide despre ceea ce este corect sau greșit din punct de vedere moral.

Deși activitatea lui Mill s-a constituit într-o apărare puternică a dreptului individului la autonomie etică, a fost însoțită de apariția unor curente care au contestat existența anumitor standarde morale obiective sau au subliniat importanța epistemologiei în stabilirea fundamentelor cunoașterii în domeniul eticii. Astfel, „utilitariștii au continuat să enunțe principiile acțiunii drepte doar în funcție de binele pe care acestea îl aduce”¹.

Școala intuiționistă, avându-l ca reprezentant de seamă pe filosoful scoțian Thomas Reid, a reprezentat o reacție puternică la teoriile etice care defineau binele moral exclusiv prin prisma satisfacerii dorințelor sau a maximizării fericirii individuale. Intuiționiștii au susținut că există principii etice fundamentale care transcend simplele dorințe sau interese particulare ale oamenilor și care au o valabilitate obiectivă și universală. Norme morale precum dreptatea, sinceritatea sau bunăvoința față de semenii nu pot fi derivate sau deduse în mod logic din analiza preferințelor

1. J.B. Schneewind, *op. cit.*, p. 182.

sau dorințelor subiective ale indivizilor. Aceste principii etice fundamentale sunt percepute ca fiind evidente în sine, anume cunoscute direct prin intuiția rațională, care este capacitatea intrinsecă a rațiunii umane de a distinge binele de rău într-un mod intuitiv și necesar. Intuiționiștii au respins perspectiva utilitaristă conform căreia binele moral constă în maximizarea fericirii sau a satisfacerii dorințelor pentru cel mai mare număr de oameni. Ei au susținut că există obligații și datorii morale obiective, precum respectarea dreptății sau enunțarea adevărului, care trebuie respectate, chiar dacă încalcă anumite dorințe sau interese particulare. Aceste principii etice fundamentale nu pot fi reduse la simpla satisfacere a unor preferințe subiective, ci au o valabilitate universală și un caracter obligatoriu, independent de dorințele contingente ale oamenilor. Spre deosebire de utilitariști, care derivau principiile etice din analiza consecințelor acțiunilor asupra fericirii sau plăcerii generale, intuiționiștii au considerat că normele morale fundamentale precum dreptatea sau bunăvoința sunt evidente prin ele însele, fără a necesita o justificare suplimentară prin intermediul unor premise sau experiențe empirice. Aceste principii sunt accesibile direct prin intuiția rațională, adică prin capacitatea intrinsecă a rațiunii umane de a le percepe ca fiind evidente și necesare. Prin urmare, școala intuiționistă a reprezentat o respingere a teoriilor care reduceau binele moral la simpla satisfacere a dorințelor sau la maximizarea fericirii individuale. Intuiționiștii au susținut existența unor principii etice fundamentale, precum dreptatea, sinceritatea sau bunăvoința, care au o valabilitate obiectivă și universală, independent de preferințele subiective ale indivizilor. Aceste norme morale sunt accesibile prin intuiția rațională, neputând fi derivate sau deduse din alte premise sau din experiența satisfacerii dorințelor. Perspectiva a evidențiat complexitatea conceptului de bine moral și a subliniat necesitatea de a depăși simpla maximizare a fericirii sau a plăcerii individuale pentru a atinge o etică autentică și cuprinzătoare. Prin insistența asupra existenței unor principii etice obiective și universale, intuiționiștii au adus o contribuție

- 27 semnificativă la dezvoltarea gândirii morale și la explorarea profundă a fundamentelor eticii¹.

Orientarea pozitivistă, reprezentată îndeosebi de Moritz Schlick (1882-1936), pornește de la convingerea potrivit căreia credințele morale sunt expresii ale sentimentului, și nu ale cunoașterii. Potrivit acestei orientări, afirmațiile morale nu pot fi deduse din fapte și nu pot fi testate în mod empiric ca cele științifice, deoarece ele nu aparțin domeniului cunoașterii raționale, ci sunt simple expresii ale emoțiilor și preferințelor subiective. Schlick și adepții săi au pus sub semnul întrebării posibilitatea judecăților morale obiective, sensul și validitatea limbajului moral. Această orientare a fost criticată de mulți filosofi pentru că reduce morală la o simplă expresie a sentimentelor, fără a recunoaște dimensiunea rațională și universală a principiilor etice.

Orientarea existențialistă, pornind de la ideile lui Nietzsche, este de părere că morală are la bază decizia liberă și autonomă a fiecărui individ. Conform acestei perspective, nu există valori morale obiective sau universale, ci fiecare individ își creează propriul sistem de valori prin alegeri existențiale autentice. Existențialiștii precum Sartre, Camus sau Heidegger au subliniat importanța libertății individuale în definirea sensului vieții și a valorilor morale, respingând orice formă de determinism sau autoritate exterioară.

Epoca de dată recentă a conturat noi direcții în domeniul reflecției morale. Astfel, John Rawls reia în discuție teoria kantiană în lucrarea sa *A Theory of Justice* (1971). El caută să demonstreze faptul că principiile acțiunii drepte din domeniul justiției, cel puțin, pot fi justificate independent de cantitatea de bine obținută. Rawls propune un experiment mental cunoscut sub numele de „vălul ignoranței”, în care indivizii trebuie să aleagă principiile de justiție fără a cunoaște poziția lor socială, avantajele

1. J. Haidt, C. Joseph, 2004, „Intuitive ethics: How innately prepared intuitions generate culturally variable virtues”, *Daedalus*, vol. 133, nr. 4, pp. 55-66.

sau dezavantajele personale¹. În acest fel, se asigură imparțialitatea și echitatea principiilor alese. Spre deosebire de teoria utilității, în domeniul dreptății operează mai puternic convingerile bazate pe simțul comun și concepția lui Kant, după care, corect este mai important decât bine.

În contemporaneitate, preocupările care privesc morala sunt cele care vizează problemele reale sociale și politice, conturându-se domenii de etică aplicată precum etica ecologică, etica legată de animale, etica relațiilor de afaceri, etica relațiilor personale, problema sărăciei etc. Etica ecologică, de exemplu, se concentrează pe obligațiile morale ale oamenilor față de mediu și pe modalitățile de a proteja natura și resursele naturale. Etica legată de animale analizează statutul moral al animalelor și tratamentul etic al acestora, criticând exploatarea și cruzimea față de animale. Etica relațiilor de afaceri se ocupă de problemele etice care apar în contextul activităților economice, cum ar fi corupția, conflictele de interese sau responsabilitatea socială a companiilor.

Problema virtuții – ca aspect definitoriu al moralei, așa cum a abordat-o Aristotel – revine în discuție; astfel, Alasdair MacIntyre și Bernard Williams elaborează, în acest spirit, o viziune comunitară asupra personalității umane și a fundamentelor morale. Ei susțin că virtuțile morale, precum curajul, bunătatea sau demnitatea, nu sunt simple reguli abstracte, ci sunt înrădăcinate în tradițiile și practicile specifice ale comunităților umane. Virtuțile sunt însușite și cultivate prin educație și experiență, iar ele definesc ceea ce înseamnă o viață bună și împlinită pentru ființele umane. De asemenea, sporește interesul pentru studiul problemelor legate de coordonarea comportamentului la nivel de grupuri, organizații etc., ca o condiție de bază în creșterea eficienței acțiunii. Filosofi precum Peter Singer sau Toby Ord au explorat modalități de a extinde preocupările etice dincolo de sfera individuală, abordând probleme globale precum sărăcia

1. J. Rawls, 1971, *A Theory of Justice*, Harvard University Press, Cambridge.

- 29 extremă, riscurile existențiale sau obligațiile față de generațiile viitoare. Aceste abordări etice se concentrează pe găsirea celor mai eficiente modalități de a reduce suferința și de a îmbunătăți condiția umană la scară largă.

Perioada contemporană ridică probleme de mare responsabilitate, precum cele care privesc conservarea resurselor și a mediului, controlul demografic, combaterea sărăciei etc. Aceste provocări globale necesită o abordare etică amplă, care să țină cont de drepturile și interesele tuturor părților implicate, inclusiv ale generațiilor viitoare. Filosofii morali încearcă să găsească principii și cadre normative care să ghideze acțiunile individuale și colective în fața acestor probleme complexe și urgente.

Capitolul 2

Domeniul de studiu și problemele abordate de deontologie

2.1. Precizări terminologice și delimitări ale noțiunilor de bază

Conceptul de deontologie, derivat din cuvintele grecești *deon* (ceea ce este necesar sau datorat) și *logos* (studiu sau știință), reprezintă ramura eticii care se concentrează pe stabilirea normelor și principiilor ce ghidează comportamentul și acțiunile profesioniștilor în diferite domenii. Această ramură a eticii aplicate țintește definirea standardelor etice și a codurilor de conduită care reglementează practicile specifice ale diverselor profesii, cum ar fi medicina, dreptul, afacerile, educația sau ingineria. Deontologia are ca scop principal asigurarea integrității și credibilității profesiilor respective, precum și protejarea intereselor și drepturilor clienților/beneficiarilor sau publicului larg care intră în contact cu aceste profesii.

Normele și principiile deontologice sunt esențiale pentru a promova comportamente etice, a preveni abuzurile și a menține încrederea publicului în aceste profesii și serviciile pe care le oferă. În domeniul medical, de exemplu, deontologia stabilește

31 coduri de etică ce reglementează aspecte precum relația medic-pacient, confidențialitatea informațiilor medicale, obținerea consimțământului informat al pacienților și respectarea demnității umane în procesul de îngrijire medicală. Sunt principii deontologice menite să protejeze drepturile și autonomia pacienților, să asigure un tratament etic și echitabil, precum și să mențină standarde ridicate de integritate și profesionalism în rândul cadrelor medicale. În domeniul juridic, deontologia impune respectarea unor principii fundamentale precum onestitatea, loialitatea față de clienți, menținerea confidențialității informațiilor sensibile și evitarea conflictelor de interese. Aceste norme deontologice au rolul de a garanta că avocații își exercită profesia într-un mod etic, apărând cu integritate drepturile și interesele clienților lor, fără a se lăsa influențați de interese personale sau de alți factori care ar putea compromite imparțialitatea și corectitudinea procesului juridic.

Inițial, deontologia și morala erau considerate domenii identice sau suprapuse, însă, odată cu evoluția filosofiei și a cercetării în domeniul eticii, s-a produs o delimitare și o specializare a acestor sfere. Apariția disciplinelor precum axiologia (studiul valorilor) și praxiologia (studiul teoriei acțiunii eficiente) a contribuit la consolidarea deontologiei ca un domeniu distinct, concentrat asupra normelor și principiilor etice specifice diverselor profesii și practici umane. Deontologia nu se limitează la domeniile menționate, ci acoperă o gamă largă de profesii și activități umane, de la inginerie și arhitectură până la jurnalism, cercetare științifică sau servicii publice. În fiecare dintre aceste domenii, deontologia îndeplinește un rol esențial în stabilirea standardelor etice, în promovarea integrității profesionale și în protejarea intereselor publice sau ale beneficiarilor serviciilor respective. Prin urmare, deontologia reprezintă o componentă fundamentală a eticii aplicate, ghidând comportamentul profesioniștilor și asigurând respectarea principiilor etice în diverse sfere ale vieții sociale și economice.

Exercitarea oricărei profesii implică respectarea atât a normelor juridice, cât și a normelor morale care guvernează acea activitate. Aceste două tipuri de norme, deși distincte prin natura lor, sunt complementare și indispensabile pentru asigurarea unui cadru etic și legal corespunzător în care profesioniștii își pot desfășura atribuțiile în mod adecvat și responsabil. Normele juridice reprezintă reglementările și legile specifice care stabilesc cadrul legal în care se desfășoară o anumită profesie sau activitate. Acestea definesc drepturile și obligațiile profesioniștilor, precum și sancțiunile aplicabile în cazul încălcării acestor norme. De exemplu, în domeniul medical există legi și reglementări care guvernează aspecte precum obținerea licenței de practică, procedurile medicale permise, gestionarea informațiilor medicale confidențiale ale pacienților și multe altele. Aceste norme juridice au rolul de a proteja atât profesioniștii, cât și beneficiarii serviciilor respective, asigurând un standard minim de conduită și responsabilitate.

Pe de altă parte, normele morale sau codurile de etică profesională reprezintă setul de principii și valori care ghidează comportamentul etic al profesioniștilor în exercitarea atribuțiilor lor. Normele morale sunt susținute de buna conviețuire socială și de practicile acceptate în cadrul respectivei profesii. Ele vizează aspecte precum integritatea, onestitatea, respectul față de beneficiari, confidențialitatea informațiilor sensibile, evitarea conflictelor de interese și multe altele. Rolul acestor norme morale este de a promova un standard de excelență etică în exercitarea profesiei respective, consolidând încrederea publicului și asigurând un tratament echitabil și demn pentru toți cei implicați. Domeniul medical ilustrează perfect coexistența și complementaritatea dintre normele juridice și cele morale. Pe lângă legile și reglementările specifice care guvernează practicile medicale, există și un cod de etică medicală care stabilește standarde de conduită profesională pentru medici. Acest cod de etică acoperă aspecte precum respectarea demnității umane, obținerea consimțământului informat al pacienților, confidențialitatea informațiilor medicale, evitarea conflictelor de interese și multe altele.

33 Respectarea acestor norme etice, alături de cele juridice, este esențială pentru asigurarea unei îngrijiri medicale de calitate, bazate pe integritate, respect și responsabilitate profesională. Deontologia, ca disciplină care studiază normele și obligațiile etice în exercitarea diverselor profesii, se află la intersecția dintre domeniul juridic și cel al moralei. Ea caută să armonizeze cerințele legale cu cele etice, asigurând un cadru cuprinzător și echilibrat, în care profesioniștii își pot exercita atribuțiile în mod corespunzător, respectând normele legale și standardele etice ale respectivei profesii. Această abordare integrată a normelor juridice și morale este esențială pentru menținerea integrității, credibilității și a încrederii publicului în diferitele profesii și activități umane.

Ca ramură a eticii profesionale, deontologia stabilește normele și principiile morale pe care profesioniștii trebuie să le respecte în exercitarea activității lor. Această disciplină examinează în detaliu îndatoririle și obligațiile morale ale profesioniștilor față de clienți, colegi și societate în general. Orice persoană care se dedică unui anumit domeniu de activitate dorește să fie recunoscută ca specialist sau profesionist în acel domeniu. Totuși, este important a se face distincția clară între ocupație și profesie – chiar dacă din unele ocupații se pot obține venituri, nu toate pot fi considerate profesii propriu-zise¹.

De-a lungul timpului, au existat diverse probleme și dezbatere în privința delimitării dintre ocupații și profesii. De exemplu, activitățile din domeniul afacerilor au fost adesea contestate în privința statutului de profesie, deoarece nu prezintă un caracter exclusiv. Alte ocupații au fost puse sub semnul întrebării în privința recunoașterii lor ca profesii, deoarece nu dispun de coduri etice care să cuprindă valorile morale implicate direct în exercitarea respectivei activități. Este important de subliniat că profesiile evoluează și se transformă odată cu realitatea economică și

1. J.K. Davis, 1991, „Professions, Trades, and the Obligation to Inform”, *Journal of Applied Philosophy*, vol. 8, nr. 2, pp. 167-176.

politică a societății – unele ocupații pot evolua de la stadiul de simplu meșteșug sau ocupație la cel de profesie recunoscută. Pentru ca aceste coduri etice profesionale să aibă o autoritate morală reală, ele trebuie să beneficieze de consimțământul și adeziunea fiecărui membru al grupului profesional, uneori chiar fiind solicitate la momentul intrării în profesie.

Profesia presupune o pregătire temeinică și îndelungată într-un anumit domeniu de cunoaștere. Corpul profesional este cel care stabilește standardele de inițiere, menținere și avansare a membrilor, iar excluderea din comunitatea profesională reprezintă sancțiunea supremă. În general, rolul profesiilor este de a satisface anumite nevoi sociale, iar membrii unui grup profesional sunt uniți printr-un cod etic care definește drepturile și obligațiile pe care le au. Există o relație solidă între profesioniști și domeniul politic al societății: guvernul solicită autorizări și acreditări profesionale pentru a funcționa un control asupra exercitării unei profesii, iar la rândul lor, profesioniștii sunt implicați în influențarea și elaborarea politicilor publice. Uneori pot apărea conflicte de roluri, iar profesioniștii își desfășoară activitatea în baza unor legi și reglementări specifice. În multe situații, pe lângă normele legale, sunt necesare și norme etice care vizează aspecte precum autoritatea profesională, drepturile clienților sau practicile paternaliste¹.

Etica profesională are un rol esențial în stabilirea unor standarde de conduită și norme de comportament pentru membrii unei profesii. Aceste coduri de etică definesc în mod clar practicile, drepturile și obligațiile profesioniștilor, cu scopul de a asigura calitatea serviciilor oferite și de a proteja interesele clienților. Prin intermediul acestor coduri etice, se urmărește prevenirea și combaterea malpracticilor și a comportamentelor inadecvate din cadrul unei profesii. Rolul eticii profesionale este acela de a ghida și a orienta acțiunile întreprinse de profesioniști, încurajând o

1. M.S. Frankel, 1981, „Professions: Ethics, Politics and Public Policy”, *News for Teachers of Political Science*, nr. 31, pp. 3-4.

- 35 abordare pozitivă, responsabilă și deontologică în relația cu beneficiarii serviciilor. Analiza etică a drepturilor și obligațiilor reprezintă o abordare standard în multe domenii, ajutând la dezvoltarea strategică a unei profesii sau organizații și la consolidarea încrederii publicului în rândul profesioniștilor.

Etica profesională are și un caracter contractual, deoarece orice profesie implică o relație de încredere între profesionist și client. Clienții se așteaptă ca profesioniștii să își îndeplinească îndatoririle și să ofere servicii de calitate, în conformitate cu standardele etice ale profesiei. În schimbul acestor servicii, clienții plătesc o remunerație convenită. Prin urmare, etica profesională reprezintă un element esențial în menținerea acestei relații contractuale și în asigurarea unui echilibru între drepturile și obligațiile ambelor părți. În plus, etica profesională contribuie la consolidarea identității și a prestigiului unei profesii în societate. Prin stabilirea unor norme și valori comune, profesioniștii își dezvoltă un sentiment de comunitate și responsabilitate colectivă, ceea ce le permite să promoveze interesele profesiei și să apere autonomia în exercitarea activității. Totodată, etica profesională facilitează colaborarea între profesioniști, promovând un spirit de colegialitate și solidaritate în cadrul grupului profesional.

2.2. Definirea și atributele esențiale ale unei profesii

Profesionalismul nu se dobândește pur și simplu prin deținerea unei calificări sau a unui titlu profesional. Pentru a fi considerat un profesionist de succes, individul trebuie să demonstreze o serie de caracteristici și comportamente specifice. În primul rând, profesionalismul presupune asumarea responsabilității pentru propriile acțiuni și decizii în cadrul profesiei. Profesioniștii trebuie să fie ghidați de un cod etic al profesiei, care stabilește standardele de conduită și principiile morale ce trebuie respectate.

Ei își exercită autonomia în luarea deciziilor, dar își asumă în același timp consecințele acestora. Un alt aspect esențial al profesionalismului este identificarea puternică a individului cu profesia sa și cu comunitatea profesională. Profesioniștii se implică activ în dezvoltarea domeniului, participând la activități de formare continuă și contribuind la progresul profesiei¹. Ei se consideră părtași la o misiune comună, fiind solidari și sprijinindu-se reciproc în menținerea standardelor etice și a calității serviciilor. De asemenea, profesionalismul este caracterizat de recunoașterea și prestigiul de care se bucură în rândul publicului și al colegilor. Acest statut se câștigă prin dedicarea îndelungată a individului față de profesie, demonstrând competențe și abilități remarcabile.

Profesionalismul conferă credibilitate și încredere în activitatea profesioniștilor, fiind apreciat și recompensat corespunzător, presupunând, totodată, o susținere colegială în cadrul comunității profesionale. Membrii acesteia colaborează pentru a asigura respectarea standardelor etice și profesionale, sancționând orice abateri și menținând integritatea întregii profesii. Această solidaritate internă consolidează profesionalismul și asigură calitatea serviciilor oferite publicului. Prin urmare, profesionalismul este caracterizat de responsabilitate, autonomie, implicare, recunoaștere și susținere colegială, toate aceste aspecte contribuind la consolidarea statutului și credibilității profesioniștilor în societate.

Există două abordări distincte ale eticii în raport cu acțiunile umane. Pe de o parte, se poate vorbi de o etică bazată pe coduri și reglementări formale, care adesea adoptă o perspectivă predominant negativă, concentrându-se pe greșeli, abateri și încălcări ale normelor. Acest tip de etică se manifestă îndeosebi în declarații oficiale și discursuri publice, reflectând un anumit idealism

1. G. Jensen, C. Delany, 2016, „The Discourse on Ethics and Expertise in Professional Practice”, în J. Higgs, F. Trede (eds.), *Professional Practice Discourse Marginalia: Practice, Education, Work and Society*, SensePublishers, Rotterdam.

37 care nu corespunde întotdeauna realității complexe a comportamentelor umane. Pe de altă parte, se distinge o etică mai generală, care are rolul de a ghida acțiunile oamenilor în situații ambigue și complexe, în care nu există soluții evidente. Această formă are o abordare mai pozitivă, având drept scop promovarea valorilor și principiilor morale menite să conducă la îmbunătățirea comportamentelor și a relațiilor sociale¹.

Însă etica nu se limitează la a sancționa și a corecta, ci își propune să orienteze constructiv acțiunile umane. Accentul predominant pus pe aspectul negativ în prima variantă de etică duce adesea la adoptarea unor măsuri urgente și punitive, în timp ce rolul fundamental al eticii ar trebui să fie acela de a oferi o îndrumare pozitivă pentru acțiunile oamenilor. Această perspectivă pozitivă a eticii este determinantă pentru a genera o schimbare durabilă în comportamente și relații, depășind simpla corectare a abaterilor.

În concluzie, o abordare etică mai nuanțată și mai constructivă, care să vizeze nu doar sancționarea, ci și promovarea valorilor și principiilor morale menite să ghideze constructiv acțiunile umane în situații complexe apare ca o necesitate. Etica generală are potențialul de a conduce la o îmbunătățire semnificativă a comportamentelor și a relațiilor sociale.

2.3. Natura contractuală a codurilor deontologice în mediul profesional

Relația între profesionist și client este una de bază în orice profesie. Profesioniștilor li se cere să-și facă datoria, adică să facă cele prescrie prin rolul și statutul lor. Urmărind prestigiul profesional, profesioniștii urmăresc propriul lor succes. Motivația obținerii succesului este una utilitaristă.

1. C. Dierksmeier (ed.), 2011, *Humanistic ethics in the age of globality*, Palgrave-Macmillan, New York.

Realizarea binelui clientului sau a binelui public ar însemna baza succesului. În situația în care profesia este monopolizată, contractul stabilit este excesiv, are un caracter paternalist și coercitiv. De aceea, serviciile alternative dau posibilitatea clientului să fie subiect al contractului. Totuși, între viziunea profesioniștilor și cea a clienților există contradicții clasice, clienții insistă asupra obligației profesionale, pe ideea de datorie, mergând pe o viziune deontologică.

Relația dintre profesionist și client este esențială indiferent de profesie, deoarece aceasta definește cadrul în care sunt furnizate și consumate serviciile profesionale. Relația în discuție poate fi extrapolată și la alte domenii, cum ar fi cea dintre guvernanți și cetățeni sau politicieni și cetățeni. În toate aceste categorii de relații, există o așteptare clară ca profesioniștii, indiferent de domeniu, să-și îndeplinească îndatoririle și responsabilitățile conform rolului și statutului lor. Cu toate acestea, profesioniștii sunt motivați nu doar de satisfacerea nevoilor clientului sau ale binelui public, ci și de obținerea prestigiului și a succesului personal. Atare motivație utilitaristă poate intra în conflict cu principiile etice și deontologice care ar trebui să ghideze activitatea profesională. Astfel, profesioniștii pot fi tentați să își prioritizeze propriile interese în detrimentul intereselor clienților sau ale comunității. În unele cazuri, monopolizarea unei anumite profesii poate duce la o relație contractuală excesiv de paternalistă și chiar coercitivă între profesionist și client¹.

Clientul ajunge să fie mai degrabă un obiect al acestui contract decât un subiect cu drepturi și posibilitatea de a-și exprima preferințele. Existența unor servicii alternative oferă totuși clienților posibilitatea de a avea o poziție mai puternică în negocierea condițiilor contractuale. Deseori, apar contradicții între viziunea profesioniștilor și cea a clienților. Aceștia din urmă adoptă o perspectivă deontologică, insistând asupra obligațiilor

1. M. Kouchaki, 2015, „Professionalism and Moral Behavior”, *Business & Society*, vol. 54, nr. 3, pp. 376-385.

- 39 profesionale și a îndatoririlor morale ale profesioniștilor. În schimb, profesioniștii sunt mai preocupați de obținerea prestigiului și a succesului personal, urmărind, în mod prioritar, propriile interese. Alocarea responsabilității și a autorității reprezintă o problemă centrală în relația dintre client și profesionist.

În mod ideal, această relație ar trebui să fie reglementată printr-un contract care poate lua diverse forme, fie cu o distribuție mai echilibrată a responsabilității și autorității, fie cu o predominanță a uneia dintre părți. Scopul ar trebui să fie atingerea unui echilibru care să protejeze interesele ambelor părți¹.

2.4. Virtuțile și valorile etice esențiale în practica profesiilor

Există o anumită tensiune între două abordări ale profesionalismului, cu accente dilematice: cea bazată pe competență și eficiență și cea orientată spre obținerea succesului și recunoașterii publice. Aceste două direcții ale profesionalismului pot intra uneori în conflict, punând profesioniștii în fața unor alegeri dificile. Pe de o parte, etica virtuții (promovată de Aristotel) sugerează că adevăratul profesionalism se fundamentează pe dezvoltarea și punerea în practică a unor virtuți precum integritatea, compasiunea, responsabilitatea și excelența. Aceste calități morale ar trebui să fie pilonii de bază ai succesului profesional, dincolo de simpla obținere a câștigurilor materiale sau a recunoașterii sociale. Pe de altă parte, există o presiune puternică asupra profesioniștilor pentru a obține rezultate rapid cuantificabile, de pildă venituri ridicate, creșterea numărului de clienți sau obținerea de performanțe excepționale. Aceste obiective măsurabile de succes pot conduce la o neglijare a dimensiunii etice și

1. M. Bayles, 1988, „The Professional-client Relationship”, în Joan C. Callahan (ed.), *Ethical Issues in Professional Life*, Oxford University Press, New York, pp. 113 și urm.

morale a profesiei, profesioniștii fiind tentați să acționeze într-un mod care privilegiază propriile interese în detrimentul celor ale beneficiarilor serviciilor. Astfel, un medic care se concentrează pe îngrijirea atentă a pacienților săi poate fi perceput ca mai puțin eficient sau profitabil, comparativ cu unul care urmărește doar atragerea unui număr cât mai mare de pacienți. De asemenea, un profesor care se axează pe a-i ajuta pe elevi să învețe și să se dezvolte poate fi văzut ca mai puțin de succes, comparativ cu unul preocupat doar de rezultatele la examene. Aceste dileme ridică întrebări fundamentale cu privire la semnificația adevăratului profesionalism.

Etica virtuții sugerează că adevăratul profesionalism trebuie să aibă la bază dezvoltarea și manifestarea unor calități morale esențiale, care să ghideze în mod constant comportamentul și deciziile profesioniștilor.

Timo Airaksinen identifică o serie de valori profesionale ce corespund profesiilor ca atare¹. Aceste valori definesc scopul și misiunea profesiei, oferind o direcție clară pentru acțiunile și deciziile profesioniștilor. Astfel, în cazul juriștilor, valoarea centrală este dreptatea – ei se angajează să apere și să aplice principiile justiției în cadrul sistemului legal. Medicii (și asistenții medicali) au ca valoare primordială sănătatea pacienților și îmbunătățirea bunăstării fizice și psihice a acestora. Educatorii vizează dezvoltarea personală și intelectuală a elevilor/studenților, în timp ce psihologii se concentrează pe promovarea autonomiei și a bunăstării psihologice a indivizilor. Asistenții sociali se dedică sprijinirii și îngrijirii persoanelor aflate în dificultate, având ca valoare centrală bunăstarea acestora. Contabilii, la rândul lor, sunt ghidați de valoarea corectitudinii și acurateței în gestionarea informațiilor financiare.

Oamenii care apelează la serviciile acestor profesii se așteaptă, în mod legitim, ca profesioniștii să își concentreze eforturile și

1. T. Airaksinen, 1998, „Professional Ethics”, în Ruth Chadwick (ed.), *Encyclopedia of Applied Ethics*, vol. 3, Academic Press, San Diego.

- 41 acțiunile în direcția valorilor definitorii ale profesiei lor. Acestea reprezintă un fel de „contract moral” între profesioniști și beneficiarii serviciilor.

Totuși, trebuie recunoscut faptul că sensul și sfera de aplicare a valorilor profesionale pot fi influențate și redefinite în mare măsură de politicile publice și de contextul social, economic și politic mai larg. Uneori, aceste valori pot fi percepute ca fiind restrânse sau deformate din cauza presiunilor și a constrângerilor impuse de factori externi. Prin urmare, este necesar ca profesioniștii să își apere și să își reafirme cu fermitate valorile fundamentale, chiar în fața unor eventuale provocări sau influențe externe.

Dilemele etice cu care se confruntă profesioniștii în exercitarea activității lor reprezintă o provocare complexă, care ridică întrebări fundamentale despre rolul și responsabilitățile morale ale diferitelor profesii¹. Aceste dileme apar când există o tensiune sau o contradicție între valorile și principiile etice ale unei profesii și realitatea socială în care se desfășoară activitatea. De exemplu, în cazul psihologilor, există o dilemă între rolul lor de a-i ajuta pe pacienți să devină mai autonomi și independenți și tendința de a-i face mai dependenți de serviciile terapeutice. Această situație evidențiază faptul că profesioniștii sunt adesea puși în poziția de a alege între a se conforma valorilor morale ale profesiei și a se adapta la cerințele și așteptările realității sociale. Uneori, astfel de dileme pot conduce la compromisuri etice din partea profesioniștilor. De pildă, un avocat poate fi nevoit să apere un client pe care îl consideră vinovat, iar un medic poate fi obligat să prescrie anumite medicamente, chiar dacă nu consideră că acestea sunt cele mai potrivite pentru pacient. Aceste situații generează stres și conflicte interne pentru profesioniști, care trebuie să caute un echilibru între valorile lor personale și cele ale profesiei. Mai mult, realitatea socială poate impune anumite

1. D. Klegon, 1978, „The Sociology of Professions: An Emerging Perspective”, *Sociology of Work and Occupations*, vol. 5, nr. 3, pp. 259-283.

norme și așteptări care intră în conflict direct cu principiile etice ale unei profesii¹. Bunăoară, într-o societate marcată de corupție, un funcționar public poate fi supus presiunii de a accepta mită, deși acest lucru contravine codului de etică al funcției publice. Profesioniștii trebuie să fie pregătiți să facă față acestor provocări și să dezvolte soluții creative pentru a-și îndeplini rolul moral al profesiei, în ciuda constrângerilor sociale.

În concluzie, dilema etică cu care se confruntă profesioniștii reprezintă o realitate complexă, care evidențiază necesitatea unei abordări nuanțate și flexibile în gestionarea tensiunilor dintre valorile morale ale profesiei și cerințele realității sociale.

Procesul de elaborare a codurilor etice, specifice diferitelor profesii, este unul de formalizare etică. El are ca rezultat formularea clară în formă scrisă a principiilor și normelor, a idealurilor și valorilor unei instituții, asociații, organizații etc.

Codul etic al unei organizații sau instituții exercită un rol fundamental în consolidarea relației de încredere și respect între aceasta și beneficiarii serviciilor oferite. Un astfel de document cu profil etic reprezintă un *contract moral* care definește așteptările și obligațiile reciproce între organizație și publicul său. În primul rând, codul etic contribuie la crearea unui climat de integritate și transparență în cadrul organizației. Acesta stabilește un set clar de principii, valori și norme de conduită pe care membrii organizației trebuie să le respecte în exercitarea atribuțiilor, ca atare, acțiunile organizației vor fi percepute ca fiind drepte și responsabile de către beneficiari. De asemenea, codul etic servește drept reper și ghid pentru luarea deciziilor în situații ambigue sau complexe. El oferă un cadru de referință care orientează activitatea instituției, asigurând consecvența și coerența acțiunilor întreprinse. Atare aspect este unul de esență pentru a genera predictibilitate și credibilitate în rândul publicului.

1. A. Abbott, 1983, „Professional Ethics”, *American Journal of Sociology*, vol. 88, nr. 5.

- 43 Mai mult, adoptarea și respectarea unui cod etic contribuie la consolidarea reputației și imaginii organizației.

Publicul va dezvolta o percepție pozitivă asupra entității respective, considerând-o integră, responsabilă și demnă de încredere. Acest fapt poate constitui un avantaj competitiv important în atragerea și păstrarea angajaților valoroși, precum și în câștigarea loialității clienților. Nu în ultimul rând, un cod etic bine conceput și implementat poate avea un impact semnificativ asupra performanței și competitivității organizației pe termen lung. Acesta creează un mediu organizațional bazat pe încredere, colaborare și responsabilitate, elemente determinante pentru atingerea obiectivelor strategice și pentru o dezvoltare durabilă. Codul etic reprezintă, prin urmare, un instrument fundamental pentru a construi și a menține relații solide de încredere între o organizație și beneficiarii săi. El ghidează acțiunile și deciziile instituționale, contribuind la creșterea reputației, performanței și competitivității pe piață. Este în atributul conducerii desemnarea unui colectiv de lucru care elaborează codul etic al organizației.

Elaborarea și implementarea eficientă a unui cod etic în cadrul unei organizații reprezintă o provocare complexă, care necesită o abordare strategică și multidimensională. Există mai multe aspecte-cheie care trebuie luate în considerare pentru a exista asigurarea că obiectivele codului sunt clar definite, realizabile și raliat la valorile organizației, adică să fie enunțate precis, măsurabil și realist. De exemplu, un obiectiv precum „Îmbunătățirea conduitei etice a angajaților” este prea general și dificil de evaluat. În schimb, un obiectiv precum „Reducerea numărului de încălcări ale codului etic cu 20% în următorul an” este mai concret și poate fi monitorizat în mod eficient. Aceste obiective trebuie să aibă sprijinul tuturor membrilor organizației, inclusiv al conducerii, pentru a fi asigurate angajamentul și implicarea necesare. De asemenea, procesul de elaborare și introducere a codului etic trebuie să țină seama de resursele disponibile și de un calendar de implementare realist. Organizația trebuie să aloce resurse financiare și umane adecvate pentru activități de promovare,

formare a angajaților și monitorizare a respectării codului. Fără o astfel de abordare pragmatică există riscul ca implementarea acestuia să fie inefficientă sau nesustenabilă pe termen lung. Mai mult, codul etic trebuie să fie flexibil și deschis la schimbări, pentru a se putea adapta la noile realități și provocări cu care se confruntă organizația.

Omenirea este într-o continuă transformare, iar codurile etice trebuie revizuite și actualizate periodic pentru a rămâne relevante și eficace. Procesul de revizuire trebuie să implice deopotrivă conducerea și angajații, pentru a reflecta perspectivele și experiențele tuturor. În plus, codul etic trebuie să abordeze în mod prioritar problemele specifice ale profesiei sau domeniului de activitate în discuție. Acesta trebuie să țină seama de legislația și reglementările aplicabile, asigurându-se că organizația operează în conformitate cu cadrul legal. De exemplu, un cod etic pentru medici ar trebui să includă prevederi referitoare la confidențialitatea pacienților, conflictele de interese și conduita profesională. Implicarea juriștilor în elaborarea codului este esențială pentru a asigura alinierea acestuia la cadrul legislativ. În final, promovarea și implementarea codului etic trebuie susținute de o strategie de comunicare eficientă, bazată pe recomandările și îndrumările experților din domeniu. Aceștia pot oferi consiliere cu privire la cele mai potrivite canale și modalități de a sensibiliza angajații și clienții cu privire la principiile și valorile codului etic. Respectarea acestor elemente-cheie în elaborarea și introducerea unui cod etic într-o organizație poate contribui semnificativ la crearea unei culturi organizaționale bazate pe integritate, responsabilitate și încredere reciprocă.

2.5. Noțiuni fundamentale în domeniul eticii profesionale

Etica profesională îndeplinește funcții de mare însemnătate în dezvoltarea și menținerea unei relații de încredere între profesioniști și beneficiarii serviciilor lor. Aceste coordonate etice fundamentale ghidează conduita și responsabilitățile profesioniștilor, contribuind la consolidarea integrității și credibilității întregii profesii.

Una dintre dimensiunile eticii profesionale este *transparența*. Profesioniștii trebuie să fie onești și transparenti în comunicarea cu clienții sau pacienții, oferind informații complete și corecte cu privire la serviciile prestate și onorariile percepute. Acest nivel ridicat de transparență construiește încrederea și demonstrează angajamentul față de valorile morale ale profesiei. De asemenea, etica profesională impune responsabilitatea profesioniștilor pentru deciziile și acțiunile întreprinse. Aceștia trebuie să își asume în mod deschis consecințele deciziilor luate, inclusiv pentru situațiile în care apar erori sau omisiuni. Recunoașterea și remedierea promptă a eventualelor greșeli este un semn al integrității și demnității profesionale¹.

Confidențialitatea este un alt principiu esențial al eticii profesionale. Profesioniștii trebuie să protejeze cu strictețe informațiile private și sensibile ale beneficiarilor, menținând încrederea în relația profesională. Încălcarea confidențialității poate duce la pierderea credibilității și a reputației profesionale². În plus, evitarea conflictelor de interese este vitală pentru păstrarea obiectivității și imparțialității profesioniștilor în luarea deciziilor.

1. K.C. Elliott, D.B. Resnik, 2014, „Science, Policy, and the Transparency of Values”, *Environmental Health Perspectives*, vol. 122, nr. 7, pp. 647-650.
2. L. Badzek, K. Mitchell, S. Marra, M. Bower, 1998, „Administrative Ethics and Confidentiality/Privacy Issues”, *Online Journal of Issues in Nursing*, vol. 3, nr. 3.

În acest sens, trebuie luate măsuri pentru a preveni situațiile în care interesele personale ar putea influența în mod inechitabil prestarea serviciilor.

Profesionalismul, definit prin competență, diligență și conduită adecvată, reprezintă o altă dimensiune importantă a eticii profesionale. Profesioniștii trebuie să demonstreze un angajament permanent față de dezvoltarea și menținerea cunoștințelor și abilităților necesare pentru a oferi servicii de calitate.

Respectul și empatia față de clienți, colegi și parteneri condiționează în mod absolut construirea unor relații interpersonale sănătoase și a unei culturi organizaționale pozitive. Aceste atribute contribuie la îmbunătățirea calității serviciilor și la consolidarea încrederii publicului în profesie. Manifestarea respectului față de client se traduce prin ascultare activă și o comunicare deschisă din partea profesioniștilor. Aceștia trebuie să depună eforturi pentru a înțelege în detaliu nevoile și așteptările clienților, pentru a le putea oferi soluții personalizate și pentru a răspunde prompt solicitărilor. Este o abordare empatică și orientată către client prin care se construiește o relație de încredere, determinându-i pe beneficiari să perceapă profesioniștii ca fiind competenți, deschiși și dedicați.

La rândul său, capacitatea de empatie – aceea de a se pune în locul celuilalt și de a-i înțelege perspectiva – le permite profesioniștilor să dezvolte o înțelegere mai profundă a nevoilor și frustrărilor clienților. Prin această perspectivă empatică, ei pot anticipa mai bine așteptările și pot oferi soluții care răspund mai adecvat nevoilor individuale ale beneficiarilor. Relația de încredere generată de empatie este hotărâtoare pentru ca profesioniștii să fie percepuți ca fiind orientați către interesele clientului, nu doar către propriul interes. Aceste principii etice fundamentale – respectul și empatia – se aplică nu doar în relația cu clienții, ci și în cadrul echipelor de profesioniști și, în egală măsură, în relația cu partenerii de afaceri.

Prin adoptarea unei atitudini bazate pe respect și înțelegere reciprocă, profesioniștii pot crea un mediu de lucru armonios,

- 47 stimulativ și propice pentru o colaborare eficientă. Acest lucru le permite să își îndeplinească în mod corespunzător rolul social și să contribuie durabil la dezvoltarea comunităților în care activează. În concluzie, respectul și empatia sunt elemente indispensabile ale eticii profesionale, care consolidează încrederea publicului în profesie, îmbunătățesc calitatea serviciilor și facilitează colaborarea între profesioniști. Aceste atribute trebuie cultivate și promovate în mod deliberat pentru a asigura o practică profesională etică și responsabilă.

Îndeplinirea cu responsabilitate a rolului social este o dimensiune etică a profesiilor, fundamentală pentru construirea încrederii publicului și pentru consolidarea reputației și credibilității întregii sfere profesionale.

Principiile etice care ghidează activitatea profesioniștilor includ integritatea, responsabilitatea și compasiunea. Integritatea se referă la onestitate, transparență și aderență la standarde morale ridicate în relația cu clienții, colegii și comunitatea. Responsabilitatea presupune asumarea consecințelor deciziilor și acțiunilor întreprinse, precum și luarea de măsuri prompte pentru remedierea eventualelor erori sau omisiuni. Compasiunea implică o abordare empatică și orientată către nevoile și bunăstarea celor deserviți, manifestând empatie și considerație în interacțiunile profesionale. Transpunerea acestor principii etice în practică se reflectă în modul în care profesioniștii își îndeplinesc atribuțiile și își exercită rolul social. De exemplu, un medic care respectă etica profesională va acorda o atenție deosebită nevoilor pacienților săi, va lua decizii în interesul acestora și va promova un mediu de îngrijire medical sigur și empatic. La rândul său, un avocat etic va apăra cu profesionalism drepturile și interesele clientului său, evitând orice conflict de interese sau acțiuni care ar putea aduce prejudicii terților.

Prin adoptarea și promovarea consecventă a principiilor etice, profesioniștii pot deveni factori activi ai schimbării pozitive în cadrul comunităților în care își desfășoară activitatea. Ei pot contribui în mod substanțial la îmbunătățirea calității vieții, la

dezvoltarea durabilă a societății în ansamblu. Acest lucru se reflectă, de exemplu, în îmbunătățirea accesului la servicii de sănătate de calitate, în apărarea drepturilor și libertăților cetățenilor sau în promovarea sustenabilității mediului.

În concluzie, etica profesională reprezintă un element-cheie în definirea și consolidarea rolului social al profesioniștilor, oferind asigurarea că aceștia își exercită atribuțiile într-un mod responsabil, integru și orientat către binele comun. Prin angajamentul față de principiile etice, profesioniștii pot deveni modele de conduită și pot inspira încredere în rândul publicului, contribuind, astfel, la progresul și dezvoltarea comunităților.

2.6. Tendințe și direcții contemporane în domeniul deontologiei

Deontologia contemporană, care reprezintă studiul obligațiilor și virtuților morale, este o parte esențială a eticii și filosofiei morale. Obligațiile morale includ să faci ceea ce este corect, să eviți să faci rău și să acționezi într-un mod care încurajează binele comun. Ele se concentrează pe respectarea valorilor precum integritatea, onestitatea, grija și respectul pentru ceilalți. De asemenea, aceste principii morale sunt legate de comportamentul și practicile profesioniștilor și ale organizațiilor¹. A face ceea ce este corect înseamnă a pune binele comun înaintea intereselor proprii sau a câștigurilor personale. Respectarea și cultivarea valorilor morale, cum ar fi onestitatea, integritatea și grija pentru alții, sunt caracteristici definitorii ale profesionalismului. Aceste principii semnalizează necesitatea unui standard etic ridicat în comportamentul profesional, care dă prioritate binelui comun și bunăstării celorlalți, înainte de avantajele sau câștigurile personale.

1. A. Tabarca, 2012, „The «Deontological Reflex» and Its Implications on Organizational Environment”, *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, nr. 62, pp. 981-988.

- 49 Respectarea celorlalți și integritatea sunt, de asemenea, principii-cheie în conformarea la etica profesională:

Indiferent ce s-ar întâmpla, există lucruri pe care un om moral nu le-ar putea face, aceasta este viziunea etică occidentală. (...)

Minciuna sau crima sunt fapte care nu trebuie săvârșite sub nici un motiv, nu doar în ideea că sunt fapte rele, ci și total greșite. Ele nu constituie simple rele care trebuie constatate și compensate prin mai multe fapte bune sau prin evitarea unui rău mai mare. În acest sens, normele care exprimă judecăți deontologice (cum ar fi „să nu ucizi”) sunt considerate formulări absolute; ele nu afirmă „Evită minciuna și alte lucruri asemănătoare”, ci pur și simplu „Să nu minți”. Atât¹.

O perspectivă deontologică asupra eticii pune accentul pe respectarea principiilor și normelor morale universale, indiferent de consecințele pozitive sau negative ale acțiunilor. Conform acestei viziuni, există acțiuni considerate greșite în sine, independent de motivele sau rezultatele lor. Exemple de astfel de acțiuni sunt minciuna și înșelăciunea care încalcă valori fundamentale precum adevărul și încrederea.

Deontologia susține că acțiunile trebuie evaluate prin prisma obligațiilor și datoriei morale, nu prin consecințele lor. Astfel, chiar dacă o acțiune precum minciuna ar putea duce aparent la un rezultat pozitiv sau „un bine mai mare”, ea rămâne totuși incorectă din punct de vedere moral. Motivul este că minciuna încalcă principiul fundamental al respectului pentru adevăr și al încrederii reciproce între oameni. Această abordare pune un accent deosebit pe integritatea caracterului moral și pe respectarea necondiționată a principiilor etice universale, cum ar fi onestitatea, dreptatea, respectul pentru demnitatea umană etc.

1. N. Davis, 2006, „Deontologia contemporană”, în Peter Singer (ed.), *Tratat de etică*, Editura Polirom, Iași, pp. 235-247.

Aceste principii nu sunt negociabile, ca atare, nu pot fi compromise în numele unor beneficii sau consecințe pozitive.

În contrast cu perspectiva consecvențialistă, care evaluează corectitudinea unei acțiuni prin prisma rezultatelor sau a consecințelor sale, deontologia susține că anumite acțiuni sunt inerent corecte sau greșite, indiferent de consecințele lor. Prin urmare, comportamentul moral presupune aderarea strictă la aceste principii și valori etice universale, chiar și în circumstanțe dificile sau tentante. Această viziune subliniază importanța asumării responsabilității morale pentru acțiunile individului, a cultivării unor virtuți precum integritatea, onestitatea și respectul pentru ceilalți. Prin respectarea neabătută a acestor norme etice fundamentale se poate acționa cu adevărat moral, indiferent de circumstanțe sau consecințe¹.

Deontologia și teleologia sunt două tipuri de etică ce propun abordări distincte în evaluarea acțiunilor sau deciziilor din punct de vedere moral și etic. Deontologia pune accentul pe respectarea principiilor și obligațiilor morale universale, indiferent de consecințele pozitive sau negative ale acțiunilor. Conform acestei perspective, anumite acțiuni sunt considerate greșite în sine, independent de rezultatele lor. De exemplu, minciuna este văzută ca incorectă din punct de vedere moral, deoarece încalcă valori fundamentale precum adevărul și încrederea. Deontologia susține că acțiunile trebuie evaluate prin prisma obligațiilor și datoriiilor morale, nu prin consecințele lor.

Pe de altă parte, perspectiva teleologică evaluează corectitudinea unei acțiuni în funcție de consecințele sau rezultatele sale. Conform acestei abordări, o acțiune precum minciuna ar putea fi justificată dacă ar aduce mai mult bine decât rău în ansamblu. Teleologia respinge ideea că anumite acțiuni sunt corecte sau greșite prin ele însele, independent de consecințe, și susține că acțiunile trebuie apreciate în funcție de impactul lor

1. A. Meylan, 2017, „The Consequential Conception of Doxastic Responsibility”, *Theoria*, vol. 83, nr. 1, pp. 4-28.

- 51 asupra binelui general. Totuși, unii gânditori susțin că deontologia și teleologia nu sunt neapărat în contradicție și pot fi văzute ca abordări complementare în anumite situații. Această perspectivă sugerează că obligațiile morale și consecințele acțiunilor pot fi luate în considerare împreună în procesul de luare a deciziilor etice. De exemplu, deși minciuna poate fi considerată greșită din punct de vedere deontologic, consecințele pozitive ale acesteia pot fi luate în calcul în anumite circumstanțe excepționale. Deontologia pune accentul pe respectarea principiilor și normelor etice universale, în timp ce teleologia se concentrează pe evaluarea consecințelor acțiunilor. Ambele perspective oferă puncte de vedere valoroase și complementare, pentru a înțelege dileme etice complexe, contribuind la o abordare mai nuanțată și cuprinzătoare a moralității în diferite contexte.

S-a făcut observația că „cele două concepte principale cu care operează etica sunt binele și corectitudinea. Prin urmare, structura teoriei etice este determinată în mare măsură de modul în care definește și îmbină aceste două noțiuni fundamentale. Cea mai simplă modalitate de relaționare este dată de teoriile teleologice, conform cărora binele este definit independent de corectitudine, iar corectitudinea este definită ca element de maximizare a binelui”¹. Iar în legătură cu teoria deontologică, Rawls (1971) arată că „aceasta este o teorie care fie nu definește binele independent de corectitudine, fie nu interpretează corectitudinea ca un factor de maximizare a binelui”².

Se poate constata că această disensiune dintre cele două perspective etice fundamentale, deontologia și teleologia (sau consecvențialismul), reflectă o dilemă etică esențială legată de modul în care omul evaluează corectitudinea acțiunilor și deciziilor sale din punct de vedere moral. Tensiunea respectivă reflectă complexitatea dilemelor etice și necesitatea de a aborda aceste perspective în mod complementar, pentru a înțelege și a răspunde în mod adecvat la provocările morale ale lumii contemporane.

1. J. Rawls, *op. cit.*, p. 24.

2. *Ibidem*, p. 30.

Capitolul 3

Deontologie în mediul de afaceri

3.1. Conturarea domeniului și a aspectelor problematice

Etica în domeniul afacerilor contribuie la crearea și menținerea unui mediu de afaceri sănătos, echitabil și responsabil. Deși în trecut etica afacerilor a fost adesea neglijată în favoarea profitului pe termen scurt, scandalurile corporative și practicile neetice au demonstrat necesitatea adoptării unor standarde etice solide în acest domeniu. Etica afacerilor reprezintă un domeniu special al eticii aplicate, care se manifestă prin aplicarea unor principii generale fundamentale, precum utilitatea (maximizarea beneficiilor pentru toți cei implicați) și datoria (respectarea obligațiilor morale și legale). Aceste principii promovează luarea în considerare a impactului deciziilor și acțiunilor companiilor asupra tuturor părților implicate, inclusiv angajați, clienți, furnizori, comunitatea locală și mediul înconjurător.

Principiile etice esențiale pentru o afacere durabilă și de succes pe termen lung includ onestitatea, integritatea, respectarea legilor și reglementărilor, responsabilitatea socială și protecția mediului. Adoptarea și respectarea acestor principii contribuie la crearea unui climat de încredere, transparență și responsabilitate în

53 mediul de afaceri, ceea ce facilitează dezvoltarea unor relații solide și de lungă durată cu partenerii de afaceri, autoritățile și comunitatea. Deși motivația principală a practicienilor din domeniul afacerilor a fost adesea considerată obținerea de câștiguri financiare, specialiștii recunosc importanța integrării eticii în strategiile și operațiunile companiilor.

Etica afacerilor nu este doar o chestiune de conformitate sau o modalitate de a evita sancțiunile legale, ci o abordare proactivă care aduce beneficii tangibile pe termen lung, cum ar fi consolidarea reputației, atragerea și reținerea talentelor, creșterea loialității clienților și obținerea unui avantaj competitiv sustenabil. În ultimele decenii, etica afacerilor a câștigat o recunoaștere crescută ca disciplină matură, cu programe academice dedicate, cercetări și publicații de specialitate. Această evoluție reflectă înțelegerea din ce în ce mai profundă a importanței eticii în mediul de afaceri și a impactului pe care îl poate avea asupra succesului și sustenabilității companiilor pe termen lung. Transformarea a fost determinată de o serie de factori, inclusiv scandalurile corporative și practicile neetice care au afectat încrederea publicului, dar și de creșterea gradului de conștientizare cu privire la importanța responsabilității sociale corporative. În trecut, etica afacerilor era adesea neglijată în favoarea maximizării profitului pe termen scurt, fără a se acorda suficientă atenție impactului activităților companiilor asupra mediului, comunităților locale sau drepturilor angajaților. Însă această abordare s-a dovedit a fi contraproductivă pe termen lung, deoarece a generat reacții negative din partea consumatorilor și a autorităților de reglementare.

În societățile capitaliste bazate pe economia de piață există tendința de a considera că piața liberă se autoreglează, iar intervențiile externe ar trebui să fie minime. Această viziune încurajează companiile să își maximizeze profiturile, fără a ține seama de consecințe externe negative, de pildă poluarea sau exploatarea forței de muncă. Necesitatea de a lua în considerare nu doar interesele acționarilor, ci și pe cele ale altor părți implicate, cum

ar fi consumatorii, comunitățile locale și angajații, este o condiție deosebit de importantă pentru bunul mers general al lucrurilor. Ignorarea acestor interese poate duce la consecințe negative pe termen lung, cum ar fi pierderea încrederii consumatorilor și sancțiuni din partea autorităților. Prin urmare, integrarea principiilor etice în strategiile și operațiunile companiilor a devenit esențială pentru a asigura sustenabilitatea și succesul pe termen lung. Responsabilitatea socială corporativă, protecția mediului, respectarea drepturilor angajaților și transparența în raportare sunt doar câteva exemple de aspecte etice care trebuie luate în considerare de către companiile care doresc să rămână competitive și să-și consolideze reputația pe piață. Această evoluție a determinat o interacțiune sporită între practicieni, conducătorii de companii, proprietari și lideri sindicali, configurând o realitate în care dimensiunea etică și legală a devenit tot mai evidentă și necesară în mediul de afaceri contemporan.

Etica în mediul de afaceri este influentă atât din perspectiva companiilor, cât și din cea a consumatorilor, dar și a societății în ansamblu. Companiile responsabile recunosc că adoptarea unor standarde etice înalte nu este doar o obligație morală, ci și o strategie esențială pentru a-și asigura supraviețuirea și succesul pe termen lung. Pe de o parte, respectarea principiilor etice contribuie la construirea unei reputații solide și a încrederii în rândul clienților și a publicului larg. Consumatorii moderni sunt tot mai conștienți de impactul pe care îl au companiile asupra mediului și comunităților și acordă o importanță crescândă aspectelor legate de responsabilitate socială corporativă. Prin adoptarea unor practici transparente, oferirea de produse și servicii de calitate și tratarea corectă și echitabilă a angajaților, furnizorilor și partenerilor de afaceri, companiile își consolidează imaginea și își fidelizează clienții. Pe de altă parte, etica în afaceri este esențială pentru a asigura un mediu de afaceri sănătos, echitabil și durabil. Companiile care respectă legile și reglementările în vigoare, care combat corupția și practicile neloiale și care își asumă responsabilitatea socială corporativă contribuie la crearea

- 55 unui climat de încredere și la promovarea unui sistem economic sustenabil pe termen lung.

O dimensiune care merită adusă în discuție este polaritatea valorilor în lumea afacerilor, anume, atât valorile pozitive precum datoria și utilitatea, dar, în egală măsură, și valorile negative precum lăcomia și avariția. Companiile responsabile înțeleg importanța de a se ghida după valorile pozitive, evitând căderile în viciile clasice ale lăcomiei și avariției excesive. Etica în afaceri nu este o simplă opțiune, ci o necesitate pentru asigurarea sustenabilității și a succesului pe termen lung al companiilor. Prin respectarea standardelor etice înalte, companiile își consolidează reputația, fidelizează clienții, atrag și rețin talentele și contribuie la crearea unui mediu de afaceri sănătos și echitabil, benefic pentru întreaga societate.

Deși majoritatea profesiilor promovează standarde etice înalte și subliniază importanța respectării principiilor morale în exercitarea activității, realitatea arată că motivațiile profesioniștilor depășesc adesea simplul cadru etic. Chiar dacă, în mod normal, aspectele legate de conduită morală și responsabilitate profesională sunt luate în considerare, indivizii sunt ghidați și de o serie de interese personale sau de grup care îi pot abate de la normele proclamate. O motivație majoră în spatele alegerii și practicării unei profesii este obținerea unor venituri consistente care să permită un trai decent și un anumit nivel de bunăstare materială¹. Chiar și pentru cei care au interiorizat valorile etice ale profesiei lor, la nivel practic, nevoia de a obține un salariu suficient pentru a-și asigura un anumit standard de viață reprezintă un factor determinant în activitatea depusă. Dincolo de aspectele financiare, mulți profesioniști sunt motivați de dorința de a câștiga putere, influență și prestigiu în cadrul organizației sau domeniului în care activează. Aceștia caută în mod activ promovări și poziții superioare în ierarhie, văzând aceste avansări ca pe o

1. R. Beadle, K. Knight, 2012, „Virtue and meaningful work”, *Business Ethics Quarterly*, vol. 22, nr. 2, pp. 433-450.

modalitate de a-și consolida statutul și autoritatea în mediul profesional. Această ambiție personală poate intra uneori în conflict cu principiile etice ale profesiei.

Un alt imbold puternic îl reprezintă succesul financiar și dorința de a acumula averi semnificative. Mulți indivizi sunt atrași de profesiile care le permit să profite de pe urma avantajelor și beneficiilor oferite, vizând îmbogățirea și obținerea de câștiguri substanțiale pe termen lung, chiar dacă acest lucru poate intra în opoziție cu valorile morale ale profesiei. Nu în ultimul rând, unii profesioniști sunt motivați de beneficiile colaterale pe care le pot obține prin exercitarea profesiei, precum relații influente, acces la informații valoroase sau oportunități exclusive. Aceste beneficii pot reprezenta o tentație puternică și pot conduce la compromisuri etice în anumite situații. Prin urmare, deși principiile etice sunt proclamate și promovate în majoritatea profesiilor, realitatea arată că acțiunile și deciziile profesioniștilor sunt motivate de un amestec complex de rațiuni, unele nobile și conforme cu standardele morale, dar și de unele diferite, legate de interese personale sau de grup.

Lumea afacerilor pare să fie ghidată de un set complex de valori și motivații care depășesc simpla urmărire a profitului economic. Deși obținerea de câștiguri financiare rămâne un obiectiv primordial pentru acționari și manageri, aceștia recunosc necesitatea de a acționa în mod responsabil față de multiple părți implicate și de a adopta o perspectivă pe termen lung pentru a asigura sustenabilitatea afacerii. Activitatea companiilor se bazează pe angajarea și valorificarea forței de muncă în scopul de a furniza bunuri și servicii clienților. Prin urmare, atragerea și reținerea talentelor reprezintă o prioritate, iar managerii trebuie să se asigure că angajații sunt recompensați într-un mod echitabil și motivant. Totodată, satisfacerea nevoilor clienților prin produse și servicii de calitate și utilitate reprezintă un imperativ pentru succesul și supraviețuirea pe piață a companiilor.

Acționarii, în calitate de deținători ai capitalului companiei, au o responsabilitate suplimentară față de firmă, fiind interesați

57 nu doar de maximizarea profiturilor pe termen scurt, ci și de menținerea sustenabilității și creșterea valorii investiției lor pe termen lung. Prin urmare, ei sunt conștienți de faptul că succesul afacerii depinde de bunăstarea comunității în care aceasta operează, dar și de menținerea unor relații solide și de încredere cu toate părțile implicate. Într-un astfel de context complex, conceptele de datorie și obligație față de acționari și clienți devin motivații centrale pentru manageri și personalul companiilor. Aceștia sunt chemați să acționeze în mod etic și responsabil, respectând reglementările și normele de concurență loială, protejând interesele consumatorilor și ale mediului înconjurător. Astfel, se creează un cadru de funcționare echitabil și durabil pentru lumea afacerilor care aduce beneficii nu doar firmelor implicate, ci și societății în ansamblul ei. Prin urmare, deși profitul rămâne o motivație esențială, acesta nu poate fi văzut ca un scop în sine, ci trebuie echilibrat cu o serie de alte valori și responsabilități, precum asigurarea unui mediu de lucru motivant, satisfacerea nevoilor clienților, protejarea mediului și contribuția la bunăstarea comunității.

Perspectiva comunitară promovată în lumea contemporană contrastează puternic cu modelul clasic al atomismului individualist, specific teoriilor contractualiste. Această viziune tradițională considera economia ca fiind formată din indivizi izolați, fiecare urmărindu-și propriile interese în mod independent. Însă realitatea actuală afirmă tot mai mult dimensiunea comunitară, în care indivizii, organizațiile și societățile sunt strâns interconectate și interdependente. Perspectiva comunitară se bazează pe conceptul de valori împărtășite și transferuri reciproce de valori între diferite culturi organizaționale și comunitare. Ea presupune o întrepătrundere și o fertilizare reciprocă a ideilor, a practicilor și a normelor, facilitată de procesul de globalizare ce intensifică interacțiunile și schimbul intercultural. În mediul de afaceri, această perspectivă comunitară se reflectă în importanța acordată colaborării, rețelelor de afaceri și parteneriatelor strategice între companii. Companiile conștientizează că succesul pe termen

lung depinde de capacitatea lor de a crea sinergie și de a valorifica oportunitățile oferite de interacțiunea cu alte organizații și comunități. Pe de altă parte, doctrina liberală tradițională a abordat polaritatea dintre bogăție și sărăcie în termeni morali. Succesul și bogăția sunt văzute ca virtuți ce generează obligația morală de a contribui la bunăstarea societății.

În contrast, sărăcia este considerată un viciu ce conduce la probleme morale precum inegalitatea, lipsa de oportunități și excluziunea socială. Din această perspectivă liberală, companiile și indivizii bogați au responsabilitatea socială de a aborda probleme precum sărăcia și inegalitatea, nu doar din rațiuni filantropice, ci și din obligația morală generată de statutul lor de succes și prosperitate. Ei sunt chemați să contribuie la creșterea bunăstării generale a societății și la reducerea decalajelor economice și sociale.

În prezent, accentul teoretic în lumea afacerilor s-a mutat către conceptele de dreptate socială și grijă pentru consumatori. Companiile sunt încurajate să adopte practici etice, să respecte drepturile consumatorilor și să contribuie la dezvoltarea durabilă a comunităților în care operează. Interesul tot mai mare pentru etica afacerilor se reflectă în crearea de instituții academice dedicate (școli de business), în profesionalizarea activităților din acest domeniu și în elaborarea de coduri de conduită și standarde etice specifice pentru diverse industrii și profesii. Această evoluție subliniază recunoașterea faptului că afacerile nu pot fi separate de contextul social și comunitar în care funcționează. Se așteaptă ca ele să-și asume un rol activ și responsabil în promovarea dreptății sociale, a echității și a dezvoltării durabile, prin colaborare, respect pentru consumatori și contribuții pozitive pentru comunitățile locale și globale.

Etica în afaceri a devenit o preocupare esențială în lumea modernă, în contextul scandalurilor corporative și al creșterii gradului de conștientizare a publicului cu privire la impactul practic al activităților companiilor. Deși motivația fundamentală a afacerilor rămâne obținerea de profituri și crearea de valoare

59 economică, aceasta nu poate fi separată de respectarea unor principii și valori etice solide. Istoria recentă a demonstrat că practicile incorecte și lipsa de etică în mediul de afaceri, cum ar fi corupția, înșelăciunea, exploatarea forței de muncă sau daunele aduse mediului, au un efect extrem de nociv asupra societății și încrederii publicului în companii. Aceste practici de nerespectare a standardelor etice au dus la crearea unei percepții negative față de lumea afacerilor, care a fost adesea asociată cu lăcomia, lipsa de scrupule și urmărirea profitului cu orice preț. Pentru a contracara această imagine negativă și pentru a-și asigura supraviețuirea și succesul pe termen lung, companiile au fost nevoite să adopte o atitudine mai responsabilă și etică.

Conceptele de transparență, responsabilitate socială și respectare a legilor și reglementărilor au devenit elemente centrale ale unei afaceri sustenabile și de succes. Companiile etice înțeleg că succesul lor depinde nu doar de obținerea de profituri, ci și de construirea unor relații solide și de încredere cu angajații, clienții, furnizorii, comunitățile locale și publicul larg. Prin urmare, ele acordă o atenție deosebită respectului și tratamentului echitabil al angajaților, calității produselor și serviciilor oferite, precum și contribuției pozitive la dezvoltarea comunităților în care operează. Adoptarea unor standarde etice înalte aduce numeroase beneficii companiilor, precum atragerea și reținerea talenților, fidelizarea clienților, consolidarea reputației și a imaginii de marcă, precum și crearea unui avantaj competitiv sustenabil. Mai mult, prin acțiunile lor etice și responsabile, companiile contribuie la promovarea unui mediu de afaceri sănătos, echitabil și durabil, ceea ce aduce beneficii nu doar lor, ci și întregii societăți.

Deși obținerea de profituri este considerată obiectivul fundamental al oricărei afaceri, acest lucru nu trebuie să fie un scop în sine, ci un mijloc prin care companiile pot contribui la bunăstarea societății și pot asigura dezvoltarea durabilă pe termen lung. Profitul reprezintă, de fapt, recompensa pentru eforturile depuse de companie în furnizarea de bunuri și servicii valoroase pentru

clienți, precum și pentru asumarea riscurilor inerente activității economice. Fără obținerea unui profit rezonabil, companiile nu ar avea mijloacele necesare pentru a-și acoperi costurile operaționale, pentru a investi în dezvoltare și inovare, pentru a remunera angajații și pentru a recompensa investitorii care își asumă riscurile asociate. Totuși, urmărirea exclusivă a profitului, fără a ține seama de alte responsabilități sociale și de mediu, poate duce la practici necorespunzătoare și la efecte negative asupra comunităților și a mediului înconjurător. Prin urmare, companiile responsabile înțeleg că profitul nu reprezintă un scop în sine, ci un mijloc de a crea valoare sustenabilă pentru toate părțile implicate. Această abordare implică furnizarea de produse și servicii de calitate care răspund nevoilor clienților și aduc beneficii reale societății. De asemenea, ea implică și crearea de locuri de muncă decente, tratarea echitabilă a angajaților și recompensarea corespunzătoare a eforturilor și contribuției acestora. În plus, companiile responsabile se integrează activ în comunitățile în care operează, contribuind la dezvoltarea economică și socială locală. Prin reinvestirea profiturilor în dezvoltarea afacerii, companiile își pot asigura creșterea și sustenabilitatea pe termen lung, menținând un echilibru între obiectivele economice și responsabilitățile sociale și de mediu. Această abordare holistică are rolul de a consolida relațiile cu toate părțile interesate, inclusiv angajați, clienți, investitori, autorități și comunități, contribuind la crearea unei societăți mai prospere și mai echitabile. Robert C. Solomon este de părere că profitul nu ar trebui să fie singurul obiectiv al unei afaceri, ci un mijloc de a crea valoare sustenabilă pentru toți actorii implicați, prin furnizarea de bunuri și servicii de calitate, crearea de locuri de muncă decente și contribuția la bunăstarea comunităților în care companiile își desfășoară activitatea¹.

Că rolul și funcționarea lumii afacerilor într-o economie de piață capitalistă este unul major e un fapt incontestabil. Deși

1. R.C. Solomon, 2006, „Etica relațiilor de afaceri”, în Peter Singer (ed.), *Tratat de etică*, Editura Polirom, Iași, p. 389.

61 obținerea de profituri este motivația fundamentală, lucru firesc, aceasta trebuie echilibrată cu responsabilități sociale și etice mai ample. O idee centrală este că profitul reprezintă o recompensă și un stimulent pentru eforturile depuse de companii în furnizarea de bunuri și servicii valoroase pentru clienți și societate. Prin investiții și muncă susținută, companiile creează afaceri durabile și de succes, care contribuie la dezvoltarea economică a comunităților în care operează. Totuși, mediul de afaceri este caracterizat de o competiție continuă între companii, dar și de cooperare și încredere reciprocă în cadrul rețelelor de furnizori, angajați, clienți și investitori. Fiecare actor implicat joacă un rol esențial în succesul afacerilor, contribuind cu resursele, capitalul, expertiza, forța de muncă, cererea pentru produse și servicii. Competiția este o caracteristică intrinsecă a economiei capitaliste și ea trebuie să se desfășoare în conformitate cu anumite reguli și principii, precum concurența loială, transparența și responsabilitatea socială.

Companiile nu pot acționa în mod izolat și egoist, ci trebuie să ia în considerare impactul acțiunilor lor asupra tuturor părților implicate și asupra comunității mai largi. O astfel de perspectivă contrastează cu viziunea clasică a individualismului atomizat, care considera sfera afacerilor ca fiind formată exclusiv din tranzacții reciproce între indivizi, fără implicarea autorității guvernamentale. Viziunea în discuție, promovată de Adam Smith prin conceptul de „mână invizibilă” a pieței libere, a dominat în Anglia până la sfârșitul secolului al XVIII-lea. Însă realitatea contemporană arată că afacerile nu pot funcționa într-un vid etic și social. Ele trebuie să răspundă unor așteptări și responsabilități mai ample față de societate, echilibrând obiectivele de profit cu contribuția la dezvoltarea economică, crearea de locuri de muncă, protecția mediului și respectarea principiilor etice și de guvernanță corporativă. Prin urmare, înțelegerea complexității lumii afacerilor obligă la o abordare integrativă, care recunoaște rolul profitului ca motivație esențială, dar și importanța cooperării, concurenței loiale, responsabilității sociale și a implicării active

în comunitățile deservite. Această dimensiune echilibrată este esențială pentru a asigura sustenabilitatea și legitimitatea afacerilor în societatea modernă.

O componentă importantă pentru domeniul afacerilor este cultura organizațională. Aceasta reprezintă nucleul valorilor, credințelor, normelor și practicilor împărtășite de membrii unei organizații sau industrii, care ghidează comportamentul și acțiunile acestora. Într-o lume a afacerilor complexă și dinamică, cultura organizațională joacă un rol esențial în crearea unui cadru ordonat și previzibil pentru desfășurarea activităților economice. Acesta stabilește un set clar de reguli, proceduri și protocoale care reglementează aspecte fundamentale precum structura ierarhică, procesele decizionale, sistemele de recompense și sancțiuni, precum și modalitățile de comunicare internă și externă. Această cultură organizațională comună oferă un sens de identitate și direcție pentru toți membrii organizației, facilitând coeziunea, colaborarea și înțelegerea reciprocă. Ea promovează un set de valori și principii care ghidează modul în care angajații, managerii și partenerii de afaceri interacționează, iau decizii și abordează provocările și oportunitățile din mediul de afaceri¹.

Existența unei culturi organizaționale puternice și bine definite contribuie la crearea unui mediu de lucru stabil și previzibil, în care tranzacțiile comerciale, negocierile, contractele și alte activități de afaceri pot fi desfășurate în mod eficient și în conformitate cu standarde acceptate de toți actorii implicați. Coerența și predictibilitatea sunt condiționale pentru a construi relații de încredere cu clienții, furnizorii, investitorii și alte părți interesate. În același timp, cultura organizațională promovează un sistem de valori comune ce ghidează luarea deciziilor etice și responsabile în cadrul organizației. Ea încurajează respectul pentru lege, integritatea, responsabilitatea socială și protecția mediului, contribuind la crearea unei imagini pozitive și a unui avantaj competitiv

1. J. Martin, 2002, *Organizational culture: Mapping the terrain*, Sage Publications, Inc.

- 63 sustenabil pentru companie. Prin urmare, cultura organizațională reprezintă o componentă esențială pentru succesul și sustenabilitatea pe termen lung a oricărei afaceri. Ea oferă un cadru ordonat și coerent pentru desfășurarea activităților economice, promovează valori și principii comune și facilitează construirea unor relații solide și de încredere cu toate părțile implicate.

3.2. O privire retrospectivă asupra dezvoltării mediului de afaceri

Istoria atitudinilor față de activitățile comerciale și financiare ilustrează modul în care percepțiile și valorile societății au evoluat de-a lungul timpului, odată cu dezvoltarea economică și schimbările sociale. Inițial, aceste activități erau privite cu suspiciune și dispreț de clasele superioare și autoritatea religioasă, fiind considerate lipsite de virtute și onoare¹. Această percepție negativă era înrădăcinată în concepția antică greacă, exprimată de Aristotel, care făcea distincție între două forme ale economiei: *oikonomikos*, referitoare la activitățile comerciale necesare pentru bunăstarea gospodăriei, și *chrematistike*, care viza obținerea de profit prin comerț, considerată o practică egoistă și imorală. Aceste idei au influențat profund atitudinea societății europene medievale față de comerț și finanțe. În Evul Mediu, nobilii și clericii considerau activitățile comerciale și financiare ca fiind inferioare și nedemne de respect, asociindu-le cu clasele sociale marginalizate, precum negustorii ambulanti, cămătarii și alți comercianți. Aceste grupuri erau privite ca lipsite de onoare și virtute, în contrast cu ocupațiile considerate nobile, precum agricultura, meșteșugurile și studiul religios. Totuși, pe măsură ce comerțul și activitățile financiare s-au dezvoltat și au adus prosperitate economică unor regiuni și orașe întregi, percepția asupra

1. J.H. D'Arms, 1981, *Commerce and Social Standing in Ancient Rome*, Harvard University Press, Cambridge, Londra.

acestor activități a început să se schimbe treptat. Negustorii și bancherii bogați au câștigat influență și respect în societate, iar contribuția lor la creșterea economică și bunăstarea generală a fost recunoscută¹.

Atare evoluție a percepțiilor reflectă modul în care schimbările economice și sociale pot modela valorile și atitudinile unei societăți. Pe măsură ce activitățile comerciale și financiare și-au demonstrat beneficiile practice pentru prosperitatea comunităților, ele au fost acceptate și integrate treptat în sistemul de valori al societății, lăsând în urmă neîncrederea și disprețul inițiale. Este vorba despre o transformare a atitudinilor care a deschis calea pentru dezvoltarea ulterioară a economiilor de piață și a sistemelor financiare moderne, devenite piloni esențiali ai progresului economic și ai bunăstării societăților contemporane.

Epoca modernă a marcat o schimbare semnificativă în percepția și înțelegerea activităților economice, comerciale și financiare. Lucrarea fundamentală a lui Adam Smith, *Avuția națiunilor*, a reprezentat un punct de cotitură în recunoașterea importanței și a beneficiilor economiei de piață, a liberei inițiative și a antreprenoriatului. Prin abordarea sa științifică și rațională, Smith a evidențiat virtuțile sistemului capitalist și a explicat modul în care comportamentele economice ale indivizilor, ghidate de interesul propriu, pot contribui la prosperitatea generală a societății. Această nouă perspectivă a fost posibilă datorită unei schimbări esențiale în concepția asupra naturii umane și a rolului individului în societate. Gânditorii Iluminismului, de pildă Smith, au promovat ideea că oamenii sunt ființe raționale motivate de propriile interese și că acțiunile lor individuale pot contribui la binele comun atunci când sunt canalizate prin mecanismele pieței libere. Era un tip de viziune puternic contrastant cu concepțiile tradiționale, care priveau activitățile comerciale și financiare ca fiind inferioare și nedemne de respect și asociate cu lăcomia

1. S. Meikle, 1996, „Aristotle on Business”, *The Classical Quarterly*, vol. 46, nr. 1, pp. 138-151.

65 și egoismul. Însă Smith a arătat că, într-un sistem economic liber și competitiv, urmărirea interesului propriu de către indivizi poate duce la o alocare eficientă a resurselor și la creșterea avuției naționale. Prin urmare, lucrarea lui Smith a reprezentat o revoluție în gândirea economică și socială, oferind o legitimitate intelectuală și morală activităților comerciale și financiare. Această nouă perspectivă a facilitat dezvoltarea ulterioară a economiilor de piață și a sistemelor capitaliste moderne, care au devenit pilonii progresului economic și ai prosperității societăților contemporane. Schimbarea de paradigmă adusă de Smith a influențat profund modul în care societatea modernă privește rolul economiei și al antreprenoriatului, recunoscând importanța acestora pentru bunăstarea generală și dezvoltarea durabilă a comunităților. „Această transformare poate fi explicată parțial prin apariția procesului de urbanizare, a societăților mari centralizate, prin privatizarea familiilor în calitate de consumatori, prin progresul rapid al tehnologiei, dezvoltarea industrială și în calitatea a structurilor, nevoilor și dorințelor sociale.”¹

Mișcarea socialistă din secolul al XIX-lea a jucat un rol crucial în conștientizarea problemelor sociale și etice generate de capitalism și industrializarea accelerată. Gânditori și activiști precum Karl Marx, Friedrich Engels și alții au criticat dur exploatarea muncitorilor, condițiile de muncă precare, salariile de mizerie și lipsa de drepturi și reprezentare pentru clasa muncitoare în cadrul sistemului capitalist. Aceste critici au evidențiat nedreptățile și inegalitățile profunde din societatea industrială, unde averea și puterea economică erau concentrate în mâinile unei minorități de industriași și capitaliști, în timp ce masa lucrătorilor era supusă exploatării și sărăciei. Socialiștii au denunțat principiile individualiste, materialiste și bazate pe profitul maxim care guvernau lumea afacerilor din acea perioadă. Prin scrierile lor incendiare și prin mișcările sociale și sindicale pe care le-au inspirat, socialiștii au reușit să atragă atenția asupra nevoii de

1. R.C. Solomon, *op. cit.*, pp. 389 și urm.

reforme sociale și de reglementări ale mediului de afaceri, pentru a proteja drepturile și demnitatea muncitorilor. Aceste eforturi au contribuit la obținerea unor concesi importante, precum limitarea orelor de muncă, interzicerea muncii copiilor, asigurări de sănătate și măsuri de siguranță la locul de muncă.

Deși multe dintre idealurile socialiste radicale nu au fost niciodată implementate, mișcarea a exercitat o presiune puternică asupra sistemului capitalist, determinându-l să se reformeze și să adopte politici sociale mai echitabile. Critica socialistă a reprezentat un catalizator esențial pentru reevaluarea valorilor și principiilor care ghidau mediul de afaceri, ducând la o recunoaștere a responsabilităților sociale și etice ale companiilor față de angajați și comunitățile lor. În contemporaneitate, aceste dezbateri și căutări continuă, prin demersuri academice și de cercetare privind definirea unui set solid de valori și idealuri etice care să ghideze lumea afacerilor într-o direcție mai responsabilă și sustenabilă¹.

Nevoia de a echilibra urmărirea profitului cu respectarea drepturilor și intereselor tuturor părților implicate are o însemnătate aparte în etica mediului de afaceri modern. Pe măsură ce activitățile economice au devenit mai complexe și mai diversificate, impactul lor asupra societății a crescut semnificativ, generând efecte secundare negative precum exploatarea forței de muncă, poluarea mediului și practicile înșelătoare față de consumatori.

Această evoluție a condus la conștientizarea necesității de a reglementa și a implementa principii și norme etice solide în lumea afacerilor. Fără un astfel de cadru etic bine definit, activitățile economice ar putea aduce prejudicii grave asupra drepturilor și intereselor legitime ale angajaților, partenerilor de afaceri, comunităților locale și societății în ansamblu. Etica în afaceri țintește către găsirea unui echilibru optim între obținerea de profituri – motivație fundamentală a oricărei companii – și respectarea

1. P. Fleming, M.T. Jones, 2013, *The end of corporate social responsibility: Crisis & critique*, SAGE Publications Ltd.

67 valorilor morale esențiale, precum corectitudinea, onestitatea, responsabilitatea socială și protecția mediului. Prin adoptarea unor standarde etice înalte, companiile își pot construi o reputație solidă, pot atrage și reține talente valoroase, pot fideliza clienții și pot obține un avantaj competitiv sustenabil pe termen lung.

În sens practic, etica în afaceri promovează o abordare holistică și durabilă, în care companiile nu sunt văzute doar ca entități orientate exclusiv spre profit, ci și ca părți integrate ale comunităților în care operează. Prin urmare, ele au responsabilitatea de a-și desfășura activitățile într-un mod etic și responsabil, ceea ce înseamnă luarea în considerare a impactului acțiunilor lor asupra tuturor părților interesate, de la angajați și parteneri de afaceri până la comunitatea locală și societatea în ansamblu. Etica nu ar trebui privită ca o constrângere, ci ca o oportunitate pentru companii de a-și consolida reputația, de a-și fideliza clienții și de a obține un avantaj competitiv pe termen lung.

3.3. Niveluri de incidență a normelor etice în domeniul corporativ

În activitatea afacerilor există două niveluri: ale afacerilor și ale eticii afacerilor.

Micronivelul se referă la cultura și practicile unei organizații sau companii individuale. La acest nivel, etica organizațională și comportamentul angajaților constituie elementul definitoriu al valorilor și normelor în cadrul organizației. Într-o companie, acest lucru poate include valorile corporative, politicile și procedurile, dar și atmosfera și interacțiunile sociale de la locul de muncă, un tot care definește cultura organizațională. Sunt aspecte care intră sub incidența eticii organizaționale și a practicilor de lucru, putând influența pozitiv sau negativ modul în care angajații se comportă, comunică și se conectează unii cu alții. Cultura organizațională este crucială pentru a construi și a promova un mediu de lucru pozitiv și productiv.

Macronivelul reprezintă un nivel mai înalt, care abordează cultura organizațională. De această dată organizația în ansamblul ei este considerată un tot unitar, iar cultura organizațională reprezintă expresia colectivă a valorilor, a convingerilor și a principiilor membrilor organizației. Cultura organizațională reflectă într-o mare măsură felul în care organizația abordează munca și îi tratează pe angajații săi. Acestea se referă la aspecte precum practicile de recrutare, gestionarea disciplinară și negocierea convențiilor colective, dar și la aspecte mai subtile, precum atmosfera și rețelele sociale din cadrul organizației. Cultura organizațională nu este doar o colecție de politici și proceduri oficiale, ci este expresia valorilor, atitudinilor și a convingerilor dominante manifestate în comportamentul colectiv. În multe organizații, aceste valori și convingeri existau chiar înainte de a fi puse în practică. Ele sunt transmise prin povești, rituri, mituri sau prin alte practici comunicative repetate în mod obsedant, precum felul în care oamenii interacționează unii cu ceilalți în cadrul organizației. Prin urmare, cultura organizațională reprezintă modul în care oamenii dintr-o organizație comunică și pun în aplicare valorile, ideologiile, convingerile și principiile organizației, care, ulterior, influențează comportamentul angajaților și relațiile interpersonale de la locul de muncă. Această cultură se reflectă în obiceiurile, practicile și tradițiile organizației, cum ar fi modalitățile de comunicare și cooperare între colegi și lideri, valorile și prioritățile exprimate, felul în care sunt tratați clienții și furnizorii, modalitatea de stabilire a obiectivelor și de evaluare a performanței, precum și felul în care sunt motivate comportamentele dorite și descurajate cele nedorite.

Cultura organizațională este transmisă în principal prin exemple practice, prin povestiri, ritualuri, în general, prin obiceiuri practicate în comun. Ea reprezintă setul de valori, convingeri și principii împărtășite în organizație și care influențează modul în care oamenii se comportă și interacționează între ei la locul de muncă. Cultura organizațională are un impact puternic asupra atitudinilor, comportamentelor și performanței angajaților la locul de

69 muncă. Aceasta se manifestă prin felul în care ei își îndeplinesc sarcinile și responsabilitățile de lucru, prin dedicarea și amabilitatea de care dau dovadă în interacțiunea cu colegii și clienții, prin promptitudinea și atenția cu care execută lucrările, prin felul în care își tratează reciproc munca și propriile performanțe. O cultură organizațională pozitivă și sănătoasă ar trebui să fie construită pe valori precum:

- respect și considerație reciprocă între angajați;
- onestitate și integritate în toate aspectele activității;
- asumarea responsabilității personale și profesionale pentru propriul comportament;
- comunicare deschisă și sinceră în cadrul organizației;
- concentrare pe furnizarea unui serviciu de calitate superioară;
- valorificarea inteligenței, talentului și experienței angajaților;
- aprecierea și recunoașterea meritelor individuale;
- crearea și promovarea unui mediu de muncă pozitiv și motivant;
- respectarea și promovarea diversității.

Microetica reprezintă dimensiunea individuală a eticii, concentrându-se pe acțiunile și deciziile luate de persoane fizice în cadrul interacțiunilor lor sociale și profesionale. Accentul cade pe modul în care indivizii își onorează obligațiile, promisiunile și responsabilitățile, precum și pe impactul pe care alegerile lor personale îl au asupra celorlalți. În contextul afacerilor, microetica vizează în principal relațiile dintre companii și clienți, furnizori sau angajați. Ea stabilește principiile de bază care ar trebui să guverneze aceste relații, cum ar fi onestitatea, corectitudinea, transparența, respectarea drepturilor și tratamentul echitabil¹. Un aspect esențial al microeticii în afaceri este cerința ca firmele

1. L. Klebe Treviño, M.E. Brown, 2004, „Managing to be ethical: Debunking five business ethics myths”, în Gideon D. Markman, Geoffrey Wood (eds.), *Academy of Management Perspectives*, vol. 18, nr. 2, pp. 69-81.

să le ofere informații complete și corecte clienților cu privire la produsele și serviciile lor. Aceasta include dezvăluirea caracteristicilor, prețurilor, termenelor de livrare și politicilor de returnare, într-un mod clar și transparent. Prin furnizarea acestor informații, companiile își respectă obligația etică de a le permite clienților să ia decizii în cunoștință de cauză. Mai mult, microetica impune companiilor să avertizeze clienții cu privire la eventualele defecte sau riscuri asociate produselor sau serviciilor lor. Această obligație are rolul de a preveni situații nedorite sau prejudicii potențiale, demonstrând grija companiei pentru bunăstarea clienților. Totodată, microetica acoperă aspecte precum respectarea contractelor încheiate cu partenerii de afaceri, furnizori sau angajați. Companiile trebuie să își onoreze angajamentele contractuale și să acționeze cu bună-credință în relațiile lor comerciale. De asemenea, etica la nivel micro implică promovarea onestității în publicitate și în comunicarea comercială, evitând practicile înșelătoare sau exagerările care ar putea induce în eroare consumatorii. Protejarea confidențialității clienților și tratamentul echitabil al angajaților în ceea ce privește salarizarea, condițiile de muncă și oportunitățile de avansare sunt alte aspecte importante ale microeticii în afaceri. Microetica stabilește standardele de bază ale comportamentului etic în interacțiunile individuale din sfera economică. Prin respectarea acestor principii, companiile pot construi relații solide și de încredere cu toți partenerii lor, contribuind la crearea unui mediu de afaceri corect și responsabil.

Macroetica reprezintă o viziune de ansamblu asupra rolului și funcționării lumii afacerilor în contextul mai larg al societății. Ea nu se concentrează asupra interacțiunilor individuale sau organizaționale, ci analizează cadrul general în care se desfășoară activitatea economică, incluzând aspecte precum:

- cadrul legislativ și de reglementare stabilit de autorități pentru a guverna mediul de afaceri;
- politicile economice promovate de guverne în ceea ce privește impozitarea, protecția consumatorilor, concurența etc.;

- 71
- sistemul de valori și așteptările societății cu privire la responsabilitățile sociale și de mediu ale companiilor;
 - modul în care toate aceste elemente influențează comportamentul organizațiilor și indivizilor implicați în activități comerciale.

Macroetica analizează în ce măsură lumea afacerilor contribuie la bunăstarea generală a societății și dacă există un echilibru adecvat între urmărirea profitului și asumarea unor responsabilități mai ample față de comunitate și mediul înconjurător. Ea evaluează dacă politicile și reglementările existente sprijină o activitate economică etică și sustenabilă sau, dimpotrivă, încurajează comportamente exploatare și lipsite de scrupule. Această perspectivă asupra eticii în afaceri nu este statică, ci evoluează odată cu schimbările valorilor, așteptărilor și priorităților societății. De exemplu, în societățile contemporane, aspecte precum sustenabilitatea, responsabilitatea socială corporatistă și etica în afaceri au câștigat o importanță crescută, devenind așteptări legitime din partea publicului și a autorităților. Prin urmare, macroetica este strâns legată de filosofia socială și politică dominantă într-o anumită epocă istorică. Ea reflectă modul în care societatea percepe rolul și contribuția mediului de afaceri la binele comun, precum și limitele și responsabilitățile pe care le consideră adecvate pentru actorii economici. Macroetica oferă o perspectivă de ansamblu asupra eticii în afaceri, analizând contextul larg în care se desfășoară activitatea economică și modul în care aceasta este influențată și reglementată de către societate pentru a asigura un echilibru între profitabilitate și responsabilitate socială.

Filosofia socială joacă un rol însemnat în analiza și evaluarea fundamentelor economiei de piață capitaliste, inclusiv a valorilor și principiilor care ghidează activitatea în lumea afacerilor. Ea ridică întrebări fundamentale cu privire la natura și impactul sistemului capitalist bazat pe piața liberă.

O primă întrebare învederează eficiența economiei de piață în distribuirea echitabilă a bunurilor și serviciilor în cadrul societății. Criticii capitalismului susțin că acest sistem promovează inegalitățile și exploatarea, concentrând averea și puterea economică în mâinile unui număr restrâns de persoane și corporații, în timp ce masa populației este lăsată să se confrunte cu sărăcia și lipsa de oportunități. Susținătorii capitalismului, pe de altă parte, argumentează că piața liberă stimulează inovația, antreprenoriatul și creșterea economică, ceea ce duce la o mai bună alocare a resurselor și la creșterea nivelului general de bunăstare în societate¹.

O a doua întrebare care își caută răspunsuri se referă la măsura în care economia capitalistă de piață liberă acordă suficientă atenție promovării valorilor precum onestitatea, meritul și inițiativa individuală.

Unii critici susțin că acest sistem încurajează comportamente oportuniste, lipsite de etică și orientate exclusiv spre profit, în detrimentul principiilor morale și al recunoașterii meritelor autentice. Alții argumentează că piața liberă reprezintă cel mai bun mecanism pentru a recompensa eforturile, talentul și inițiativa individuală, stimulând astfel performanța și progresul. În plus, filosofia socială analizează capacitatea sistemului capitalist de a susține economic normele necesare pentru o conviețuire armonioasă și pașnică în cadrul comunităților. Această perspectivă evaluează impactul activităților de afaceri asupra mediului înconjurător, coeziunii sociale și bunăstării comunităților locale. Ea ridică întrebări legate de responsabilitatea socială a corporațiilor și de necesitatea de a găsi un echilibru optim între interesele economice și cele etice, morale și sociale.

Așadar, filosofia socială încearcă să ofere o perspectivă critică și echilibrată asupra sistemului economic capitalist, analizând atât beneficiile sale, precum stimularea inovației și a creșterii

1. D. Acemoglu, 2017, „Capitalism”, în B. Frey, D. Iselin (eds.), *Economic ideas you should forget*, Springer, Cham.

- 73 economice, cât și potențialele deficiențe, cum ar fi promovarea inegalităților sau neglijarea responsabilităților sociale și de mediu. Scopul unei astfel de analize este de a identifica modalitățile prin care economia de piață poate fi perfecționată și aliniată cu principiile etice și valorile morale fundamentale ale societății.

Problematica referitoare la natura și funcționarea lumii afacerilor într-o societate capitalistă bazată pe economia de piață ridică o serie de întrebări fundamentale. Aceste chestiuni esențiale problematizează rolul și limitele guvernului, companiilor private și pieței libere în asigurarea unei distribuții echitabile a resurselor și oportunităților în cadrul societății. O primă problemă este legată de natura economiei de piață și capacitatea sa intrinsecă de a aloca eficient resursele, respectiv aceea de a oferi oportunități egale tuturor membrilor societății. Deși promotorii capitalismului susțin că piața liberă stimulează inovația, antreprenoriatul și creșterea economică, criticii săi argumentează că acest sistem tinde să concentreze avuția și puterea în mâinile unui număr restrâns de indivizi și corporații, lăsând în urmă o mare parte a populației¹. Legat de această dezbatere se naște întrebarea privind rolul statului în reglementarea și supravegherea activităților economice. Există voci care susțin că guvernul ar trebui să intervină activ pentru a corecta eșecurile pieței, impunând norme și restricții menite să prevină practicile anticoncurențiale, să protejeze consumatorii și să asigure o distribuție mai echitabilă a oportunităților. De cealaltă parte sunt adepții ideii că intervențiile statului sunt dăunătoare, distorsionând mecanismele pieței libere și subminând eficiența economică.

O altă chestiune care atrage atenția este cea a proprietății private și a limitelor acesteia în raport cu interesul public. Astfel, proprietatea privată este un drept absolut și inviolabil, în timp ce există și perspectiva potrivit căreia acest drept poate fi limitat în anumite circumstanțe excepționale, atunci când interesul

1. R.E. Freeman, K. Martin, B. Parmar, 2007, „Stakeholder Capitalism”, *Journal of Business Ethics*, nr. 74, pp. 303-314.

public o cere. Dezbateră are implicații profunde asupra modalităților în care companiile private își pot desfășura activitatea, precum și asupra gradului de intervenție permis autorităților. Politicile fiscale reprezintă un alt aspect controversat, ridicând întrebări cu privire la echitatea și justetea impozitării companiilor în funcție de capacitatea lor de plată, dimensiune și impact economic. În legătură cu acest aspect, pe de o parte, s-a emis ipoteza că impozitarea excesivă a companiilor de succes este nedreaptă și descurajează investițiile și creșterea economică; pe de altă parte, se argumentează că aceste companii ar trebui să contribuie mai mult la bunăstarea generală a societății.

O latură importantă a problemei privind natura și funcționarea lumii afacerilor se referă la responsabilitatea socială a companiilor și a rolului pe care sindicatele și organizațiile neguvernamentale îl pot avea în apărarea drepturilor angajaților, consumatorilor și ale comunităților locale. Și de această dată, opiniile sunt împărțite. Punctele de vedere potrivit cărora responsabilitatea principală a companiilor este de a genera profituri pentru acționari sunt contrabalansate de cele care susțin că, de fapt, companiile ar trebui să adopte o perspectivă mai holistică, luând în considerare impactul activităților lor asupra mediului, dar și asupra dezvoltării durabile a comunităților în care operează.

Aceste întrebări fundamentale reflectă tensiunile inerente dintre valorile capitaliste ale libertății economice, profitului și proprietății private, pe de o parte, și preocupările legate de echitate socială, protecția consumatorilor și responsabilitatea de mediu, pe de altă parte. Găsirea unui echilibru optim între aceste priorități concurente reprezintă o provocare continuă pentru societățile moderne, care caută să armonizeze dezvoltarea economică cu valorile etice și principiile de justiție socială.

Corporațiile sunt principalii actori în economia globală modernă, având un impact semnificativ asupra vieții sociale, economice și de mediu a comunităților în care își desfășoară activitatea. Prin urmare, este necesar ca aceste entități să-și îndeplinească rolul într-un mod etic și responsabil, luând în considerare interesele

75 tuturor părților implicate. Problemele etice fundamentale în domeniul afacerilor se concentrează pe definirea rolului corporațiilor în societate și pe modul în care acestea își exercită influența și puterea economică. Este nevoie ca firmele să nu urmărească doar maximizarea profiturilor, ci să acționeze ca cetățeni corporativi responsabili, contribuind la bunăstarea comunităților locale și a societății în ansamblu. În acest sens, companiile au responsabilitatea de a respecta legile și reglementările în vigoare, de a proteja mediul înconjurător prin adoptarea unor practici sustenabile și de a promova bunăstarea angajaților prin asigurarea unor condiții de muncă decente, echitabile și sigure. De asemenea, firmele ar trebui să sprijine cauze comunitare prin inițiative de responsabilitate socială corporatistă, precum proiecte de dezvoltare comunitară, voluntariat și donații caritabile¹.

La nivel individual, fiecare angajat al unei corporații are un rol esențial în menținerea unor standarde etice înalte în cadrul organizației. Deciziile și acțiunile pot avea consecințe semnificative din punct de vedere etic și legal, atât pentru companie, cât și pentru părțile externe implicate. Prin urmare, angajații trebuie să acționeze cu integritate, onestitate și respect în relațiile lor profesionale, cu colegii, clienții și partenerii de afaceri. În acest context, corporațiile au responsabilitatea de a cultiva o cultură organizațională bazată pe etică, promovând valori precum transparența, responsabilitatea și grija față de comunitate. Ele ar trebui să le ofere angajaților oportunități de dezvoltare profesională continuă și să încurajeze un mediu de muncă deschis, inclusiv și respectuos. Etica în afaceri implică deci o abordare holistică, în care corporațiile recunosc și își asumă responsabilitățile sociale și de mediu, pe lângă obiectivele economice tradiționale. Prin adoptarea unor practici etice și sustenabile, firmele pot contribui în mod semnificativ la dezvoltarea durabilă a comunităților în

1. G.F. Davis, M. von Neumann Whitman, M.N. Zald, 2006, „The Responsibility Paradox: Multinational Firms and Global Corporate Social Responsibility”, Ross School of Business, working paper nr. 1031.

care operează, consolidându-și în același timp reputația și obținând un avantaj competitiv pe termen lung¹.

3.4. Implicațiile sociale ale activității corporațiilor: responsabilitatea față de comunitate

Responsabilitatea socială corporatistă (RSC) a devenit o componentă esențială a strategiei și operațiunilor companiilor moderne, reflectând o înțelegere mai profundă a rolului lor în societate și a impactului pe care îl au asupra comunităților și mediului înconjurător. Ea nu mai este privită doar ca o obligație morală sau legală, ci ca o abordare holistică menită să asigure sustenabilitatea pe termen lung a afacerii și crearea de valoare pentru toate părțile interesate. Conceptul de RSC recunoaște faptul că activitățile economice ale companiilor generează efecte secundare sociale și de mediu, ce nu pot fi ignorate sau externalizate. Prin urmare, companiile responsabile trebuie să ia măsuri active pentru a identifica, a evalua și a gestiona aceste impacturi, în strânsă colaborare cu comunitățile locale, autoritățile, organizațiile neguvernamentale și alți actori relevanți².

O componentă esențială a RSC este reprezentată de inițiativele de dezvoltare comunitară, prin care companiile investesc în proiecte ce contribuie la îmbunătățirea calității vieții, a infrastructurii și a oportunităților economice în zonele în care își desfășoară activitatea. Acestea pot include programe educaționale, de sănătate, de sprijin pentru antreprenoriat sau de protecție a

-
1. H. Wang, L. Tong, R. Takeuchi, G. George, 2016, „Corporate Social Responsibility: An Overview and New Research Directions”, *AMJ*, nr. 59, pp. 534-544.
 2. J. Unerman, B. O'Dwyer, 2007, „The business case for regulation of corporate social responsibility and accountability”, *Accounting Forum*, vol. 31, nr. 4, pp. 332-353.

77 mediului. De asemenea, RSC implică adoptarea unor practici de producție sustenabile, care reduc la minimum consumul de resurse naturale, poluarea și emisiile de gaze cu efect de seră. Companiile responsabile investesc în tehnologii curate, promovează reciclarea și reutilizarea materialelor și implementează sisteme de management de mediu pentru a reduce amprentele lor ecologice. Pe lângă beneficiile sociale și de mediu, responsabilitatea socială corporatistă aduce și avantaje semnificative pentru companiile însele.

Prin implicarea activă în comunitățile locale și prin promovarea unor practici sustenabile, firmele își consolidează reputația și imaginea de marcă, devenind mai atractive pentru clienți, investitori și talente valoroase. De asemenea, ele pot obține beneficii financiare directe prin reducerea costurilor operaționale, accesul la noi piețe și oportunități de afaceri, precum și prin evitarea potențialelor amenzi sau litigii legate de neconformități de mediu sau sociale. Responsabilitatea socială corporatistă reprezintă o abordare integrată, care încorporează considerente sociale, etice și de mediu în strategia și operațiunile companiilor, alături de obiectivele economice tradiționale. Prin adoptarea unei astfel de abordări, firmele pot contribui la dezvoltarea durabilă a comunităților în care activează, obținând, în același timp, beneficii competitive pe termen lung pentru afacerea lor.

În societatea modernă, corporațiile au responsabilități multiple, ce depășesc simpla obținere de profituri pentru acționari. Corporațiile sunt entități puternice din punct de vedere economic, ale căror acțiuni și decizii au un impact semnificativ asupra vieții comunităților în care își desfășoară activitatea. Printre principalele obligații ale corporațiilor se numără asigurarea calității și siguranței produselor și serviciilor oferite consumatorilor. Managerii au datoria de a institui sisteme riguroase de control al calității și de a furniza informații complete și transparente cu privire la caracteristicile și riscurile potențiale asociate utilizării produselor¹.

1. A.S. Waddock, C. Bodwell, S.B. Graves, 2002, „Responsibility: The new business imperative”, *AMP*, nr. 16, pp. 132-148.

Chiar și în cazul în care avertismentele sunt furnizate, companiile rămân responsabile pentru eventualele daune sau efecte nocive cauzate de propriile produse sau servicii. Pe lângă obligațiile față de consumatori, corporațiile au responsabilități și față de angajații lor. Acestea includ asigurarea unor condiții de muncă decente, echitabile și sigure, respectarea drepturilor angajaților și oferirea de oportunități de dezvoltare profesională.

Angajații sunt o resursă indispensabilă pentru succesul oricărei companii, iar tratamentul echitabil și motivarea acestora sunt decisive pentru a atrage și a reține talentele valoroase. De asemenea, corporațiile au obligația de a respecta legile și reglementările în vigoare în domeniile în care activează, inclusiv pe cele legate de protecția mediului și de dezvoltarea durabilă. Corporațiile sunt chemate să aibă un rol activ în dezvoltarea comunităților locale prin programe de responsabilitate socială corporatistă. Acestea pot include inițiative educaționale, de sănătate, de sprijin pentru antreprenoriat ori de protecție a mediului, care contribuie la îmbunătățirea calității vieții și a oportunităților economice în zonele în care compania operează¹. Pe fond, scopul unei corporații nu ar trebui să fie doar obținerea de profituri, ci și servirea interesului public prin furnizarea de produse și servicii de calitate, crearea de locuri de muncă decente, protejarea mediului și contribuția la dezvoltarea durabilă a comunităților. Robert C. Solomon identifică multiplele grupuri de interes sau *stakeholderi* care au o relație legitimă cu activitățile și performanța unei corporații². Acestea includ acționarii care au investit capital în companie și urmăresc succesul financiar al acesteia, angajații ale căror locuri de muncă și venituri depind de corporație, clienții care beneficiază de produsele și serviciile oferite, furnizorii care asigură resursele necesare operațiunilor, precum și comunitățile locale, afectate de impactul economic, social și de mediu al corporației.

-
1. T.S. Yoder, 2001, „Corporate Responsibility and the Environment”, *Business and Society Review*, nr. 106, pp. 255-272.
 2. R.C. Solomon, *op. cit.*

79 Prin urmare, corporațiile poartă o responsabilitate socială nu doar față de acționari, ci față de toate aceste categorii de părți interesate. Prin adoptarea acestei perspective holistice, corporațiile își pot consolida reputația, pot atrage talente valoroase și pot obține un avantaj competitiv sustenabil pe termen lung.

Dincolo de respectarea instrucțiunilor generale și a avertismentelor din instrucțiunile de utilizare, corporațiile trebuie să ia în considerare și alte aspecte pentru a asigura siguranța produselor. Astfel, corporațiile sunt obligate să anticipeze nu numai defectele evidente ale produselor, ci și potențialele efecte periculoase sau defecte ascunse. Chiar dacă instrucțiunile și avertismentele sunt respectate, produsele pot prezenta defecte sau pericole ascunse care nu au fost luate în considerare. De exemplu, un produs se poate dovedi periculos dacă, deși instrucțiunile sunt respectate, el prezintă defecte ascunse. Acest lucru poate duce la probleme sau pericole neașteptate în exploatarea produsului. Este necesară verificarea atentă a tuturor caracteristicilor produsului, pentru a identifica orice potențiale probleme sau pericole ascunse, pe lângă defectele evidente menționate în instrucțiuni. Acest lucru va ajuta corporațiile să ofere produse mai sigure și mai fiabile prin abordarea și rezolvarea tuturor defectelor potențiale în exploatarea produsului.

Problema furnizării informațiilor despre produse și servicii de către corporații este dificilă și delicată. Pe de o parte, este important ca firmele să fie cinstite și transparente cu privire la produsele și serviciile lor. Aceasta înseamnă furnizarea de informații complete și exacte, evitând denaturarea sau omiterea aspectelor negative ori nedorite ale produselor sau serviciilor lor. Consumatorii ar trebui să poată conta pe informații precise și de încredere despre ceea ce cumpără. Pe de altă parte, există riscul ca furnizarea excesivă de informații negative despre produsele sau serviciile unei companii să le facă pe acestea să pară mai puțin atractive în ochii consumatorilor. De aceea, multe companii preferă să minimalizeze sau să ascundă anumite aspecte negative ale produselor sau serviciilor lor atunci când le promovează. Această tendință de a prezenta produsele sau serviciile lor într-o

lumină cât mai pozitivă, insistând mai mult pe calitățile acestora decât pe defectele sau aspectele negative, este una firească din perspectiva companiilor. Prin urmare, în promovarea produselor sau serviciilor lor, firmele sunt adesea tentate să accentueze mai mult aspectele pozitive și atractive ale acestora, în loc să le prezinte într-o lumină prea critică sau care nu este tocmai favorizantă. Dincolo de ceea ce „ar trebui”, este o realitate faptul că aceste tendințe sunt înțelese și așteptate de consumatori într-o anumită măsură. Deși astfel de situații nu sunt foarte des întâlnite, majoritatea consumatorilor apreciază când firmele sunt suficient de deschise și își prezintă în mod necosmetizat defectele și aspectele mai puțin pozitive. Pentru firme, prezentarea propriilor produse într-o lumină negativă ori criticarea propriilor servicii este, în mod evident, un lucru nu doar neplăcut, ci și dificil; dar răsplata pentru acest disconfort vine din partea consumatorilor care prețuiesc această onestitate. Acest lucru nu înseamnă că firmele ar trebui să își prezinte produsele într-o lumină nefavorabilă sau să își disprețuiască propriile realizări pentru a atinge coarda sensibilă a consumatorului, ci doar că ar trebui să recunoască și să prezinte toate aspectele relevante ale produselor sau serviciilor lor, inclusiv pe cele mai puțin pozitive, în mod realist.

Peter Drucker, una dintre cele mai respectate voci în domeniul managementului, subliniază că, deși obținerea competenței și a succesului în afaceri este esențială, aceasta trebuie realizată respectând cu strictețe principiile etice. O corporație nu poate fi ghidată doar de interesele acționarilor și de maximizarea profiturilor. Drucker arată că impactul unei companii se extinde dincolo de acționari, afectând diverse categorii de părți interesate precum angajații, clienții, furnizorii, comunitățile locale și chiar societatea în ansamblu. Toate aceste grupuri au așteptări legitime și drepturi care trebuie respectate și luate în considerare de către corporație în procesul decizional și în operațiunile sale¹.

1. P.F. Drucker, 1968, „Decision-Making and the Effective Executive”, *The Bulletin of the National Association of Secondary School Principals*, vol. 52, nr. 328, pp. 24-39.

81 Relația cu clienții sau consumatorii este o altă coordonată importantă pentru comportamentul etic al corporațiilor. Produsele și serviciile oferite trebuie să fie de cea mai înaltă calitate, să respecte standardele superioare de siguranță și să corespundă în totalitate descrierilor și promisiunilor făcute în procesul de marketing și vânzare. Nu este suficientă furnizarea de simple avertismente sau instrucțiuni, corporațiile având obligația de a oferi informații complete, transparente și ușor accesibile pentru a permite consumatorilor să ia decizii în cunoștință de cauză. La fel de important este tratamentul echitabil și demn acordat angajaților. Drucker subliniază că o corporație are datoria de a le oferi angajaților condiții de muncă decente, un mediu de lucru sigur și oportunități reale de dezvoltare profesională. Recompensarea muncii prin salarii corecte și echitabile, respectarea drepturilor angajaților și cultivarea unui mediu de lucru motivant sunt esențiale pentru atragerea și reținerea talentelor valoroase și pentru maximizarea productivității forței de muncă. În cele din urmă, Drucker accentuează importanța asumării depline a responsabilității sociale corporative, prin contribuții concrete la bunăstarea comunităților în care compania își desfășoară activitatea și prin adoptarea unor practici prietenoase cu mediul înconjurător¹. Corporațiile nu pot ignora impactul semnificativ pe care îl au asupra calității vieții, al dezvoltării economice și al protecției mediului în zonele în care operează. Prin urmare, pentru a avea un adevărat succes durabil, corporațiile trebuie să depășească perspectiva îngustă de maximizare a profiturilor și să adopte o viziune holistică, echilibrând obiectivele economice cu respectarea principiilor etice, grija pentru toate părțile implicate și asumarea responsabilităților sociale și de mediu.

Referitor la modul în care funcționează mecanismele pieței libere în ceea ce privește consumatorii și procesul lor decizional, se poate afirma că, deși teoria economică clasică presupune că,

1. P. Drucker, 1997, „Managing in a Time of Great Change” (ed. I), Routledge, New York.

în principiu, consumatorii sunt actori raționali și informați, capabili să ia decizii în cunoștință de cauză, realitatea demonstrează că acest lucru nu se întâmplă întotdeauna. Una dintre premisele de bază ale economiei de piață este că forțele cererii și ofertei se vor autoregla într-un mod eficient, ducând la un echilibru optim între producție și consum. Însă acest model presupune că toți consumatorii sunt perfect informați și acționează în mod rațional pentru a-și maximiza utilitatea și satisfacția. În practică, există numeroase cazuri în care consumatorii iau decizii în baza unor informații incomplete sau înșelătoare ori sunt influențați de factori emoționali, psihologici sau de percepții greșite induse de marketing și publicitate. Companiile investesc sume imense în activități de marketing și publicitate menite să influențeze preferințele și deciziile consumatorilor. Prin tehnici sofisticate de promovare, ele pot crea percepții și așteptări exagerate sau chiar false cu privire la beneficiile sau caracteristicile produselor și serviciilor lor.

Aceste practici pot duce la alegeri nesăbuite din partea consumatorilor, care achiziționează produse sau servicii ce nu corespund nevoilor lor reale sau care prezintă riscuri sau deficiențe ascunse. De asemenea, consumatorii nu au întotdeauna acces la informații complete și imparțiale despre produsele și serviciile disponibile pe piață. Chiar și în cazul în care informațiile sunt furnizate, ele pot fi prezentate într-un mod complicat sau tehnic, făcându-le greu de înțeles pentru consumatorii obișnuiți. Prin urmare, piața liberă, deși are mecanisme de autoechilibrare, nu poate garanta în totalitate că deciziile consumatorilor vor fi întotdeauna raționale și informate. Există o responsabilitate atât pentru companii, cât și pentru autoritățile de reglementare de a asigura un flux corect de informații către consumatori și de a proteja drepturile și interesele acestora. Companiile au datoria de a furniza informații corecte, complete și ușor de înțeles despre produsele și serviciile lor, evitând practicile înșelătoare sau denaturarea realității prin marketing și publicitate. În același timp, autoritățile ar trebui să impună standarde stricte de transparență

83 și să sancționeze practicile neloiale, asigurând un mediu concurențial corect și echitabil pentru consumatori. Doar colaborarea tuturor părților implicate – companii, autorități și consumatori – poate asigura un proces decizional autentic informat și rațional din partea consumatorilor, permițând pieței libere să funcționeze eficient și echitabil pentru toate părțile implicate.

O problemă de etică este cea a practicilor de marketing și publicitate utilizate de companiile producătoare pentru a-și promova produsele și serviciile. Nu este un aspect de ignorat tensiunea existentă între natura persuasivă și adesea exagerată a reclamelor, pe de o parte, și principiul veridicității și furnizării de informații obiective despre calitatea și utilitatea produselor, pe de altă parte. Reclamele moderne folosesc o varietate de tehnici sofisticate pentru a capta atenția consumatorilor și a stârni emoții pozitive sau dorința de achiziționare. Acestea includ imagini vizuale atrăgătoare, sloganе memorabile și promisiuni tentante despre beneficiile oferite de produs. Însă aceste practici pot duce la denaturarea realității și la crearea unor percepții exagerate sau chiar false în mintea consumatorilor cu privire la caracteristicile și performanțele produselor promovate. Prin urmare, se ridică întrebarea despre responsabilitatea etică în acest context. Pe de o parte, companiile producătoare ar trebui să respecte principiul veridicității și să furnizeze informații obiective, corecte și complete despre produsele lor, evitând exagerările și denaturările realității prin campaniile publicitare. Pe de altă parte, consumatorii înșiși au responsabilitatea de a adopta o atitudine critică și rațională față de mesajele publicitare, analizând cu atenție informațiile prezentate și neasumând orbește promisiunile tentante din reclame.

Deși practicile de marketing și publicitate ale companiilor pot fi (și sunt adesea) înșelătoare sau exagerate, consumatorii nu sunt simpli receptori pasivi ai acestor mesaje. Ei au capacitatea și responsabilitatea de a analiza critic informațiile primite și de a lua decizii informate, bazate pe cercetarea independentă a produselor și serviciilor înainte de achiziționare. Atât companiile

producătoare, cât și consumatorii au obligații etice în acest proces. Companiilor li se recomandă să adopte practici de marketing și publicitate oneste, corecte și transparente, evitând denaturările realității și respectând principiul veridicității. În același timp, consumatorii ar trebui să fie conștienți de natura persuasivă a reclamelor, să adopte un spirit critic și să își asume responsabilitatea de a cerceta independent produsele înainte de a le achiziționa. Numai prin respectarea principiilor etice de ambele părți se poate asigura un proces de promovare și achiziționare a produselor bazat pe informații corecte, complete și luarea unor decizii în cunoștință de cauză. Acest lucru este hotărâtor pentru a proteja interesele consumatorilor și pentru a menține încrederea publicului în practicile companiilor producătoare.

3.5. Poziția și statutul angajatului în organizație – sarcini și așteptări

Natura relației dintre angajați și companie, precum și responsabilitățile și așteptările reciproce ale acestora orientează atenția asupra unor aspecte de natură etică. Este mai mult decât o necesitate tratarea cu demnitate și respect a angajaților. În trecut, ei erau adesea privați de drepturi fundamentale la locul de muncă, fiind expuși la condiții precare, discriminare, hărțuire și lipsă de siguranță. Însă în societățile moderne au fost introduse reglementări și standarde etice pentru a proteja drepturile angajaților și a promova relații echitabile și armonioase între aceștia și companii. Aceste reglementări impun companiilor obligația de a oferi angajaților condiții de muncă decente, inclusiv un mediu de lucru sigur și sănătos, nediscriminare, protecție împotriva hărțuirii, salarii echitabile și condiții de muncă rezonabile. Respectarea acestor drepturi fundamentale ale angajaților este esențială nu doar din perspectiva etică și legală, ci și pentru a crea un mediu de lucru motivant și productiv. În schimbul

85 respectării acestor drepturi, companiile pot aștepta loialitate, productivitate și respectarea politicilor și procedurilor din partea angajaților.

Loialitatea angajaților este esențială pentru succesul pe termen lung al companiei, deoarece angajații loiali sunt mai implicați, mai productivi și mai puțin susceptibili de a părăsi organizația. Pentru a cultiva această loialitate, companiile investesc în programe de fidelizare, cum ar fi beneficii atractive, oportunități de dezvoltare profesională și recunoașterea meritelor. Însă loialitatea nu ar trebui să fie necondiționată – companiile trebuie să respecte la rândul lor drepturile și demnitatea angajaților pentru a menține o relație echilibrată și de respect reciproc. Relația dintre angajat și corporație ar trebui să fie una bazată pe echitate, respect reciproc și un echilibru între drepturile și responsabilitățile fiecărei părți¹. Este o conceptualizare holistică asupra relației angajat-corporație ce contrastează puternic cu perspectiva îngustă care tratează angajații ca simplă „forță de muncă” sau „marfă”. Se recunosc, astfel, demnitatea și valorile umane ale angajaților, promovând respect reciproc, condiții decente de muncă și oportunități de dezvoltare profesională. Sunt repere necesare pentru a construi o cultură organizațională sănătoasă, motivantă și productivă pentru ambele părți implicate.

Relația dintre angajați și corporații a evoluat semnificativ de-a lungul timpului, odată cu schimbările în percepțiile și valorile societății. Inițial, perspectiva clasică a economiei de piață considera munca angajatului ca pe o simplă marfă, supusă legilor cererii și ofertei pe piața forței de muncă. Această viziune reducea ființa umană la un simplu factor de producție, ignorând demnitatea, nevoile și aspirațiile sale ca om. Însă societatea modernă a adus o schimbare radicală în modul de a privi relația angajat-corporație. Angajații sunt recunoscuți ca ființe umane complexe,

1. T.O. Davenport, 2000, „Workers as assets: A good start but...”, *Employment Relations Today*, vol. 27, nr. 1, pp. 1-18.

cu nevoi reale ce depășesc simpla contribuție la procesul de producție sau la activitatea economică. Ei au drepturi fundamentale, precum cel la un mediu de lucru decent, nediscriminare, salariu echitabil și oportunități de dezvoltare profesională. Cu toate acestea, deși poate părea greu de crezut, percepția tradițională care tratează angajații ca pe o marfă sau o resursă de exploatat încă persistă în unele companii. Acesta este motivul pentru care etica în afaceri a început să abordeze concepte precum drepturile angajaților, rolul și responsabilitățile acestora în cadrul organizațiilor. Una dintre responsabilitățile-cheie ale angajaților este loialitatea față de companie. Aceasta implică angajamentul de a acționa în interesul organizației, de a proteja informațiile confidențiale și de a evita conflictele de interese care ar putea afecta negativ compania. Totuși, această loialitate nu ar trebui să fie una oarbă și necondiționată.

Loialitatea angajatului ar trebui să fie calibrată cu respectarea principiilor etice fundamentale și a cadrului legal în vigoare. Un angajat loial nu ar trebui să accepte instrucțiuni de la superiori care îl împing către acte ilegale sau contrare eticii profesionale. Chiar dacă aceste instrucțiuni vin de la manageri sau directori, angajatul are responsabilitatea de a le respinge dacă ele încalcă legea sau standardele etice ale profesiei. Prin urmare, relația dintre angajat și corporație ar trebui să fie bazată pe respect reciproc, echitate și echilibru între loialitate, drepturi și responsabilități. Companiile au obligația de a trata angajații cu demnitate și de a le respecta drepturile fundamentale, în timp ce aceștia din urmă trebuie să își asume responsabilitatea de a acționa în interesul organizației, dar fără a compromite principiile etice sau legalitatea. Conceptul de loialitate presupune obligații speciale ale angajatului față de companie, dar și obligația companiei față de angajat; pentru că „loialitatea față de companie se conturează prin obligațiile reciproce: companie-angajat, prin atribuire de roluri și responsabilități. Unele dintre acestea sunt contractuale și legale, dar ele nu ajung decât pentru îndeplinirea

87 sarcinilor și nu au o corespondență etică. Totuși, lumea afacerilor nu este un scop în sine, mereu va exista o dimensiune morală¹⁷.

Pentru N. Bowie și R.S. Downie, locul de muncă și rolurile profesionale implică mult mai mult decât simpla îndeplinire mecanică a sarcinilor și atribuțiilor de serviciu². Angajații sunt integrați într-un sistem organizațional complex, cu multiple dimensiuni și responsabilități. Înainte de orice, locul de muncă presupune colaborarea strânsă și spiritul de echipă cu ceilalți colegi. Fiecare angajat face parte dintr-un colectiv mai mare, având datoria de a coopera eficient cu colegii pentru a atinge obiectivele comune ale organizației. Izolarea și individualismul excesiv sunt dăunătoare atât pentru persoana respectivă, cât și pentru întreaga echipă. Apoi, un loc de muncă autentic implică atașamentul și devotamentul față de colegii de muncă, dincolo de simpla îndeplinire a sarcinilor de rutină. Angajații ar trebui să manifeste grijă și preocupare autentică pentru colegii lor, sprijinindu-se reciproc și cultivând relații armonioase și productive în cadrul colectivului de muncă. Mai mult, viziunea modernă asupra locului de muncă presupune o implicare activă și responsabilă în îndeplinirea atribuțiilor de serviciu. Angajații nu ar trebui să aibă o atitudine pasivă sau mecanică, ci să fie proactivi, să își asume responsabilități și să depună eforturi susținute pentru a contribui la succesul general al organizației. Acest lucru include preocuparea pentru calitatea produselor sau serviciilor oferite de companie și pentru menținerea unui nivel ridicat de performanță.

Locul de muncă nu mai este văzut ca un simplu schimb de forță de muncă pe bani, ci ca un mediu complex de interacțiuni umane, colaborare, responsabilități și contribuție colectivă la succesul organizației. Fiecare angajat are un rol bine definit în

1. P. Drucker, 1979, *Management*, Pan, Londra, p. 79.

2. N. Bowie, 1982, *Business Ethics*, Prentice Hall, Eaglewood Cliffs;
R.S. Downie, 1971, *Roles and Values: An Introduction to Social Ethics*, Methuen, Londra.

cadrul acestui sistem, cu drepturi și obligații specifice care contribuie la îndeplinirea misiunii și obiectivelor generale ale companiei. Această viziune holistică asupra locului de muncă și rolurilor profesionale evidențiază importanța angajamentului, a spiritului de echipă și a responsabilității individuale în cadrul organizațiilor moderne. Ea contrastează puternic cu vechile perspective înguste și mecaniciste, recunoscând complexitatea mediului organizațional și necesitatea implicării active a fiecărui angajat pentru a asigura succesul și performanța pe termen lung a companiei.

O dimensiune esențială a rolului angajatului este reprezentată de angajamentul asumat față de organizație și de responsabilitățile care depășesc simpla îndeplinire a sarcinilor de lucru. Angajații au datoria morală de a-și exercita atribuțiile cu profesionalism, dedicare și urmărirea excelenței, contribuind activ la atingerea obiectivelor companiei și la asigurarea calității ridicate a produselor sau serviciilor oferite. Această implicare depășește cu mult statutul de simplu „executant” și presupune o asumare profundă a misiunii și valorilor corporației. În cele din urmă, activitatea economică a corporațiilor nu ar trebui să fie ghidată exclusiv de interese de profit, ci și de respectarea principiilor etice și a bunăstării societății în ansamblu.

Obligațiile corporațiilor, ale angajaților și ale societății sunt strâns legate și interdependente, astfel încât respectarea unor norme etice general valabile este esențială pentru toate părțile implicate. Această viziune promovează o abordare holistică și responsabilă a activității economice, în care companiile contribuie la progresul comunităților în care operează și acționează în acord cu valorile morale fundamentale. Aceasta depășește viziunea îngustă a muncii ca simplă activitate remunerată, evidențiind dimensiunile complexe de colaborare, responsabilitate, implicare și etică ce definesc cu adevărat rolul unui angajat într-o organizație de succes și responsabilă social.

Capitolul 4

Impactul culturii corporative și al sistemului axiologic asupra eticii în lumea afacerilor

4.1. Factori organizaționali cu rol în modelarea conduitei membrilor

Factorii organizaționali au un rol determinant în modelarea comportamentului angajaților la locul de muncă și pot fi grupați în două categorii principale: formali și informal¹. În sens generic, factorii formali reprezintă cadrul oficial stabilit de conducerea organizației pentru a reglementa și a structura modul de funcționare. Aceștia includ elementele precum structura ierarhică, politicile și procedurile oficiale, dar și sistemele de recompense și sancțiuni pentru angajați. Aceste elemente formale stabilesc liniile clare de autoritate, responsabilitățile fiecărui angajat, procesele decizionale și modul în care trebuie îndeplinite sarcinile

-
1. E. Lorenz, A. Valeyre, 2005, „Organisational Innovation, Human Resource Management and Labour Market Structure: A Comparison of the EU-1”, *Journal of Industrial Relations*, vol. 47, nr. 4, pp. 424-442.

și atribuțiile de serviciu. Cu toate acestea, comportamentul angajaților nu este influențat doar de factorii formali, ci și de o serie de elemente informale prezente în cultura organizațională. Acestea includ normele și valorile neoficiale împărtășite de membrii organizației, relațiile interpersonale și rețelele sociale existente în cadrul colectivului de muncă.

Chiar dacă politicile oficiale promovează concepte precum egalitatea de șanse și nediscriminarea, în realitate pot exista prejudecăți și practici discriminatorii încetățenite în cultura informală a organizației. De exemplu, angajații pot manifesta anumite prejudecăți sau atitudini negative față de colegii aparținând anumitor grupuri etnice, religioase sau de gen, încălcând astfel principiul egalității de șanse. De asemenea, deși structura ierarhică definește liniile oficiale de autoritate și proces decizional, în practică pot exista rețele informale de influență în cadrul organizației. Aceste rețele sunt formate din relații interpersonale strânse între anumiți angajați, care pot exercita o influență semnificativă asupra deciziilor și proceselor organizaționale, chiar dacă nu dețin poziții oficiale de conducere. Prin urmare, pentru a înțelege pe deplin comportamentul organizațional și a-l influența în mod eficient, este necesară luarea în considerare atât a aspectelor formale, cât și a celor informale ale organizației. Elementele oficiale stabilesc cadrul teoretic de funcționare, în timp ce factorii informali reflectă realitățile practice și dinamica interpersonală din cadrul colectivului de muncă. Abordarea integrală a acestor influențe – formale și informale – poate duce la obținerea unei imagini de ansamblu asupra modului în care se structurează și se manifestă comportamentul angajaților în cadrul unei organizații. Această înțelegere profundă permite, apoi, elaborarea unor strategii eficiente de management al resurselor umane și de optimizare a performanței organizaționale.

Definirea comportamentului membrilor organizației obligă la accentuarea într-o și mai mare măsură a rolului celor două categorii de factori, formali și informali, datorită influenței însemnate pe care aceștia o exercită. Caracteristicile formale (precum

- 91 dimensiunea, ierarhia, politicile de personal și canalele de comunicare) stabilesc cadrul teoretic de funcționare și procesele standard prin care se desfășoară activitățile companiei¹. O organizație mare, cu multe niveluri ierarhice, va avea în mod inevitabil un sistem de comunicare mai complex și un proces decizional îndelungat, comparativ cu o companie mică și mai puțin stratificată. Acest lucru se datorează faptului că informațiile și deciziile trebuie să treacă prin mai multe niveluri de aprobare și verificare înainte de a fi implementate. Totodată, politicile oficiale privind recrutarea, promovarea și recompensarea angajaților exercită un rol esențial în modelarea motivației și implicării acestora în activitatea organizației.

Pe de altă parte, factorii informali sunt la fel de importanți în influențarea comportamentului organizațional. Aceștia fac referire la percepțiile împărtășite de membrii organizației cu privire la cultura și climatul de lucru predominant. De exemplu, o cultură organizațională deschisă, care promovează implicarea angajaților în procesul decizional, va genera un sentiment de apartenență și va stimula creativitatea și inițiativa individuală. În contrast, o cultură organizațională rece, impersonală și autoritaristă va inhiba aceste calități și va promova mai degrabă conformitatea automată și pasivitatea angajaților. Factorii informali precum dinamica grupurilor de muncă, relațiile interpersonale și coeziunea echipei pot influența semnificativ performanța și satisfacția angajaților, indiferent de structura formală a organizației. Un grup de muncă armonios, cu relații intercolegiale strânse și un spirit de echipă puternic va acționa ca un factor stimulator pentru fiecare angajat în parte². În schimb, un mediu de lucru tensionat, cu conflicte interpersonale și lipsă de coeziune va inhiba performanța și va genera nemulțumire în rândul angajaților.

1. P. Blau, W. Scott, 2003, *Formal Organizations: A Comparative Approach*, Stanford University Press, Redwood City.
2. B.E. Wright, S. Kim, 2004, „Participation's Influence on Job Satisfaction: The Importance of Job Characteristics”, *Review of Public Personnel Administration*, vol. 24, nr. 1, pp. 18-40.

Prin urmare, pentru a înțelege pe deplin comportamentul organizațional și a-l influența în mod eficient este esențial să se analizeze atât factorii formali, cât și cei informali prezenți în cadrul companiei.

Comportamentul și stilul de conducere adoptat de lideri și manageri pot avea un impact semnificativ asupra nivelului de angajament, productivitate și loialitate al subordonaților. Un stil de leadership participativ, care încurajează implicarea activă a angajaților în procesul decizional și valorizează contribuțiile fiecăruia, poate stimula motivația întregii echipe și poate genera un sentiment de apartenență și responsabilitate colectivă. Atunci când angajații simt că opiniile și ideile lor sunt luate în considerare și că eforturile lor sunt apreciate, ei vor fi mai înclinați să depună eforturi susținute pentru atingerea obiectivelor comune ale organizației¹. De asemenea, un manager eficient va acorda o atenție deosebită dezvoltării profesionale a angajaților, oferindu-le oportunități de instruire, perfecționare și avansare în carieră. Recunoașterea publică a realizărilor remarcabile și a contribuțiilor valoroase ale angajaților va consolida motivația și loialitatea acestora față de organizație. Un feedback constructiv, oferit într-un mod respectuos și empatic, va ajuta la îmbunătățirea performanței și va transmite angajaților sentimentul că progresul lor profesional reprezintă o prioritate pentru companie. Totodată, cultivarea unui mediu de lucru pozitiv, bazat pe respect reciproc, încredere și atmosferă prietenoasă este esențială pentru a stimula angajații să-și atingă potențialul maxim. Un climat organizațional tensionat, ostil sau lipsit de coeziune va genera frustrare, stres, putând duce la scăderea productivității și la fluctuația ridicată a personalului. Leadershipul eficient și managementul performant al resurselor umane sunt factori-cheie în crearea unei forțe de muncă motivate, productive și loiale. Prin adoptarea unui stil de conducere

1. D. Bakotić, 2016, „Relationship between job satisfaction and organisational performance”, *Economic Research/Ekonomska Istraživanja*, vol. 29, nr. 1, pp. 118-130.

- 93 participativ, oferirea de oportunități de dezvoltare profesională, recunoașterea meritelor și promovarea unui mediu de lucru pozitiv, liderii și managerii pot maximiza potențialul angajaților și pot contribui semnificativ la succes și performanță organizațională pe termen lung.

4.2. Teorii consacrate cu privire la organizarea și conducerea entităților

În domeniul organizării și managementului s-au succedat câteva teorii clasice fundamentale, care au reprezentat un pas important în înțelegerea modului de structurare și funcționare eficientă a organizațiilor. Aceste teorii au oferit perspective diferite, dar complementare, care au pus bazele dezvoltării ulterioare a teoriilor și practicilor manageriale moderne.

Modelul birocratic de organizare propus de Max Weber a fost conceput pentru a asigura eficiența, predictibilitatea și controlul strict în cadrul organizațiilor. Principiile sale cheie ca ierarhia autorității, diviziunea clară a muncii, regulile și procedurile standardizate, precum și relațiile impersonale și promovarea bazată pe merite au fost menite să elimine subiectivismul și arbitriul din procesele organizaționale. Acest model a fost proiectat pentru a transforma organizațiile în structuri raționale și eficiente, similare unei „mașini bine unse”. Cu toate acestea, modelul weberian a fost criticat ulterior pentru excesul de rigiditate, formalitate și lipsa de flexibilitate, care pot inhiba creativitatea și inovația în organizații. Acesta a fost perceput ca fiind prea mecanicist și neadaptat la nevoile de natură umană ale angajaților.

Managementul științific dezvoltat de Frederick Taylor a abordat problema eficienței organizaționale dintr-o perspectivă diferită, concentrându-se pe optimizarea proceselor de muncă prin studii detaliate ale mișcărilor, timpilor și standardizarea metodelor de lucru. Această teorie a promovat separarea sarcinilor de planificare de cele de execuție, precum și specializarea extremă

a muncitorilor în sarcini înguste și repetitive. Scopul era de a elimina mișcările inutile și de a crește productivitatea prin eficiență maximă¹. Totuși, managementul științific a fost criticat pentru abordarea sa excesiv de mecanicistă și pentru tratarea muncitorilor ca simple „roțițe” ale unei mașini organizaționale, ignorând nevoile lor umane și sociale. Abordarea în discuție a generat nemulțumiri și rezistență din partea muncitorilor, ducând la apariția teoriilor relațiilor umane.

Teoriile relațiilor umane promovate de Elton Mayo și colaboratorii săi au reprezentat o reacție la abordarea excesiv de mecanicistă a managementului științific. Aceste teorii au subliniat importanța factorilor sociali și psihologici în motivarea angajaților și în creșterea productivității².

Experimentele de la Hawthorne au evidențiat influența grupurilor informale, a normelor de grup și a relațiilor interumane asupra performanței muncitorilor, arătând că aceștia nu sunt simpli executanți mecanici, ci ființe umane complexe, cu nevoi sociale și emoționale³.

Deși diferite în abordare și perspective, aceste teorii clasice au contribuit esențial la înțelegerea modului în care organizațiile pot fi structurate și gestionate eficient pentru a obține performanțe ridicate. Ele au evidențiat importanța factorilor precum autoritatea, diviziunea muncii, standardizarea proceselor, motivația angajaților și relațiile umane în cadrul organizațiilor. Totodată, au constituit temelia pentru dezvoltarea ulterioară a teoriilor și practicilor manageriale moderne, care combină aspecte ale tuturor acestor abordări clasice pentru a crea medii organizaționale eficiente, adaptabile și axate pe factorii umani.

-
1. F.W. Taylor, 2003, *Scientific Management* (ed. I), Routledge, New York.
 2. K. Bruce, C. Nyland, 2011, „Elton Mayo and the Deification of Human Relations”, *Organization Studies*, vol. 32, nr. 3, pp. 383-405.
 3. Stephen R.G. Jones, 1990, „Worker Interdependence and Output: The Hawthorne Studies Reevaluated”, *American Sociological Review*, vol. 55, nr. 2, pp. 176-190.

4.3. Aplicarea principiilor și metodelor științifice în managementul organizațional

Teoria managementului științific dezvoltată de Frederick Winslow Taylor la începutul secolului XX a revoluționat gândirea și practicile manageriale din acea perioadă. Taylor, inginer de profesie, a observat ineficiențele semnificative în organizarea muncii în fabrici și uzine, unde metodele de lucru erau bazate pe tradiție și obișnuință, fără o fundamentare științifică solidă. Prin aplicarea principiilor ingineresti de observație, măsurare și proiectare atentă a proceselor de muncă, Taylor a propus o abordare radicală de reorganizare a activităților de producție. Ideea sa centrală era aceea că, printr-un studiu detaliat al fiecărei sarcini de lucru, se pot identifica mișcările și metodele optime pentru îndeplinirea eficientă a respectivei activități¹. Aceste metode optime puteau fi apoi standardizate și implementate la scară largă în fabrici, conducând la creșteri semnificative de productivitate și eficiență. Un aspect esențial al managementului științific a fost separarea funcțiilor de planificare și proiectare de cele de execuție. Managerii și inginerii erau responsabili cu studierea în detaliu a fiecărei sarcini de lucru, cronometrarea și analiza mișcărilor componente și proiectarea metodei celei mai eficiente de desfășurare a activității respective. Muncitorii, pe de altă parte, erau instruiți să execute sarcinile în conformitate strictă cu aceste metode standardizate, fiind eliberați de sarcina de a găsi singuri modalitățile optime de lucru. Totodată, managementul științific presupunea o diviziune precisă a muncii și o specializare extremă a muncitorilor în sarcini înguste și repetitive. Fiecare muncitor era instruit să execute la perfecție o singură operațiune specifică, în locul activităților complexe și diversificate practicate anterior. Această specializare avea ca scop creșterea eficienței și productivității

1. F.W. Taylor, 2003, *Scientific Management* (ed. I), Routledge, New York.

prin eliminarea mișcărilor inutile și prin perfecționarea continuă a fiecărei operațiuni de lucru. În completarea standardizării și specializării muncii, Taylor a promovat și implementarea unor sisteme de recompense bazate pe performanță. Prin acordarea de prime și bonusuri pentru atingerea sau depășirea țințelor de producție, muncitorii erau motivați să adopte metodele standardizate și să lucreze la niveluri optime de eficiență și productivitate. Deși managementul științific a fost criticat ulterior pentru tratarea excesiv de mecanică a muncitorilor și neglijarea nevoilor lor sociale și psihologice, principiile sale au reprezentat un pas important în dezvoltarea managementului modern. Accentul pus pe studiul științific al muncii, pe standardizarea metodelor, pe specializarea sarcinilor și pe recompensarea performanței a influențat profund practicile manageriale din majoritatea industriilor, contribuind la creșterea productivității și eficienței organizaționale.

Pentru a fi eficient, managementul organizațional trebuie să funcționeze în baza câtorva principii esențiale. Funcțiile manageriale acoperă aspecte precum definirea clară a rolurilor și responsabilităților, dezvoltarea competențelor angajaților, motivarea prin sisteme de recompensare adecvate, precum și stabilirea unor obiective și direcții strategice clare.

O primă funcție managerială esențială este reprezentată de analiza atentă și definirea precisă a sarcinilor și responsabilităților pentru fiecare rol și poziție din cadrul organizației. Această delimitare clară a atribuțiilor fiecărui angajat este utilă pentru a evita suprapunerile, lacunele sau confuziile în procesele și activitățile organizației. Printr-o înțelegere adecvată a cerințelor specifice fiecărui rol, managerii pot distribui în mod optim sarcinile și responsabilitățile, asigurând astfel eficiența și productivitatea maximă a resurselor umane disponibile.

O a doua funcție managerială vitală este reprezentată de formarea profesională continuă a angajaților prin programe de instruire (training) bine structurate. Într-un mediu economic dinamic, cunoștințele și abilitățile angajaților trebuie actualizate

97 și dezvoltate în permanență pentru a face față noilor provocări și cerințe ale pieței. Prin asigurarea de oportunități de training adecvate, organizațiile pot consolida competențele angajaților, permițându-le să își îndeplinească atribuțiile în mod eficient și să contribuie la atingerea obiectivelor organizaționale. În plus, aplicarea unui sistem de recompense echitabil și bazat pe performanță reprezintă o funcție managerială esențială pentru motivarea și fidelizarea angajaților.

Recunoașterea și recompensarea meritelor individuale prin prime, bonusuri sau oportunități de avansare creează un mediu de lucru stimulat și încurajează angajații să depună eforturi susținute și să rămână loiali organizației pe termen lung.

Nu în ultimul rând, o altă funcție managerială importantă este stabilirea unor obiective clare, măsurabile și realiste pentru organizație, departamente și angajați individuali. Aceste obiective oferă o direcție și un scop comun pentru întreaga forță de muncă, permițând evaluarea progresului și ajustarea strategiilor în funcție de rezultatele obținute. Prin fixarea unor ținte concrete și cuantificabile, managerii pot monitoriza performanța organizației și pot lua decizii informate pentru a optimiza procesele și a atinge niveluri superioare de eficiență și productivitate.

Așadar, se impune îndeplinirea cu competență a funcțiilor manageriale fundamentale, respectiv: definirea clară a rolurilor, dezvoltarea continuă a competențelor angajaților, motivarea prin sisteme de recompensare adecvate și stabilirea unor obiective clare și măsurabile. Acestea reprezintă pilonii definitorii ai managementului organizațional eficient, contribuind la creșterea performanțelor, a productivității și a succesului pe termen lung al oricărei organizații.

Analiza atentă a sarcinilor și împărțirea operațiilor complexe în componente simple reprezintă un element fundamental al managementului eficient al resurselor umane și al organizării muncii în cadrul unei organizații. Abordarea în discuție, care este una analitică, permite o distribuire optimă a responsabilităților și atribuțiilor către angajații potriviți, bazată pe o înțelegere

aprofundată a cerințelor fiecărei sarcini și a competențelor necesare pentru îndeplinirea lor. Prin defalcarea activităților de muncă complexe în operațiuni simple și bine definite, managerii pot aloca aceste sarcini componente către indivizii cei mai potriviți, ținând cont de cunoștințele, abilitățile și experiența fiecăruia. Distribuția precisă a sarcinilor asigură o utilizare eficientă a resurselor umane disponibile, maximizând productivitatea și performanța fiecărui angajat prin concentrarea pe activitățile care le sunt cele mai potrivite.

Pe lângă împărțirea analitică a sarcinilor figurează, cu caracter obligatoriu, elaborarea unor instrucțiuni și reglementări clare pentru fiecare segment al activității de muncă. Astfel de reguli și direcții de realizare oferă un cadru coerent și standardizat pentru desfășurarea operațiunilor, asigurând o înțelegere uniformă a responsabilităților și a modului de acțiune pentru toți angajații implicați. Prin stabilirea unor proceduri bine definite se evită confuziile, erorile sau interpretările subiective, permițând o coordonare eficientă a eforturilor colective.

Un al treilea element al abordării analitice este reprezentat de procesul riguros de selecție și recrutare a angajaților. Acest proces vizează realizarea unui acord optim între cerințele specifice ale fiecărui post de lucru și profilul de cunoștințe, abilități și experiență al candidaților. Prin identificarea și atragerea persoanelor cele mai potrivite pentru fiecare rol, organizația poate beneficia de o forță de muncă competentă și dedicată, care să contribuie la atingerea obiectivelor stabilite. Analizarea atentă a sarcinilor, elaborarea unor instrucțiuni clare și selectarea riguroasă a angajaților creează premisele pentru o funcționare eficientă și productivă a activităților de muncă în cadrul organizației. Această abordare analitică și sistematică permite optimizarea utilizării resurselor umane disponibile, contribuind, astfel, la creșterea performanțelor generale ale organizației și la atingerea obiectivelor stabilite.

Pregătirea temeinică încă de la începutul carierei are rolul de a oferi candidaților cunoștințele teoretice și practice necesare

99 pentru a-și putea îndeplini atribuțiile în mod eficient și competent. În etapa de recrutare, programele de training permit companiilor să evalueze potențialii angajați și să identifice cei mai potriviți candidați care corespund cerințelor specifice ale rolurilor vacante. Totodată, trainingul inițial le oferă noilor angajați oportunitatea de a se familiariza cu cultura organizațională, cu politicile și procedurile companiei, facilitându-le integrarea armonioasă în noua echipă de lucru. Odată angajați, trainingul continuu reprezintă o investiție esențială pentru companii în dezvoltarea și actualizarea competențelor profesionale ale angajaților.

Într-un mediu economic dinamic, marcat de schimbări tehnologice rapide și evoluții constante ale practicilor din diverse domenii de activitate, este important ca angajații să beneficieze de programe de instruire periodice. Acestea le permit să rămână la curent cu cele mai noi tendințe, tehnici și reglementări aplicabile, asigurându-le menținerea unui nivel ridicat de competitivitate și eficiență în îndeplinirea sarcinilor de lucru. Pe lângă aspectele legate de competențe și cunoștințe profesionale, trainingul joacă un rol important și în motivarea angajaților. Prin oferirea de oportunități de dezvoltare continuă, companiile demonstrează angajaților că investesc în creșterea lor profesională și că valorizează aportul lor, ceea ce generează un sentiment de apreciere și loialitate.

În concluzie, trainingul reprezintă o componentă care nu trebuie să lipsească din strategia de dezvoltare a resurselor umane, având un impact semnificativ atât în etapa de recrutare, cât și pe parcursul activității angajaților în cadrul unei organizații. Prin investiția continuă în programe de instruire și sisteme de recompensare bazate pe performanță, companiile pot crea un mediu de lucru motivant, care stimulează angajații să depună eforturi susținute și să contribuie la atingerea obiectivelor organizaționale, conducând la o productivitate ridicată la nivelul întregii organizații¹.

1. M. Velciu, 2014, „Training for Changing Times”, *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, nr. 109, pp. 220-224.

Pentru a consolida și mai mult motivația angajaților, companiile implementează adesea sisteme de recompensare legate de performanță. Aceste recompense pot lua forme diverse, precum bonusuri financiare, promovări, recunoaștere publică sau beneficii suplimentare¹.

Stabilirea unor obiective și scopuri clare reprezintă esența managementului eficient și a succesului oricărei organizații. Aceste obiective bine definite oferă o direcție și o motivație puternică pentru toți membrii organizației, de la angajații de la linia de producție până la nivelul conducerii superioare. Obiectivele clar formulate au rolul de a canaliza și a focaliza eforturile colective ale angajaților într-o direcție comună, permițând o utilizare optimă a resurselor și energiei disponibile. Ele acționează ca un far călăuzitor, ghidând deciziile și acțiunile tuturor membrilor organizației către atingerea ȳintelor dorite. Prin stabilirea unor priorități și a unei viziuni clare, obiectivele ajută la evitarea risipei de eforturi în direcții divergente și ineficiente. În cazul unei fabrici de producție, de exemplu, un obiectiv principal precum creșterea productivității și îmbunătățirea calității produselor oferă o ȳintă precisă și măsurabilă către care să se îndrepte eforturile tuturor angajaților implicați. Acest obiectiv orientează deciziile managerilor cu privire la optimizarea proceselor de producție, implementarea de noi tehnologii sau tehnici, precum și coordonarea eficientă a eforturilor colective ale echipelor de lucru. Angajații de la linia de asamblare sunt motivați să adopte practici de lucru optime și să colaboreze armonios pentru a atinge obiectivele stabilite, deoarece ȳnțeleg importanța și relevanța acestora pentru succesul organizației.

Obiectivele bine comunicate și ȳnțelese oferă un simț al direcției și un scop comun care poate mobiliza și uni eforturile tuturor membrilor organizației. Managerii competenți ȳndeplinesc un rol esențial în acest proces, deoarece ei sunt responsabili

1. R.S. Allen, M.M. Helms, 2001, „Reward Practices and Organizational Performance”, *Compensation & Benefits Review*.

- 101 cu identificarea și rezolvarea problemelor care pot împiedica atingerea obiectivelor, cu motivarea și ghidarea angajaților, precum și cu asigurarea unui mediu de lucru armonios și productiv. Gestionarea eficientă a resurselor umane și a dinamicii de grup reprezintă direcția potrivită pentru canalizarea energiei colective a angajaților către obiectivele stabilite. Prin stabilirea unor obiective clare și provocatoare, dar realizabile, organizațiile pot maximiza potențialul angajaților și pot obține performanțe superioare. Obiectivele bine definite acționează ca un catalizator pentru motivație, concentrare și colaborare, permițând organizației să își atingă scopurile planificate și să obțină un avantaj competitiv pe piața în care activează.

4.4. Perspectiva umanistă asupra managementului organizațional

Teoria relațiilor umane dezvoltată de Douglas McGregor este o contribuție fundamentală în domeniul managementului resurselor umane și al motivării angajaților în organizații¹. Această teorie oferă o perspectivă valoroasă asupra modului în care managerii pot aborda eficient comportamentul și motivația angajaților, având un impact semnificativ asupra performanței și productivității organizaționale.

Teoria X reflectă o viziune tradițională și pesimistă asupra naturii umane în contextul muncii. Conform acestei teorii, oamenii sunt inerent leneși, lipsiți de ambiție și vor evita munca ori de câte ori este posibil. Drept urmare, managerii trebuie să exercite un control strict și să folosească metode coercitive, precum amenințări și pedepse, pentru a-i constrânge pe angajați să își îndeplinească sarcinile și responsabilitățile. Teoria X presupune că angajații sunt motivați în principal de factori externi, precum

1. D. McGregor, 1960, *The Human Side of Enterprise*, McGraw-Hill Book Co., New York.

recompensele financiare sau pedepsele și că nu au un interes autentic pentru munca în sine.

În contrast, Teoria Y promovează o viziune mult mai optimistă și umanistă asupra naturii umane în raport cu munca. Conform acestei teorii, oamenii sunt ființe raționale, capabile de autoreglare și autocontrol, care găsesc satisfacție în realizarea unor sarcini semnificative și în asumarea responsabilităților. Teoria Y sugerează că angajații sunt motivați în mod natural să muncească și să obțină performanțe ridicate atunci când li se oferă oportunități de dezvoltare personală și profesională, precum și un mediu de lucru stimulat și de încredere. McGregor susține că managerii care adoptă perspectiva Teoriei Y vor avea mai mult succes în motivarea și implicarea angajaților, deoarece vor aplica strategii participative și vor promova un climat de încredere și respect reciproc în cadrul organizației. Acești manageri îi vor încuraja pe angajați să participe la luarea deciziilor, vor delega responsabilități și vor oferi oportunități de dezvoltare profesională, stimulând astfel motivația intrinsecă și angajamentul față de munca depusă. În schimb, managerii care subscriu la Teoria X vor adopta strategii de control strict și supraveghere rigidă, considerând că angajații sunt demotivați și trebuie constrânși pentru a-și îndeplini sarcinile. Acest stil de management autoritar și coercitiv poate duce la nemulțumire, stres și scăderea productivității în rândul angajaților, deoarece nu abordează nevoile lor fundamentale de autorealizare și dezvoltare personală.

Teoria relațiilor umane a lui McGregor a influențat semnificativ abordările moderne de management al resurselor umane, evidențiind importanța motivației intrinsece și a implicării angajaților în procesele decizionale. Numeroase studii ulterioare au confirmat validitatea Teoriei Y și beneficiile abordărilor participative în creșterea performanței organizaționale și a satisfacției angajaților în mediul de lucru.

Ulterior sistemului celor două teorii ale lui McGregor s-a produs schimbarea de paradigmă în cercetările de management,

103 marcată de o înțelegere mai profundă a naturii umane și a nevoilor fundamentale ale angajaților în cadrul organizațiilor. Noua perspectivă propusă recunoaște că performanța și succesul pe termen lung ale unei organizații sunt strâns legate de capacitatea acesteia de a crea un mediu de lucru care să corespundă caracteristicilor și aspirațiilor umane autentice.

Conform lui Chris Argyris, un mediu organizațional optim nu ar trebui să trateze angajații ca pe niște simple rotițe într-un angrenaj, ci să le permită satisfacerea unor nevoi esențiale precum nevoia de independență, de autodeterminare și de asumare a responsabilităților¹. Atunci când aceste nevoi sunt îndeplinite, angajații vor manifesta o motivație sporită și o implicare profundă în activitățile organizației, depunând eforturi susținute pentru atingerea obiectivelor stabilite. Mai mult, pentru a prospera într-un mediu organizațional complex, angajații au nevoie să dezvolte o serie de capacități esențiale. Acestea includ abilitatea de a dobândi și a utiliza cunoștințe specializate în domeniul lor de activitate, de a opera cu concepte abstracte și de a comunica eficient într-un limbaj specific domeniului respectiv. În plus, angajații trebuie să cultive capacitatea de amânare a gratificațiilor imediate, concentrându-se pe atingerea unor obiective pe termen lung, cu beneficii durabile pentru organizație.

Organizațiile care reușesc să creeze un climat de lucru favorabil dezvoltării acestor capacități și satisfacerii nevoilor umane fundamentale tind să obțină performanțe superioare pe termen lung. Un astfel de mediu stimulează motivația intrinsecă a angajaților, promovând implicarea lor autentică în activitățile organizației și asumarea responsabilităților în mod proactiv. Atunci când angajații se simt împliniți din punct de vedere personal și profesional, ei vor depune eforturi susținute și vor contribui semnificativ la succesul organizației. Prin crearea unor sisteme și practici de management care corespund acestor nevoi și capacități

1. C. Argyris, 1957, *Personality and Organization: The Conflict between System and the Individual*, Harper & Row, New York.

umane fundamentale, organizațiile pot obține un avantaj competitiv substanțial, beneficiind de o forță de muncă motivată, implicată și productivă, capabilă să asigure performanțe ridicate pe termen lung.

Avându-se în vedere caracteristicile general umane și mai ales aspectul prescriptiv al acestora, s-a ajuns la ideea că, pornindu-se de la personalitatea umană, este posibilă o bună cale de a se ajunge la o organizație eficientă; în acest sens, sporirea numărului de sarcini a unui post sau sporirea conținutului de muncă pot fi factori de satisfacție, chiar dacă munca este rutinieră; însă sporirea operațiilor de schimbare pentru unii angajați din organizație poate fi un motiv de insatisfacție și chiar de stres. Pornindu-se de la nevoia de autonomie a individului, sunt considerate inoportune și acele abordări organizaționale care sunt de părere că este necesară o direcționare strânsă a angajatului însoțită de un control strict.

Teoria Z dezvoltată de William Ouchi este o încercare inovatoare de a integra cele mai bune practici din sistemele de management japonez și american într-un model organizațional hibrid și echilibrat¹. Această teorie a fost elaborată ca răspuns la observația că multe companii americane au început să piardă teren în fața concurenței acerbe din partea firmelor japoneze, care au demonstrat performanțe superioare în termeni de productivitate, calitate și loialitate a angajaților. Principala premisă a Teoriei Z este că organizațiile ar trebui să depășească perspectiva îngustă de a trata angajații ca pe simple resurse de forță de muncă și, în schimb, să se concentreze pe bunăstarea generală și dezvoltarea personală a acestora. Această viziune este inspirată din cultura japoneză tradițională, care promovează un sistem paternalist, în care companiile își asumă un rol tutelar în asigurarea securității și protecției angajaților. Conform Teoriei Z,

1. W.G. Ouchi, 1981, *Theory Z: How American business can meet Japanese Challenge*, Addison-Wesley, Reading.

105 organizațiile ar trebui să ofere angajaților un sentiment de siguranță a locului de muncă pe termen lung, precum și oportunități semnificative de dezvoltare profesională continuă. Acest lucru poate include programe de instruire, mentorat și sisteme de compensații echitabile, care să recunoască și să recompenseze în mod adecvat contribuțiile valoroase ale angajaților. În același timp, Teoria Z încorporează principii esențiale din modelul de management american, cum ar fi responsabilitatea individuală și autonomia în luarea deciziilor.

Organizațiile ar trebui să permită și să încurajeze implicarea activă a angajaților în procesele decizionale care îi afectează direct, prin intermediul unor mecanisme participative precum comitete consultative, ședințe de brainstorming sau sondaje de opinie. Această combinație de securitate și autonomie, împreună cu o implicare profundă în luarea deciziilor are potențialul de a crea un mediu organizațional permisiv și motivant pentru angajați. Ei se vor simți valorificați, respectați și capabili să-și asume un rol activ în modelarea propriului destin profesional, ceea ce va consolida angajamentul și loialitatea lor față de organizație.

Așadar, Teoria Z promovează o perspectivă echilibrată, în care organizațiile tratează angajații ca resurse valoroase, investind în dezvoltarea lor personală și profesională, dar încurajând, în același timp, responsabilitatea individuală și participarea la procesele decizionale. Prin această metodă se recunoaște importanța factorului uman în obținerea performanțelor organizaționale ridicate și creează un mediu de lucru armonios și motivant pentru toți membrii organizației. Chiar dacă teoria în discuție nu este susținută pe cale științifică, rămâne un reper teoretic pentru domeniu, întrucât reușește combinarea a două elemente: implicarea angajatului în luarea deciziilor și responsabilitatea individuală.

4.5. Perspective contingente asupra structurilor și proceselor organizaționale

4.5.1. Date introductive

4.5.1.1. *Entitatea organizațională și aspectele problematice aferente*

Perspectiva teoretică a contingențelor în domeniul managementului organizațional contestă ideea existenței unui model unic și universal de structură și management organizațional optim, aplicabil în orice context. În schimb, teoriile contingențelor susțin că structura, procesele și strategiile de management eficiente sunt dependente de o serie de factori situaționali sau „contingenți” specifici fiecărei organizații. Factorii de contingență pot include o gamă largă de elemente precum dimensiunea organizației, domeniul și tehnologia de activitate, condițiile mediului extern în care operează, obiectivele și strategiile urmărite de organizație etc.¹. Fiecare combinație unică a acestor factori generează circumstanțe specifice care necesită un model adecvat de organizare și management pentru a obține performanțe optime. De exemplu, o organizație mică, activă într-un mediu relativ stabil, ar putea beneficia de o structură ierarhică tradițională, cu linii clare de autoritate și un proces decizional centralizat. Această structură simplă și rigidă poate funcționa eficient în circumstanțe stabile, unde schimbările sunt minore și previzibile. În contrast, o companie high-tech care activează într-un sector dinamic și în continuă schimbare ar necesita o structură organizațională mult mai flexibilă și descentralizată. O astfel de structură, cu linii de autoritate mai puțin rigide și un proces decizional participativ, ar permite companiei să reacționeze rapid la schimbările accelerate ale mediului extern și ale cerințelor pieței.

1. L. Donaldson, 2001, *The contingency theory of organizations*, SAGE Publications, Inc.

107 Alți factori de contingență pot include gradul de complexitate tehnologică implicat în activitățile organizației, natura resursei umane (calificată sau necalificată), cultura organizațională predominantă, dimensiunea pieței deservite, reglementările legale specifice domeniului de activitate etc. Acești factori pot influența în mod semnificativ structura optimă, procesele de management, stilul de leadership și strategiile de operare ale unei organizații. Prin urmare, teoriile contingențelor promovează o abordare flexibilă și adaptativă în proiectarea și gestionarea organizațiilor. În loc să urmărească implementarea unui model universal de management, acestea susțin necesitatea analizării atente a circumstanțelor specifice în care operează fiecare organizație și modelarea structurilor și proceselor de management în funcție de acești factori de contingență. O astfel de abordare situațională permite organizațiilor să obțină un avantaj competitiv prin adaptarea eficientă la contextul lor unic de operare.

În literatura de specialitate se arată că „organizațiile sunt unități sociale (sau grupuri umane) construite și reconstruite în mod intenționat pentru a urmări obiective specifice”¹.

Literatura de specialitate indică și o diversitate a perspectivelor teoretice și analitice care pot fi adoptate în studiul organizațiilor și al proceselor organizaționale, abordări ce reflectă complexitatea intrinsecă a organizațiilor; ele reprezintă entități multidimensionale, cuprinzând multiple niveluri de analiză și aspecte interdependente.

Perspectiva structuralistă tratează organizația ca pe un ansamblu formal de reguli, proceduri, ierarhii și relații de autoritate clar definite. Accentul cade pe mecanismele oficiale de coordonare, control și distribuire a sarcinilor și responsabilităților. Intervențiile organizaționale din această perspectivă vizează optimizarea structurii, proceselor și sistemelor formale pentru a crește eficiența și predictibilitatea operațiunilor².

-
1. A. Etzioni, 1961, *A Comparative Analysis of Complex Organizations*, Free Press, New York, p. 30.
 2. B. Hjert, D.O. Porter, 1981, „Implementation Structures: A New Unit of Administrative Analysis”, *Organization Studies*.

Abordarea organizației ca grup social accentuează dimensiunea umană, interpersonală și culturală a organizațiilor. Aceasta se concentrează pe dinamica relațiilor dintre membri, pe coeziunea și identitatea de grup, precum și pe normele, valorile și obiceiurile împărtășite în cadrul organizației. Intervențiile se axează pe îmbunătățirea comunicării, motivării și implicării angajaților în procesele decizionale.

Perspectiva politică privește organizația ca pe un câmp de lupte pentru putere, influență și acces la resurse limitate. Diferitele grupuri de interese (manageri, angajați, acționari, clienți etc.) negociază și fac compromisuri pentru a-și promova agențele. Intervențiile vizează gestionarea conflictelor, medierea intereselor divergente și alinierea strategiilor organizaționale cu cele ale *stakeholderilor*-cheie.

Viziunea culturală accentuează importanța valorilor, normelor, ritualurilor și simbolurilor care definesc identitatea și cultura unei organizații. Aceste elemente culturale modelează comportamentul și atitudinile membrilor, influențând modul în care aceștia interpretează realitatea organizațională. Intervențiile se concentrează pe cultivarea unei culturi organizaționale puternice, alinate cu obiectivele strategice ale companiei.

În sfârșit, abordarea sistemică tratează organizația ca pe un sistem deschis, complex și dinamic, în interacțiune continuă cu mediul său extern. Accentul este pus pe capacitatea organizației de a se adapta la schimbările din mediul de afaceri, de a învăța și de a se reinventa pentru a supraviețui și a prospera. Intervențiile vizează creșterea flexibilității, inovației și capacității de răspuns la oportunitățile și amenințările din mediul extern. Aceste multiple perspective oferă lentile analitice valoroase pentru a înțelege natura complexă a organizațiilor și a identifica modalitățile optime de intervenție și optimizare a proceselor și structurilor organizaționale. Fiecare abordare accentuează anumite aspecte esențiale, permițând o înțelegere holistică și o gestionare eficientă a schimbărilor în cadrul organizațiilor.

Teoria birocrăției aparținând lui Max Weber a reprezentat o contribuție fundamentală în înțelegerea naturii și funcționării

109 organizațiilor. Aceasta a analizat modul în care structura formală a organizațiilor, caracterizată prin elemente precum ierarhia autorității, diviziunea muncii, regulile și procedurile standardizate influențează eficiența și performanța acestora. Conform lui Weber, structura birocratică ideală asigură un nivel ridicat de raționalitate, predictibilitate și control în cadrul organizațiilor. Delimitarea clară a rolurilor și responsabilităților, precum și existența unor reguli și proceduri formale bine definite permit o coordonare eficientă a activităților și o distribuire optimă a sarcinilor. Totodată, principiul ierarhiei autorității facilitează luarea deciziilor și asigură o supraveghere atentă a proceselor organizaționale. Cu toate acestea, teoria weberiană a fost criticată ulterior pentru rigiditatea excesivă pe care o promova. Structurile birocratice prea rigide pot deveni inflexibile și incapabile să se adapteze eficient la schimbările din mediul extern. Această lipsă de flexibilitate poate inhiba inovația, creativitatea și capacitatea de răspuns rapid la oportunitățile și amenințările din piață. În consecință, cercetătorii au explorat modalități de a echilibra avantajele structurii birocratice (eficiență, predictibilitate, control) cu nevoia de flexibilitate și adaptabilitate la schimbări.

S-au dezvoltat diverse tipologii de structuri organizaționale, fiecare cu propriile avantaje și dezavantaje în funcție de contextul specific. Structura funcțională, de exemplu, este adecvată pentru organizații care operează într-un mediu relativ stabil, deoarece permite o specializare profundă și o coordonare eficientă a activităților similare. În schimb, structura divizională este preferabilă pentru organizații diversificate, care operează în multiple domenii sau piețe, deoarece permite o mai mare autonomie și adaptabilitate la cerințele specifice ale fiecărui segment de activitate. Structura matriceală combină avantajele structurilor funcționale și divizionale, permițând o flexibilitate sporită prin formarea de echipe multidisciplinare care se concentrează pe proiecte sau produse specifice. Totodată, structura în rețea facilitează colaborarea și partajarea informațiilor între organizații independente, favorizând inovația și capacitatea de răspuns rapid

la schimbările din mediul extern. Deși teoria birocrăției a lui Weber a oferit o perspectivă valoroasă asupra importanței structurii organizaționale, cercetările ulterioare au evidențiat necesitatea de a adapta structurile la contextul specific și de a echilibra eficiența cu flexibilitatea și capacitatea de inovare. Prin explorarea diverselor tipologii structurale, organizațiile pot identifica modelul optim care le permite să-și îndeplinească eficient funcțiile și să răspundă adecvat provocărilor din mediul lor de activitate.

S. Chirică face observația că organizațiile moderne trebuie să acorde o importanță deosebită adaptării continue la schimbările din mediul extern în care își desfășoară activitatea¹. Acest proces de adaptare necesită intervenții organizaționale care vizează restructurarea structurilor, operațiunilor, proceselor sau chiar a strategiei de bază a companiei. Mediul de afaceri contemporan este extrem de dinamic, marcat de evoluții tehnologice rapide, modificări ale cadrului legislativ și de reglementare, apariția constantă de noi tendințe pe piață și schimbări ale preferințelor și cerințelor consumatorilor. Pentru a rămâne competitive și a prospera în aceste condiții, organizațiile trebuie să fie flexibile, receptive și capabile să identifice din timp semnalele de schimbare din mediul lor relevant. Adaptarea eficientă la aceste condiții dinamice implică restructurări organizaționale majore, precum reorganizarea departamentelor și birourilor pentru optimizarea fluxurilor de lucru, implementarea de noi sisteme IT pentru a crește eficiența și productivitatea, relocarea anumitor activități în zone mai avantajoase din punct de vedere operațional sau chiar schimbarea radicală a modelului de afaceri, pentru a se alinia la noile realități ale pieței și cerințele consumatorilor. Aceste intervenții organizaționale sunt esențiale, deoarece permit companiilor să își ajusteze în mod proactiv structura, procesele și strategia pentru a face față provocărilor generate de schimbările

1. S. Chirică, 1996, *Psihologie organizațională. Metode de diagnoză și intervenție*, Casa de Editură și Consultanță „Studiul Organizării”, Cluj-Napoca.

- 111 din mediul extern. Incapacitatea de a recunoaște la timp nevoia de adaptare și de a implementa restructurări adecvate poate duce la pierderea competitivității, erodarea cotei de piață și, în cele din urmă, chiar la declinul organizației. Prin urmare, organizațiile de succes sunt acele care cultivă o cultură a flexibilității și a deschiderii față de schimbare. Ele trebuie să monitorizeze constant semnalele din mediul extern, să analizeze tendințele emergente și să fie pregătite să își restructureze operațiunile, procesele, structura sau chiar strategia de bază atunci când este necesar. Această capacitate de adaptare continuă este esențială pentru a face față provocărilor dinamice ale mediului de afaceri actual și pentru a asigura supraviețuirea și prosperitatea pe termen lung a organizației.

Abordarea sistemică reprezintă o perspectivă analitică valoroasă în studiul organizațiilor și al eficienței funcționării acestora. Ea permite o înțelegere holistică a organizațiilor, tratându-le ca sisteme complexe formate din multiple elemente interdependente care interacționează atât la nivel intern, cât și cu mediul extern în care operează. Conform acestei abordări, o organizație nu este o simplă însumare de componente individuale, ci un întreg unitar și integrat, în care fiecare element joacă un rol bine definit și contribuie la funcționarea generală a sistemului¹. Aceste elemente pot fi departamente, divizii, echipe sau chiar indivizi, fiecare având propriile responsabilități și atribuții specifice. Elementele componente ale sistemului organizațional sunt strâns legate prin multiple relații de interdependență și interacțiuni reciproce.

Modificările sau disfuncționalitățile care apar la nivelul unui singur element pot avea un efect de propagare în întreg sistemul, afectând performanța și eficiența celorlalte componente. De exemplu,

1. T. Cornelis, P. Dubois, J.-F. Omhover, A. Fercoq, 2019, „Organisation Design Seen through Systematic Design”, *Proceedings of the Design Society: International Conference on Engineering Design*, vol. 1, nr. 1, pp. 1553-1562.

o problemă în cadrul departamentului de producție ar putea avea impact asupra activităților departamentului de vânzări sau ar putea genera disfuncții în lanțul de aprovizionare. Din această perspectivă, menținerea unui echilibru și a unor relații armonioase între elementele componente ale organizației este esențială pentru funcționarea eficientă a întregului sistem. Organizațiile trebuie să acorde atenție nu doar optimizării fiecărui element individual, ci și sincronizării și coordonării interacțiunilor dintre acestea. Abordarea sistemică facilitează, de asemenea, identificarea punctelor vulnerabile sau a zonelor care necesită îmbunătățiri în cadrul organizației.

Printr-o analiză completă a interdependențelor și interacțiunilor dintre elementele componente pot fi identificate blocajele, ineficiențele sau surplusurile de resurse ce afectează performanța generală a sistemului. Această perspectivă permite apoi luarea unor măsuri corective și optimizarea alocării și utilizării resurselor la nivelul întregii organizații. Abordarea sistemică oferă o viziune de ansamblu asupra complexității organizațiilor, permițând o înțelegere aprofundată a modului în care diferitele elemente componente interacționează și se influențează reciproc. Ea este esențială pentru gestionarea eficientă a organizațiilor prin aceea că facilitează identificarea punctelor vulnerabile, optimizarea proceselor și alocarea rațională a resurselor pentru a asigura funcționarea eficientă a întregului sistem organizațional.

Modelul de prelucrare a informațiilor reprezintă o altă modalitate de lucru, fundamentală pentru înțelegerea modului în care organizațiile funcționează în direcția atingerii performanțelor dorite. Conform acestui model, organizațiile sunt sisteme complexe care primesc o multitudine de intrări informaționale din mediul extern, sub forma unor date, tendințe, reglementări, preferințe ale clienților, alături de multe altele. Aceste informații brute sunt prelucrate prin diverse mecanisme și procese interne ale organizației, incluzând activități precum colectarea, sortarea, analizarea, sintetizarea și interpretarea datelor relevante. Această prelucrare permite transformarea intrărilor informaționale inițiale

113 în cunoștințe și înțelegeri valoroase pentru organizație. Pe baza acestor cunoștințe rezultate din procesarea informațiilor, organizația poate apoi genera ieșiri sau outputuri sub forma unor decizii strategice, planuri de acțiune, produse, servicii sau chiar politici și reglementări interne. Calitatea și eficiența acestor outputuri depind în mare măsură de modul în care informațiile au fost gestionate și prelucrate în cadrul organizației. Prin urmare, capacitatea de a gestiona eficient fluxurile informaționale devine un factor critic pentru performanța generală a organizației. Canalele de comunicare, mecanismele de partajare a informațiilor, sistemele de stocare și procesare a datelor, precum și abilitățile de analiză și luare a deciziilor bazate pe informații reprezintă elemente principale care influențează această capacitate. Barierele sau distorsiunile în transmiterea informațiilor, cum ar fi lacunele în comunicare, filtrarea sau denaturarea mesajelor pot conduce la decizii ineficiente sau chiar eronate. De asemenea, incapacitatea de a gestiona volumele mari de date sau de a extrage semnificații relevante din informațiile disponibile poate afecta grav calitatea outputurilor organizaționale. În consecință, organizațiile eficiente acordă o atenție deosebită optimizării proceselor de gestionare a informațiilor, implementând sisteme și protocoale adecvate de comunicare, stocare și analiză a datelor. Prin îmbunătățirea fluxurilor informaționale și a capacității de a transforma intrările în cunoștințe și decizii valoroase, organizațiile pot crește semnificativ performanța generală și pot obține un avantaj competitiv sustenabil pe piață.

Teoria sistemelor sociotehnice oferă o perspectivă valoroasă asupra modului în care organizațiile funcționează ca sisteme complexe, integrând atât dimensiuni tehnologice, cât și dimensiuni sociale și umane. Această abordare recunoaște interdependența strânsă dintre tehnologie și factorii umani în determinarea performanței unei organizații¹. Componenta tehnică a unui sistem

1. W. Pasmore, S. Winby, S.A. Mohrman, R. Vanasse, 2018, „Reflections: Sociotechnical Systems Design and Organization Change”, *Journal of Change Management*, vol. 19, nr. 2, pp. 67-85.

sociotehnic include elemente precum echipamentele, utilitățile, infrastructura fizică, procesele de producție și fluxurile de lucru. Aceste elemente tehnologice joacă un rol esențial în eficiența operațională a organizației, permițând transformarea inputurilor (materiale, energie, informații) în outputuri valoroase (produse, servicii). Cu toate acestea, componenta socială sau umană a sistemului este la fel de importantă. Aceasta cuprinde elementele legate de factorul uman, precum structurile organizaționale, procesele decizionale, cultura organizațională, motivația și comportamentul angajaților, toate influențând semnificativ modul în care sistemul tehnic este operat, monitorizat și optimizat.

Teoria sistemelor sociotehnice subliniază faptul că performanța globală a unei organizații depinde de calitatea și interacțiunea armonioasă dintre cele două componente. Un sistem tehnic performant, dar combinat cu structuri organizaționale deficiente, procese decizionale ineficiente sau o cultură organizațională disfuncțională va fi incapabil să atingă niveluri optime de productivitate și eficiență. De asemenea, teoria evidențiază natura deschisă a organizațiilor, care interacționează constant cu mediul extern prin schimbul de inputuri (resurse, informații, reglementări) și outputuri (produse, servicii, deșeuri). Capacitatea unei organizații de a se adapta la schimbările din mediul extern, precum tendințele economice, tehnologice, sociale sau politice, este esențială pentru supraviețuirea și succesul său pe termen lung. Prin urmare, analiza organizațională din perspectiva sistemelor sociotehnice permite o înțelegere holistică a interdependențelor complexe dintre tehnologie, oameni, structuri organizaționale și mediul extern¹. Această abordare evidențiază necesitatea de a considera organizațiile ca sisteme integrate, în care componentele tehnice și sociale sunt strâns legate și se influențează reciproc. Prin optimizarea simultană a acestor componente, prin adaptarea continuă la schimbările din mediul extern, organizațiile pot atinge

1. E.A. Mumford, 2000, „Socio-Technical Approach to Systems Design”, *Requirements Eng*, nr. 5, pp. 125-133.

- 115 niveluri ridicate de performanță și pot obține un avantaj competitiv sustenabil.

Abordarea sistemică a organizațiilor, care le consideră entități cu autoreglare, oferă o perspectivă valoroasă pentru înțelegerea funcționării eficiente a acestora. Viziunea propusă prin acest tip de abordare se bazează pe analogia cu sistemele vii, care au capacitatea intrinsecă de a se adapta și de a-și restabili echilibrul atunci când se confruntă cu perturbații sau schimbări în mediul lor. La fel ca ființele vii, organizațiile sunt sisteme deschise, în interacțiune continuă cu mediul extern și supuse influențelor acestuia. Schimbările din mediul de afaceri, cum ar fi evoluțiile tehnologice, tendințele de piață, reglementările sau preferințele consumatorilor, pot genera provocări sau disfuncționalități în cadrul organizației. Totuși, organizațiile eficiente au capacitatea de a detecta aceste probleme și de a iniția măsuri corective prin mecanisme de autoreglare. Acestea implică procese de monitorizare constantă a performanței organizaționale și a factorilor care o influențează. Prin analiza atentă a indicatorilor-cheie de performanță, a feedbackului din piață și a altor semnale, organizațiile pot sesiza eventualele obstacole, deficiențe sau zone care necesită îmbunătățiri. Odată identificate aceste probleme, managementul strategic și operațional poate iniția acțiuni corective, precum ajustări ale proceselor, realocarea resurselor sau chiar restructurări organizaționale.

Un rol esențial în menținerea echilibrului și a eficienței sistemului organizațional îl are cultura organizațională, care include valorile, normele și credințele împărtășite de angajați și care ghidează comportamentul și atitudinile acestora în cadrul organizației. O cultură organizațională puternică și coerentă facilitează comunicarea deschisă, colaborarea și rezolvarea eficientă a problemelor, permițând organizației să se adapteze rapid la schimbările din mediul extern. Prin cultivarea unei culturi organizaționale sănătoase, bazate pe valori precum integritatea, orientarea către client, inovația și excelența, organizațiile pot crea un mediu propice pentru autoreglare și adaptare continuă. Angajații implicați

și motivați vor fi mai receptivi la semnalele de schimbare și vor contribui activ la identificarea și rezolvarea problemelor, permițând organizației să prospere chiar și în fața provocărilor din mediul extern. Perspectiva organizațiilor ca sisteme cu autoreglare subliniază capacitatea acestora de a detecta și a corecta disfuncționalitățile prin mecanisme interne de monitorizare, management eficient și cultivarea unei culturi organizaționale puternice. Capacitatea de adaptare și autoreglare reprezintă soluția pentru menținerea echilibrului și a performanțelor ridicate în fața schimbărilor dinamice din mediul de afaceri contemporan.

4.5.1.2. *Organizația privită ca o entitate alcătuită din membri uniți în jurul unor scopuri comune*

În acord cu domeniul psihologiei sociale, organizațiile pot fi privite ca grupuri de indivizi care interacționează în baza unor reguli, norme și identități colective comune, în vederea atingerii unor obiective partajate. Această perspectivă subliniază că organizațiile nu reprezintă simple structuri ierarhice sau sisteme de roluri și proceduri formale, ci entități dinamice în care interacțiunile interpersonale, normele sociale și procesele de grup joacă un rol major. Prin urmare, analiza și optimizarea funcționării organizațiilor necesită abordarea acestora ca grupuri sociale complexe, cu dinamici și caracteristici specifice. Conceptele fundamentale ale psihologiei grupurilor, precum coeziunea, conformitatea, influența socială sau leadershipul, oferă instrumente valoroase pentru înțelegerea și gestionarea eficientă a acestor dinamici de grup în cadrul organizațional. De exemplu, promovarea coeziunii și a unei identități de grup puternice în rândul angajaților poate consolida angajamentul și loialitatea acestora față de organizație, în timp ce fenomenele de gândire de grup sau polarizare a atitudinilor pot afecta calitatea proceselor decizionale¹.

1. C.R. Evans, K.L. Dion, 1991, „Group Cohesion and Performance”, *Small Group Research*.

117 Strategii precum dezvoltarea eficientă a echipelor, facilitarea luării deciziilor de grup, gestionarea constructivă a conflictelor sau stimularea creativității și inovației în cadrul grupurilor de lucru reprezintă exemple de intervenții organizaționale fundamentate pe înțelegerea dinamicilor grupurilor sociale. Prin astfel de pârghii de acțiune, organizațiile pot beneficia de o înțelegere mai profundă a factorilor umani și interpersonal care influențează performanța și eficiența lor. Abordarea organizației ca un grup social complex permite identificarea problemelor și obstacolelor legate de dinamica interpersonală, precum și elaborarea unor strategii adecvate pentru optimizarea relațiilor de muncă, a proceselor decizionale și a climatului organizațional general. Integrarea perspectivei grupurilor sociale în analiza și intervențiile organizaționale oferă o viziune profundă asupra complexității interacțiunilor umane din cadrul organizațiilor. Aceasta facilitează dezvoltarea unor abordări eficiente de management al resurselor umane și al dinamicilor de grup, contribuind la creșterea performanței generale a organizației și la atingerea obiectivelor sale strategice.

4.5.1.3. *Organizația văzută prin prisma relațiilor de putere și a jocurilor de influență*

Perspectiva politică asupra organizațiilor oferă un câmp de analiză de mare relevanță pentru a putea înțelege dinamica de putere, conflictele de interese și negocierile care au loc în interiorul acestor entități complexe. Conform acestei abordări, organizațiile nu sunt sisteme armonioase și unitare, ci arene în care diferite grupuri sau facțiuni își promovează adesea agende contradictorii. Aceste grupuri pot fi formate pe baze ierarhice (manageri *versus* angajați), funcționale (departamente sau divizii) sau chiar pe afinități și interese comune mai puțin formale. Fiecare grup tinde să-și urmărească propriile obiective și priorități care pot intra în conflict direct cu cele ale celorlalte grupuri atunci când vine vorba de accesul la resurse limitate precum

bugete, personal, spații de birouri sau informații strategice. În acest context de incertitudine, obiective ambigue și decizii nerealiste sau subiective, grupurile recurg la diverse „jocuri” politice pentru a-și promova interesele și a obține avantaje competitive în cadrul organizației. Astfel de tactici pot include formarea de alianțe și coaliții, negocierea compromisurilor, exercitarea influenței personale sau chiar manipularea informațiilor. Rezultatul acestor confruntări politice poate fi dominarea temporară a unui grup asupra celorlalte, supunerea unora sau un compromis prin care grupurile fac concesii reciproce pentru a ajunge la un acord. Natura acestor rezultate (dominare, supunere, compromis) depinde în mare măsură de distribuția puterii și a influenței în cadrul organizației, care poate varia de la o structură ierarhică strictă până la o repartizare mai echilibrată a autorității între grupuri. Înțelegerea acestor dinamici politice este esențială pentru managerii care doresc să gestioneze eficient tensiunile și conflictele inerente din interiorul organizațiilor.

Prin recunoașterea jocurilor de putere și a intereselor divergente, aceștia pot facilita negocierile și compromisurile între diferitele grupuri, promovând luarea unor decizii echilibrate care să țină cont de multiplele perspective și agende. În același timp, o distribuție echilibrată a puterii și o cultură organizațională deschisă, bazată pe comunicare transparentă și respect reciproc, pot reduce intensitatea conflictelor politice interne. Angajații implicați activ în procesele decizionale și care își văd interesele reprezentate sunt mai puțin susceptibili de a recurge la tactici politice pentru a-și promova agendele personale sau de grup. Perspectiva politică asupra organizațiilor evidențiază importanța recunoașterii și gestionării constructive a dinamicilor de putere, conflictelor de interese și negocierilor care au loc în interiorul acestor entități complexe. Prin adoptarea acestei abordări, managerii pot contribui la crearea unui mediu organizațional mai armonios și productiv, în care diferitele grupuri își pot promova interesele într-un mod echilibrat și respectuos.

4.5.1.4. *Organizația ca entitate generatoare de acțiuni și impact*

Abordarea organizațiilor ca agenți ai schimbării sociale și dezvoltării comunitare recunoaște puterea și influența semnificativă pe care acestea le dețin în societatea contemporană. Organizațiile (fie ele corporații, instituții publice sau organizații nonprofit) dispun de resurse financiare, umane și tehnologice substanțiale, precum și de o prezență extinsă în comunitățile în care operează. Prin urmare, ele au capacitatea de a cataliza și a facilita schimbări pozitive prin inițiative și programe menite să abordeze provocări sociale, economice și de mediu majore. Perspectiva subliniază responsabilitatea socială a organizațiilor de a depăși simpla urmărire a propriilor interese și obiective economice. Ele sunt chemate să își asume un rol activ și constructiv în comunitățile în care activează, contribuind la îmbunătățirea calității vieții, la dezvoltarea durabilă și la promovarea echității și incluziunii sociale. Un astfel de angajament aduce beneficii pe termen lung atât pentru organizații, cât și pentru societate în ansamblu. Inițiativele de responsabilitate socială corporativă reprezintă un exemplu concret al modului în care organizațiile pot acționa ca agenți ai schimbării. Acestea pot include programe de investiții în educație, sănătate sau infrastructură comunitară, inițiative de protecție a mediului și de promovare a practicilor sustenabile, parteneriate cu organizații nonprofit sau autorități locale pentru a aborda provocări precum sărăcia, discriminarea sau accesul limitat la servicii esențiale.

Un alt exemplu îl reprezintă campaniile de conștientizare și educare a publicului, desfășurate de organizații pe diverse teme sociale, cum ar fi drepturile omului, egalitatea de gen, sănătatea publică sau schimbările climatice. Prin utilizarea canalelor de comunicare eficiente și a resurselor lor substanțiale, organizațiile pot contribui la creșterea nivelului de informare și la mobilizarea eforturilor colective pentru a aborda aceste provocări complexe. Totodată, implicarea organizațiilor în procesele decizionale strategice

la nivel local, regional sau național poate facilita adoptarea unor politici și reglementări favorabile dezvoltării durabile și echitabile a societății. Prin colaborarea cu autoritățile și părțile interesate relevante, organizațiile pot oferi expertiză, resurse și perspective valoroase pentru a contribui la elaborarea unor soluții eficiente și echilibrate. Abordarea organizațiilor ca agenți ai schimbării sociale și dezvoltării comunitare recunoaște puterea și responsabilitatea acestora de a depăși simpla urmărire a profitului și de a se implica activ în promovarea binelui comun. Prin inițiative și parteneriate strategice, organizațiile pot cataliza schimbări pozitive, participând activ la abordarea provocărilor sociale, economice și de mediu complexe cu care se confruntă societatea contemporană.

Pentru a-și îndeplini sarcinile, managerul trebuie să fie pregătit în organizarea muncii, în realizarea acesteia și să vadă în aceasta o problemă de inginerie. Funcțiile organizaționale ale managerului includ operațiuni precum: analiza și planificarea obiectivelor și sarcinilor, selecția și instruirea personalului, controlul activității prin aplicarea recompenselor și pedepselor. Când privește calitatea activității decizionale, se au în vedere atât condițiile normale în care are loc elaborarea deciziei privite ca o activitate rațională, cât și decizia luată în situații de incertitudine și stres. Este de subliniat faptul că teoriile managementului care au pus accentul pe intervenția organizațională au evoluat spre o teorie organizațională a acțiunii, care are ca bază explicații de natură psihologică.

4.5.1.5. Înțelegerea organizației prin prisma valorilor, normelor și obiceiurilor împărtășite

Perspectiva antropologică asupra organizațiilor oferă un unghi de analiză valoros pentru înțelegerea dinamicilor sociale, culturale și simbolice care modelează comportamentul și performanța acestor entități complexe. Prin analogia dintre organizații și societățile umane la scară redusă, antropologia organizațională explorează

- 121 modul în care oamenii interacționează, creează sensuri comune și împărtășesc experiențe în cadrul structurilor organizaționale. Conform primei linii de cercetare menționate, cultura organizațională poate fi conceptualizată ca un artefact colectiv, un produs al interacțiunilor și negocierilor dintre membrii organizației¹. Această cultură joacă un rol esențial în definirea identității organizaționale, prin menținerea unui nucleu stabil de valori, tradiții și obiceiuri care conferă coeziune și un sens al apartenenței. Totodată, cultura organizațională trebuie să fie suficient de flexibilă pentru a facilita schimbarea și adaptarea la cerințele dinamice ale mediului extern, cum ar fi tendințele de piață, reglementările sau preferințele consumatorilor.

A doua linie de cercetare (care își trage seva din psihologia socială a lui Piaget) se axează pe modul în care indivizii din cadrul organizațiilor negociază sensuri și formează subculturile organizaționale distincte. Aceste subculturi pot reflecta diferențele de background, experiențe și perspective ale angajaților, dar și diviziunile structurale sau funcționale ale organizației; ele pot coexista și interacționa în moduri complexe, uneori întărind cultura dominantă, alteori contestând-o sau propunând alternative culturale².

În fine, a treia linie de cercetare explorează relația profundă dintre cultura organizațională și performanța generală a organizației. Valorile, normele și practicile culturale pot influența semnificativ eficiența operațională, capacitatea de inovație, motivația angajaților și, în ultimă instanță, succesul sau eșecul organizației. O cultură organizațională puternică și aliniată cu obiectivele strategice poate acționa ca un catalizator pentru performanță, în timp ce o cultură disfuncțională sau inadecvată poate submina

1. B. Czarniawska-Joerges, 1989, „Preface: Toward an Anthropology of Complex Organizations”, *International Studies of Management & Organization*, vol. 19, nr. 3, 3-15.
2. S.A. Sackmann, 1992, „Culture and Subcultures: An Analysis of Organizational Knowledge”, *Administrative Science Quarterly*, vol. 37, nr. 1, pp. 140-161.

eforturile de dezvoltare și progres ale organizației. Prin explorarea acestor linii de cercetare, antropologia organizațională oferă o înțelegere profundă a modului în care dimensiunile culturale, simbolice și de interacțiune socială influențează comportamentul și rezultatele organizaționale. Această perspectivă antropologică poate informa strategiile de construire a unei culturi organizaționale solide, de gestionare a diversității culturale și de aliniere a elementelor culturale cu obiectivele de afaceri, contribuind la îmbunătățirea performanței generale a organizațiilor¹.

Modalitatea prin care reprezentările sociale au fost studiate în scopul intervenției organizaționale se bazează pe procesul de învățare organizațională. Prin intermediul acestui proces, membrii unei organizații dobândesc capacitatea de a înțelege și a analiza critic realitatea socială la a cărei creare și perpetuare în cadrul organizației au contribuit. Această realitate socială face referire la tiparele de gândire, practicile, normele și asumțiile implicite care modelează modul în care angajații percep, interpretează și interacționează cu mediul organizațional. Ea cuprinde credințele, valorile și obiceiurile care definesc cultura organizațională, procesele de lucru și structurile existente. Prin învățarea organizațională, membrii sunt încurajați să își chestioneze critic aceste realități sociale luate ca (atât de) firești și să le supună unei examinări atente. Ei conștientizează modelele mentale, convingerile și valorile care stau la baza culturii, proceselor și structurilor actuale ale organizației. Acest proces reflexiv îi ajută să identifice care aspecte sunt benefice și să le alinieze cu obiectivele și valorile organizaționale, dar și ce elemente sunt potențial disfuncționale sau depășite. Analiza critică presupune examinarea modurilor de gândire, a practicilor și a normelor care au dus la crearea actualei realități sociale organizaționale. Membrii organizației identifică aspectele pozitive care trebuie păstrate și cultivate,

1. L. Durac, 2018, „Organizational Culture and Its Impact on Employees' Behavior”, *Anuarul Universității „Petre Andrei” din Iași, Fascicula Asistență Socială, Sociologie, Psihologie*, nr. 21, pp. 27-35.

123 precum și pe cele negative care necesită schimbare și îmbunătățire. Acest demers se realizează prin dialog deschis, schimb de perspective diverse și dezbateri constructive în cadrul organizației. Prin procese de învățare organizațională și analiză critică, membrii organizației pot ajunge la o înțelegere optimă a realității sociale pe care au creat-o împreună. Ei conștientizează modul în care această realitate influențează performanța, eficiența și alinierea cu valorile și obiectivele organizaționale. Când organizația promovează o gândire flexibilă, adaptabilă și deschisă la rezolvarea problemelor, membrii ei pot deveni agenți ai schimbării de autentică valoare. Ei pot propune și implementa soluții inovatoare pentru a îmbunătăți și a realinia realitatea socială organizațională cu obiectivele și valorile dorite. Această abordare proactivă îi împuternicește pe angajați să devină cocreatori ai propriului mediu organizațional, modelând realitatea socială în loc să o accepte în mod pasiv.

Învățarea organizațională prin reflecție critică și dialog deschis permite organizațiilor să evolueze și să își adapteze realitatea socială în mod constructiv. Membrii trec de la statutul de simpli observatori la cel de agenți activi ai schimbării, capabili să promoveze îmbunătățirea continuă și alinierea cu valorile și aspirațiile organizaționale.

4.5.1.6. *Abordarea instituției prin lentila culturii organizaționale*

Cultura organizațională, mai ales în dimensiunea sa informală, influențează în mod esențial modelarea comportamentului și atitudinilor angajaților în cadrul unei organizații. Deși structura formală, reprezentată de reguli, proceduri și ierarhii oficiale, stabilește cadrul teoretic de funcționare, adevăratul ritm al vieții organizaționale este guvernat de normele, valorile și tradițiile informale împărtășite de membrii organizației. Această cultură informală acționează ca un ghid invizibil, dar puternic, care influențează modul în care angajații interacționează, comunică și își

îndeplinesc sarcinile de zi cu zi. Ea stabilește standarde nescrise, dar larg acceptate, cu privire la ceea ce este considerat un comportament adecvat sau inadecvat în cadrul organizației. Aceste norme culturale tacite pot avea o influență mai profundă asupra angajaților decât regulamentele și procedurile oficiale, deoarece sunt interiorizate și transmise prin intermediul interacțiunilor sociale și al exemplelor practice din cadrul organizației¹. De exemplu, în unele organizații poate exista o normă informală de a lucra ore suplimentare neremunerate, chiar dacă în contractele de muncă nu este prevăzut în mod explicit acest lucru. Această normă culturală poate fi perpetuată prin observarea colegilor care rămân la birou după orele de program, precum și prin așteptările nescrise ale managerilor cu privire la dedicarea și angajamentul membrilor echipei. În consecință, angajații care doresc să fie percepuți ca dedicați și loiali organizației vor tinde să adopte acest comportament, chiar dacă nu este o cerință oficială.

Un alt exemplu îl reprezintă tradițiile culturale legate de socializare și consolidarea relațiilor în cadrul organizației. Unele companii pot avea obiceiul de a organiza periodic petreceri sau activități de team building, care contribuie la crearea unui sentiment de comuniune și la întărirea spiritului de echipă. Aceste tradiții pot deveni atât de înrădăcinate în cultura organizațională, încât participarea la evenimente de acest tip devine o așteptare nescrisă, percepută ca un semn al implicării și loialității față de organizație. Impactul acestor elemente culturale informale asupra motivației, productivității și satisfacției angajaților este semnificativ. Când normele și tradițiile culturale sunt pozitive și aliniate cu valorile și obiectivele organizaționale, ele pot crea un mediu de lucru stimulat și motivant. Angajații se vor simți parte a unei comunități puternice, vor fi mai implicați emoțional în activitatea organizației și vor manifesta un nivel mai ridicat

1. L. di Pietro, F. di Virgilio, 2013, „The Role of Organizational Culture on Informal Conflict Management”, *International Journal of Public Administration*, vol. 36, nr. 13, pp. 910-921.

125 de loialitate și angajament. În schimb, când cultura informală promovează norme sau valori contradictorii cu cele oficiale sau cu obiectivele organizaționale, pot apărea tensiuni, frustrări și scăderea motivației în rândul angajaților¹. De exemplu, o cultură informală care încurajează favoritismul sau discriminarea poate submina eforturile oficiale de promovare a echității și diversității, generând nemulțumire și scăderea performanței în rândul angajaților afectați. Prin urmare, managerii și liderii organizaționali trebuie să acorde o atenție deosebită cultivării și gestionării culturii informale, alături de structurile și procesele formale. Înțelegerea și valorificarea pozitivă a acestor norme și tradiții informale poate consolida motivația, loialitatea și coeziunea echipei, în timp ce ignorarea sau neglijarea acestei dimensiuni culturale poate submina eforturile de îmbunătățire a performanței organizaționale. O abordare echilibrată și conștientă a culturii organizaționale, atât în aspectele sale formale, cât și informale are valoare condițională pentru crearea unui mediu de lucru armonios, productiv și orientat către succes.

Este relevantă observația potrivit căreia „organizațiile sunt colectivități ai căror participanți urmăresc interese multiple, atât diferite, cât și comune, dar care recunosc însemnătatea perpetuării organizației ca reprezentând o resursă importantă. Structura informală de relații ce se dezvoltă între participanți oferă un ghid informativ mai precis pentru înțelegerea comportamentului organizațional, decât este cel oferit de structura formală”².

Cultura reprezintă o componentă fundamentală a identității și funcționării oricărei societăți sau grupări umane. Ea cuprinde valorile, credințele, tradițiile, normele de comportament și obiceiurile care definesc modul unic în care membrii unei

1. T.M. Gardner, P.M. Wright, L.M. Moynihan, 2011, „The Impact of Motivation, Empowerment, and Skill-Enhancing Practices on Aggregate Voluntary Turnover: The Mediating Effect of Collective Affective Commitment”, *Personnel Psychology*, vol. 64, nr. 2, pp. 315-350.
2. W.R. Scott, *apud* M. Vlăsceanu, 1999, *Organizațiile și cultura organizării*, Editura Trei, București, pp. 39 și urm.

colectivități percep lumea și interacționează între ei. Aceste elemente culturale modelează atitudinile, gândirea și acțiunile indivizilor, influențând semnificativ modul în care aceștia abordează diverse aspecte ale vieții sociale, economice și politice. La nivelul unei organizații, cultura joacă un rol esențial în definirea identității și a modului de operare al acesteia. Elementele culturale creează un cadru de referință comun pentru angajați, oferindu-le un set de repere și așteptări cu privire la ceea ce este adecvat sau inadecvat în cadrul organizației. Cultura organizațională influențează în mod direct eficiența și performanța activităților desfășurate în cadrul organizației. Ea modelează procesele decizionale, stilurile de comunicare, modalitățile de abordare a sarcinilor și provocărilor, precum și relațiile interpersonale dintre angajați.

O cultură organizațională puternică, bazată pe valori solide precum integritatea, orientarea spre client, inovația și excelența poate consolida coeziunea și angajamentul angajaților, creând un mediu de lucru motivant și productiv. Prin intermediul culturii organizaționale, membrii organizației dobândesc o înțelegere profundă a modului în care trebuie să acționeze și să interacționeze pentru a-și îndeplini sarcinile și responsabilitățile în mod eficient. Aceste norme culturale devin modalitatea învățată și aplicată în mod colectiv pentru atingerea obiectivelor organizaționale. Ele ghidează angajații în luarea deciziilor, în stabilirea priorităților și în abordarea provocărilor întâmpinate. Cu toate acestea, este important de recunoscut că o cultură organizațională inadecvată sau slabă poate avea un impact negativ semnificativ asupra performanței organizației. O cultură caracterizată de lipsa unor valori solide, de confuzii sau inconsecvențe în ceea ce privește normele și așteptările, poate duce la conflicte interne, lipsă de motivație în rândul angajaților și, în cele din urmă, la scăderea productivității și a calității activităților desfășurate. Prin urmare, cultivarea și menținerea unei culturi organizaționale puternice, aliniată cu valorile și obiectivele strategice ale organizației, reprezintă o prioritate esențială pentru manageri și lideri.

- 127 Aceștia trebuie să acorde o atenție deosebită promovării unor valori pozitive, norme de conduită clar definite și practici de lucru eficiente, care să faciliteze coeziunea, motivația și angajamentul angajaților în îndeplinirea sarcinilor și responsabilităților lor profesionale.

Fiecare organizație dezvoltă o cultură unică, un set distinct de elemente culturale care reflectă istoria, provocările și realizările specifice ale acesteia. Aceste elemente culturale se cristalizează treptat, devenind un cadru de referință comun pentru toți membrii organizației. Ele definesc ceea ce este considerat acceptabil sau inacceptabil în termeni de atitudini, practici de lucru, relații ierarhice, abordarea sarcinilor și provocărilor etc. Cultura organizațională acționează ca un factor esențial ce modelează modul în care angajații gândesc, iau decizii și interacționează într-o organizație. De exemplu, în cadrul unei culturi care promovează respectarea strictă a ierarhiei și regulilor, angajații vor tinde să adopte un comportament mai formal, mai puțin înclinați spre asumarea de riscuri sau inițiative personale. Pe de altă parte, o cultură axată pe creativitate și inovație va încuraja angajații să fie mai deschiși, mai orientați către găsirea de soluții neconvenționale.

Impactul culturii organizaționale asupra performanței companiei este profund. Când valorile și obiectivele organizației sunt în concordanță cu propriile credințe și aspirații, angajații vor fi mai motivați, mai productivi și mai loiali. Ei vor simți o conexiune emoțională puternică cu organizația, ceea ce îi va determina să depună eforturi susținute pentru atingerea ȳintelor stabilite. În schimb, o discrepanȳă majoră între cultura organizațională și valorile personale ale angajaților poate genera frustrări, lipsă de motivație și fluctuație ridicată de personal. Prin urmare, managerii trebuie să acorde o atenție deosebită cultivării unei culturi organizaționale solide, bazate pe valori pozitive precum integritatea, orientarea către client, inovația și excelenȳa. Importanȳa înȳelegerii culturii specifice unei organizaȳii este crucială atȳt pentru manageri, cȳt și pentru angajaȳi. Pentru manageri, această

înțelegere permite elaborarea unor strategii eficiente de management al resurselor umane, care să capitalizeze pe punctele forte ale culturii existente sau să abordeze eventualele probleme. Pentru angajați, ea facilitează integrarea și adaptarea la normele și așteptările organizației, permițându-le să se alinieze mai ușor cu valorile și obiectivele acesteia. Cultura organizațională reprezintă o resursă strategică esențială pentru succesul pe termen lung al oricărei organizații. Printr-o cultură organizațională puternică și alinierea ei cu obiectivele de afaceri, companiile pot obține un avantaj competitiv semnificativ, beneficiind de o forță de muncă motivată, productivă și angajată în deplină măsură.

Succesul economic remarcabil al Japoniei în perioada de după cel de-al Doilea Război Mondial, cunoscut sub denumirea de Miracolul Economic Japonez, a reprezentat o sursă de fascinație și studiu aprofundat pentru economiști, analiști și manageri din întreaga lume. Deși factorii tehnologici, politici și economici au avut, cu siguranță, un rol important, multe cercetări au evidențiat contribuția esențială a practicilor manageriale și politicilor sociale unice, profund înrădăcinate în cultura și valorile tradiționale japoneze. Una dintre aceste practici distincte a fost promovarea unui spirit de echipă puternic și a unui devotament profund față de companie în rândul angajaților. Organizațiile japoneze au cultivat un sentiment de apartenență și loialitate colectivă, în care membrii echipei erau încurajați să se considere parte integrantă a unei familii corporatiste. Acest spirit de echipă a facilitat colaborarea strânsă, comunicarea deschisă și luarea deciziilor prin consens, valorificând perspectivele și contribuțiile tuturor angajaților implicați¹. În plus, politicile de angajare pe viață și sistemele de recompense pe termen lung (precum programele de pensii generoase) au oferit angajaților un sentiment de siguranță și stabilitate. Această abordare a stimulat dedicarea și dorința de a investi eforturi susținute în dezvoltarea și

1. T. Hamada, 1956, „Corporation, Culture, and Environment: The Japanese Model”, *Asian Survey*, vol. 25, nr. 12, pp. 1214-1228.

- 129 succesul companiei pe termen lung, deoarece angajații știau că vor beneficia de roadele muncii lor pe măsură ce avansează în carieră. Un alt aspect esențial a fost accentul puternic pus pe formarea continuă a forței de muncă și pe îmbunătățirea constantă a proceselor de producție.

Conceptul *Kaizen*, care promovează îmbunătățirea continuă a practicilor și proceselor, a fost integrat în cultura organizațională japoneză. Angajații au fost încurajați să identifice și să propună în mod constant mici optimizări ale metodelor de lucru, contribuind, astfel, la creșterea eficienței și a calității produselor. Aceste practici manageriale și politici sociale au fost inspirate și alimentate de valorile culturale tradiționale japoneze, precum armonia, disciplina, respectul pentru ierarhie și dedicarea față de grup. Valorile promovate au facilitat acceptarea și implementarea cu succes a abordărilor propuse în cadrul organizațiilor nipone, permițând crearea unei forțe de muncă extrem de motivate, productive și orientate către îmbunătățire continuă. Prin combinarea acestor elemente distinctive de management și politici sociale cu valorile culturale tradiționale japoneze, companiile nipone au reușit să creeze o forță de muncă excepțională, care a reprezentat motorul principal al dezvoltării economice accelerate și al poziționării Japoniei ca una dintre cele mai puternice economii industriale din lume în perioada de după cel de-al Doilea Război Mondial¹.

Studiul realizat de Tom Peters și Robert H. Waterman Jr. a fost o contribuție semnificativă în domeniul managementului și al culturii organizaționale². Prin analiza atentă a unor companii de succes din Statele Unite, autorii au identificat un set de valori și practici comune care au stat la baza performanțelor remarcabile ale acestor organizații, chiar și în perioade de turbulențe

1. W.G. Macpherson, J.C. Lockhart, H. Kavan, A.L. Iaquinto, 2018, „Kaizen in Japan: Transferring knowledge in the workplace”, *Journal of Business Strategy*, vol. 39, nr. 3, pp. 40-45.
2. T.J. Peters, R.H. Waterman, 1989, *In search of excellence: Lessons from America's best run Companies*, Harper and Row, New York.

economice. O caracteristică esențială a companiilor excelente studiate a fost prezența unei conduceri puternice, viziune, care a promovat în mod consecvent un set coerent de valori și principii orientate spre acțiune, inovație și centrarea pe client. Aceste valori nu au rămas simple enunțuri de principiu, ci au fost integrate profund în cultura organizațională, devenind repere comportamentale pentru toți angajații, indiferent de nivelul ierarhic. Printre valorile definitorii, se înscriu orientarea fermă spre acțiune și luarea de inițiative, abordarea proactivă a problemelor și oportunităților, fără a pierde timpul în analize interminabile. De asemenea, apropierea constantă de nevoile și așteptările clienților a reprezentat o prioritate esențială, compania concentrându-și eforturile pe furnizarea de produse și servicii întru totul adaptate cerințelor pieței.

Un alt element-cheie a fost promovarea unui spirit antreprenorial și încurajarea inițiativei la toate nivelurile organizaționale. Angajații erau împuterniciți să ia decizii și să acționeze în mod autonom în limitele responsabilităților lor, fără a fi nevoie de aprobări excesive din partea conducerii. Acest lucru a stimulat creativitatea, asumarea de riscuri rezonabile și capacitatea de a reacționa rapid la schimbările din mediul de afaceri. De asemenea, aceste companii au pus un accent deosebit pe valorificarea resurselor umane, și au recunoscut faptul că productivitatea și excelența provin din oameni. Prin urmare, au investit consistent în formarea și dezvoltarea angajaților, oferindu-le oportunități de creștere profesională și un mediu de lucru motivant.

Un alt principiu esențial a fost concentrarea pe domeniile de excelență ale companiei, pe acele activități și procese în care aceasta excelează cu adevărat, în loc de a se dispersa în multe direcții. Structurile organizaționale erau menținute simple, în acest mod fiind ușor de gestionat, și s-a evitat birocrăția excesivă și îngrădirea libertății de acțiune la nivelul operațional. Prin promovarea și respectarea acestor valori fundamentale, companiile studiate au reușit să creeze o cultură organizațională puternică, bazată pe un set coerent de credințe, norme și obiceiuri

- 131 împărtășite de toți membrii organizației. O cultură care le-a permis angajaților să se identifice cu viziunea și obiectivele companiei, să lucreze împreună, cu dăruire și pasiune pentru atingerea acestora, chiar și în perioade de dificultăți economice. Studiul a demonstrat că o cultură organizațională solidă, alimentată de valori autentice și puternice, reprezintă un factor-cheie al excelenței și al succesului pe termen lung pentru orice companie.

4.5.1.7. *Efecte ale valorilor și normelor culturale asupra configurării structurii organizaționale*

Studiind diferențele culturale manifestate în structura organizațională, Hickson și Lammers au identificat trei tipologii distincte de structuri organizaționale: cea latină, cea anglo-saxonă și cea specifică țărilor din lumea a treia¹. Aceste tipologii reflectă modul în care valorile, tradițiile și normele culturale predominante în anumite regiuni geografice s-au reflectat în modul de organizarea și coordonarea activităților în cadrul instituțiilor și companiilor. Structura organizațională latină, prezentă în țări precum Franța, Italia, Spania, dar și în anumite regiuni din America de Nord precum provincia Québec din Canada, prezintă similitudini semnificative cu modelul birocratic clasic, teoretizat de Max Weber. Această structură se caracterizează printr-un număr mare de niveluri ierarhice, reflectând o distribuție inegală a puterii și autorității în cadrul organizației. Procesele decizionale sunt puternic centralizate la nivelul superior al ierarhiei, iar respectarea riguroasă a regulilor, a procedurilor și a liniilor clare de autoritate și raportare reprezintă elemente esențiale ale acestui model organizațional. Structura organizațională latină își are rădăcinile în valorile culturale specifice regiunii sud-vestice a Europei, precum respectul profund pentru

1. C.J. Lammers, D.J. Hickson (eds.), 1979, *Organizations alike and unlike: International and institutional studies in the sociology of organizations*, Routledge and Kegan Paul, Londra.

autoritate, distanța mare față de putere și preferința pentru ordine, stabilitate și structuri bine definite. Aceste valori au modelat natura formală, centralizată și puternic ierarhizată a organizațiilor din acele țări.

În contrast, țările din lumea a treia, cum ar fi cele din Africa, Asia și America Latină, prezintă o structură organizațională întemeiată pe valorile și tradițiile culturale specifice acestor regiuni. Deși procesul decizional rămâne centralizat la nivelul ierarhic superior, există o formalizare redusă a regulilor și procedurilor, permițând o flexibilitate mai mare în adaptarea acestora la circumstanțele concrete. Aceste organizații sunt caracterizate de o conducere paternalistă, în care relațiile interpersonale și loialitatea față de lider joacă un rol esențial în coordonarea activităților. Valorile precum colectivismul, respectul pentru tradiție și autoritatea ierarhică au modelat această structură organizațională unică, specifică țărilor din lumea a treia, în care circumstanțele particulare și legăturile personale primează adesea asupra respectării stricte a unor reguli și proceduri formale. Pe de altă parte, structura organizațională anglo-saxonă, întâlnită în țări precum Statele Unite, Regatul Unit, Canada și unele țări din Europa de Vest, se caracterizează printr-o ierarhie mai aplatizată, cu un număr redus de niveluri de management. Accentul este pus pe descentralizarea procesului decizional, acordând o autonomie semnificativă angajaților în îndeplinirea sarcinilor lor. Munca în echipă, flexibilitatea în adaptarea la schimbări și o comunicare deschisă, orientată spre rezultate, reprezintă trăsături definitorii ale acestui model organizațional.

Valorile culturale precum individualismul, distanța redusă față de putere și toleranța pentru incertitudine – specifice acestor regiuni – au facilitat adoptarea unei structuri organizaționale mai puțin rigide și ierarhizate, axată pe autonomia individuală, inițiativa angajaților și capacitatea de a răspunde eficient la schimbările din mediul extern. Studiul realizat de Lammers și Hickson subliniază modul profund în care diferențele culturale se reflectă în structurile și practicile organizaționale adoptate în diferite părți

133 ale lumii. Înțelegerea acestor nuanțe și a rădăcinilor culturale care le-au generat este esențială pentru managerii care operează în contexte multiculturale, permițându-le să adapteze strategiile și abordările de conducere în funcție de normele și valorile culturale predominante.

În perioada anilor 1970-1980, clasificarea organizațiilor era puternic influențată de sistemul politico-economic predominant în fiecare țară – socialist sau capitalist. Această categorizare făcea o distincție clară între organizațiile de stat din țările socialiste și întreprinderile private din țările capitaliste, diferența fundamentală fiind forma de proprietate asupra mijloacelor de producție. În țările socialiste, cultura organizațională era profund impregnată de ideologia comunistă promovată de regimurile politice. Principiile egalitarismului, proprietății colective și planificării centralizate reprezentau valori centrale care guvernau modul de funcționare a organizațiilor de stat. Concepte precum egalitatea socială și controlul statului asupra resurselor economice erau adânc înrădăcinate în țesătura culturală a acestor entități.

Pe de altă parte, în țările capitaliste, cultura organizațională era modelată de valorile liberale specifice economiei de piață, cum ar fi competiția, urmărirea profitului și dreptul la proprietate privată. Accentul era pus pe câștigul economic individual, dominanța pe piață și maximizarea valorii pentru acționari, în detrimentul idealurilor colectiviste. Aceste valori se reflectau în procesele decizionale, sistemele de recompensare și orientarea strategică generală a întreprinderilor private. Cu toate acestea, structura organizațională nu era determinată exclusiv de sistemul politico-economic, ci era influențată și de diverși factori contextuali sau de mediu. Cadrul cultural existent, incluzând elemente precum nivelul educațional al forței de muncă, reglementările guvernamentale sau atitudinile consumatorilor, jucau un rol esențial în modelarea dimensiunilor și ierarhiilor organizaționale. De exemplu, în țările cu o forță de muncă înalt calificată și educată, organizațiile aveau tendința să adopte structuri mai descentralizate și flexibile, oferind angajaților un grad mai mare de

autonomie și putere decizională. În schimb, în țările cu reglementări guvernamentale stricte, structurile organizaționale erau predominant ierarhice și birocratice, caracterizate prin reguli rigide, procese formalizate și control centralizat. Mai mult, atitudinile consumatorilor față de calitate, servicii și prețuri influențau modul în care organizațiile își structurau procesele operaționale și strategiile de marketing. Companiile care activau pe piețe cu consumatori exigenți și așteptări ridicate privind calitatea acordau o atenție deosebită mecanismelor de control al calității și abordărilor orientate către client în cadrul designului organizațional. Această interacțiune complexă dintre sistemele politico-economice, variabilele culturale și factorii de mediu sublinia natura dinamică a structurilor și culturilor organizaționale în acea perioadă. Organizațiile trebuiau să navigheze printre aceste influențe multifacetate, adaptându-și structurile, procesele și normele culturale, pentru a se alinia cu contextul societal larg în care operau.

Lammers și Hickson au concluzionat că mediul cultural și valorile societății în care o companie își desfășoară activitatea exercită o influență semnificativă asupra modului în care sunt structurate și organizate operațiunile și procesele decizionale în cadrul acesteia¹. Dimensiunile culturale precum individualismul *versus* colectivismul, distanța față de putere sau evitarea incertitudinii modelează practicile organizaționale adoptate. În culturile colectiviste, unde accentul este pus pe armonia de grup și coeziunea socială, companiile tind să adopte o structură organizațională ierarhică, cu un proces decizional centralizat la nivelul conducerii superioare. Responsabilitățile și sarcinile sunt distribuite în funcție de statutul și poziția ierarhică a angajaților. Această abordare urmărește menținerea unui control strict și a unei coordonări eficiente a activităților prin intermediul liniilor clare de autoritate. Pe de altă parte, în culturile individualiste, unde autonomia și inițiativa personală sunt înalt valorizate,

1. C.J. Lammers, D.J. Hickson (eds.), *op. cit.*

- 135 companiile promovează structuri organizaționale mai puțin ierarhizate, cu o descentralizare a proceselor decizionale. Angajații beneficiază de un grad mai mare de autonomie în îndeplinirea sarcinilor și responsabilităților lor, deoarece se consideră că aceștia sunt cei mai în măsură să ia deciziile optime în domeniul lor de expertiză. Cu toate acestea, fenomenul globalizării și adoptarea tehnologiilor moderne în majoritatea sectoarelor economice au determinat o anumită convergență a practicilor organizaționale la nivel internațional. Companiile care operează în aceleași industrii și care se confruntă cu provocări și cerințe tehnologice similare tind să adopte structuri și procese organizaționale asemănătoare, indiferent de contextul cultural național. Prin urmare, deși cultura națională continuă să exercite o influență importantă asupra stilului de management și a organizării activităților în cadrul companiilor, forțele globalizării și ale progresului tehnologic au condus la o anumită omogenizare a practicilor organizaționale în anumite domenii. Cu toate acestea, unele elemente culturale specifice, cum ar fi modalitățile de comunicare, relațiile de putere sau abordarea conflictelor, pot persista chiar și în contextul acestei convergențe organizaționale.

Pentru a fi eficiente, companiile trebuie să recunoască și să înțeleagă influențele culturale atât la nivel național, cât și la nivel organizațional. Prin adaptarea strategiilor și structurilor la contextul cultural specific, acestea pot crea un mediu de lucru armonios și productiv, care să valorifice la maximum potențialul angajaților și să faciliteze atingerea obiectivelor de afaceri.

4.5.1.8. *Diferențe interculturale în practicile și abordările manageriale*

Este o realitate faptul că diferențele culturale se reflectă în comportamentul managerial și în practicile de conducere adoptate în diverse organizații și societăți. Dimensiunile culturale precum individualismul *versus* colectivismul, distanța față de putere, evitarea incertitudinii sau orientarea pe termen lung/

scurt influențează puternic stilurile de leadership, procesele decizionale și motivarea angajaților. În culturile colectiviste, precum cele asiatice, se preferă un stil de conducere de tip paternalist, în care liderul este perceput ca o figură autoritară, dar și protectoare pentru membrii grupului. Accentul este pus pe menținerea armoniei, coeziunii de grup și pe luarea deciziilor prin consens, deși liderul deține puterea finală. Angajații sunt motivați prin sentimentul de apartenență la grup și prin crearea unui mediu de lucru stabil și securizant.

Pe de altă parte, în culturile individualiste precum cele nord-americane, se promovează un stil de conducere mai democratic și participativ. Liderul încurajează autonomia, inițiativa și implicarea activă a angajaților în procesul decizional. Motivația este stimulată prin recunoașterea meritelor individuale, prin oportunități de dezvoltare personală și prin sisteme de recompense bazate pe performanță. Dimensiunea distanței față de putere influențează, de asemenea, procesele decizionale din cadrul organizațiilor. În culturile cu distanță mare față de putere, deciziile sunt luate în mod centralizat de către manageri, fără consultări semnificative cu angajații de la nivelurile inferioare.

În schimb, în culturile cu distanță mică față de putere, practicile decizionale sunt mult mai participative și descentralizate. De asemenea, percepția asupra muncii și motivația angajaților sunt modelate de factori culturali precum valorile individuale *versus* colectiviste, orientarea pe termen lung sau scurt ori gradul de evitare a incertitudinii. Unele culturi pun accentul pe recompense și satisfacții imediate, în timp ce altele cultivă perseverența, planificarea pe termen lung și acceptarea incertitudinii. Înțelegerea acestor diferențe culturale este esențială pentru manageri, deoarece le permite să adapteze stilurile de conducere, procesele decizionale și strategiile de motivare la contextul specific în care operează organizația. Prin recunoașterea și valorificarea acestor variații culturale, companiile pot crea un mediu de lucru armonios, pot stimula implicarea și productivitatea angajaților și pot obține un avantaj competitiv sustenabil pe piețele globale.

4.5.2. Modalități de exercitare a rolului de lider

Descriind comportamentul managerilor indieni, Jai Ballabha Prasad Sinha¹ introduce conceptul de *nurturant task-lider*, care reflectă un stil de leadership ce îmbină două componente fundamentale: orientarea către sarcini și orientarea către nevoile subordonaților. Acest stil nu este nici autoritarist, nici strict participativ, ci se situează pe un spectru între cele două extreme. Deși managerul indian caută să echilibreze concentrarea pe obiectivele de lucru cu preocuparea pentru bunăstarea angajaților, implicarea reală a subordonaților în luarea deciziilor rămâne limitată. Sinha susține că acest compromis este specific contextului cultural și organizațional indian, marcat de o distanță mare față de putere și de structuri ierarhice rigide care nu permit un stil autentic participativ de conducere.

Conform studiilor suplimentare efectuate (de exemplu, Pradip N. Khandwalla²), stilul de conducere participativ descris în literatura de management americană poate fi implementat cu succes și în contextul cultural indian, însă necesită anumite adaptări pentru a se armoniza cu valorile și normele sociale specifice acestei țări. În timp ce abordarea promovată în sursele americane pune accentul pe un stil mai direct și orientat spre îndeplinirea sarcinilor, în India ar putea fi necesară manifestarea unei sensibilități sporite față de ierarhiile organizaționale și importanța relațiilor interpersonale. Cultura indiană este profund marcată nu doar de o distanță mare față de putere, dar și de un respect aparte pentru structurile ierarhice și autoritatea celor situați pe poziții superioare în organizație. Prin urmare, implementarea unui stil autentic participativ de leadership ar trebui să țină seama de aceste norme sociale și să abordeze cu atenție aspectele

1. J.B.P. Sinha, 1980, *The nurturant- task leader*, Concept Publishing House, New Delhi.
2. P.N. Khandwalla, 1988, „Organizational effectiveness”, în J. Pandey (ed.), *Psychology in India: The state of the art*, vol. 3, Sage, New Delhi.

legate de ierarhie și autoritate, fără a le ignora sau contesta în mod direct. De asemenea, procesul decizional în organizațiile indiene ar putea beneficia de consultări mai ample cu membrii echipei de la diferite niveluri ierarhice. Acest demers ar reflecta valorile colective și respectul pentru autoritate atât de înrădăcinate în cultura indiană. Prin implicarea unei game largi de părți interesate și luarea în considerare a perspectivelor multiple, liderii pot cultiva un sentiment de incluziune și un angajament colectiv față de deciziile luate. Cu toate acestea, este important de subliniat că astfel de ajustări nu contravin principiilor fundamentale ale stilului de conducere participativ. Obiectivele esențiale precum implicarea angajaților în procesul decizional, promovarea colaborării și valorificarea colectivă a cunoștințelor și creativității echipei rămân la fel de valabile și în contextul cultural indian. Cheia constă în adaptarea modalităților specifice de manifestare și implementare a acestor principii, astfel încât să se alinieze cu valorile, normele și dinamica sociale unice ale organizațiilor indiene. Prin adoptarea unei abordări sensibile din punct de vedere cultural și recunoscând nevoia de adaptări specifice contextului, organizațiile care operează în India pot implementa cu succes practicile de leadership participativ, respectând și valorificând în același timp moștenirea culturală bogată și normele sociale care modelează peisajul de afaceri indian. Această manieră de lucru echilibrată poate debloca beneficiile stilului participativ de conducere, în același timp promovând o cultură organizațională armonioasă și productivă, care să rezoneze cu forța de muncă locală.

Conform teoriei lui Jūji Misumi, exercitarea eficientă a rolului de lider necesită îmbinarea a două funcții esențiale: funcția de performanță (P) și funcția de menținere (M)¹. Aceste două componente trebuie echilibrate și integrate în mod armonios pentru a obține rezultate optime în conducerea unei echipe sau a unui

1. J. Misumi, 1985, *The behavioural science of leadership*, University of Michigan Press, Ann Arbor.

- 139 grup de lucru. Funcția de performanță (P) vizează îndeplinirea obiectivelor și atingerea scopurilor grupului printr-o coordonare eficientă a sarcinilor și activităților. În această dimensiune, liderul trebuie să stabilească obiective clare, să delege responsabilități, să monitorizeze progresul, să ofere îndrumare și feedback constructiv membrilor echipei și să se asigure că termenele-limită sunt respectate. Un lider axat puternic pe performanță va fi orientat prioritar spre atingerea rezultatelor, optimizarea proceselor și maximizarea productivității echipei. Pe de altă parte, funcția de menținere (M) este esențială pentru consolidarea coeziunii de grup, cultivarea relațiilor interpersonale armonioase și crearea unui mediu de lucru pozitiv și motivant în cadrul echipei. Această dimensiune centrată pe oameni implică abilități precum ascultarea activă, empatia, facilitarea unei comunicări deschise, rezolvarea constructivă a conflictelor și rezolvarea nevoilor emoționale și sociale ale membrilor echipei. Un astfel de lider va acorda prioritate creării unui mediu de lucru de sprijin, construirii încrederii și promovării colaborării în interiorul grupului. Misumi subliniază că aceste două funcții, de performanță (P) și de menținere (M), sunt complementare și esențiale pentru o conducere eficientă și pentru succesul echipei. Un accent excesiv pus doar pe îndeplinirea sarcinilor și atingerea obiectivelor (P), deși poate conduce la o productivitate ridicată pe termen scurt, poate neglija nevoile emoționale și sociale ale membrilor echipei, ceea ce poate avea ca efect scăderea moralului, fluctuația de personal și afectarea performanței pe termen lung. La fel, o concentrare excesivă doar pe dimensiunea de menținere (M), deși poate consolida atmosfera pozitivă în cadrul echipei, poate duce și la o lipsă de direcție, responsabilitate și progres în atingerea obiectivelor grupului, afectând, în cele din urmă, productivitatea și eficiența generală. Prin urmare, liderii eficienți trebuie să găsească un echilibru optim între aceste două funcții, adaptându-și stilul de conducere la nevoile și dinamica specifică a echipei în fiecare moment. Ei trebuie să fie capabili să treacă de la o abordare axată pe sarcini la una centrată pe oameni, recunoscând când este

necesar să insiste pe rezultate și când este prioritară consolidarea coeziunii și sprijinului în cadrul echipei. Prin integrarea armonioasă a funcțiilor de performanță (P) și de menținere (M), liderii eficienți pot crea un mediu care promovează atât productivitatea ridicată, cât și o cultură de echipă pozitivă, permițând membrilor să obțină rezultate optime și, în același timp, să dezvolte un sentiment de apartenență, motivație și angajament față de grup.

Combinând cele două funcții ale conducerii (P și M) se obțin patru tipuri de bază ale conducerii, unde litera mare indică valoarea ridicată care se pune, iar litera mică indică valoarea redusă a dimensiunii în situație; în acest sens, vor rezulta următoarele combinații: PM, Pm, pM, pm. Această tipologie a fost verificată într-o serie de organizații din Japonia, prin studii realizate prin metoda anchetei și prin cercetări experimentale. Indicii care au semnalat eficiența relativă a acestor tipuri de conducere se referă la următoarele caracteristici: motivația muncii, realizările de perspectivă, fluctuația și rata accidentelor, satisfacția și criteriile de performanță. Ordinea eficienței în această tipologie este următoarea: PM, pM, Pm, pm¹.

Potrivit lui André Laurent, managerii din diferite țări europene au moduri distincte de a gândi și de a aborda aspectele-cheie ale managementului organizațional, influențate puternic de reprezentările lor mentale colective, modelate de contextul cultural specific². Aceste diferențe culturale se reflectă în preocupări și atitudini variate cu privire la aspecte esențiale precum puterea și autoritatea managerială, definirea clară a rolurilor, responsabilităților și limitelor de autoritate ale angajaților, precum și nevoia de a stabili linii clare de raportare și subordonare în cadrul ierarhiei organizaționale.

1. *Ibidem*.

2. A. Laurent, 1983, „The Cultural Diversity of Western Conceptions of Management”, *International Studies of Management & Organization*, vol. 13, nr. 1-2, pp. 75-96.

141 În unele culturi, puterea managerială este privită ca un instrument indispensabil pentru menținerea disciplinei, asigurarea conformității și stimularea eficienței operaționale în cadrul organizațiilor. Managerii din aceste culturi tind să adopte un stil de conducere mai directiv, de sus în jos, în care liniile clare de autoritate, relațiile de raportare și delimitarea precisă a rolurilor sunt considerate decisive pentru evitarea confuziilor și suprapunerilor de responsabilități. Pe de altă parte, în culturile cu o orientare mai egalitară și participativă accentul se mută spre colaborare, implicarea angajaților și procesele decizionale comune. În aceste contexte, puterea managerială este percepută mai degrabă ca un mijloc de facilitare și coordonare a eforturilor colective decât ca o formă de control strict. Rolurile și responsabilitățile pot fi definite într-un mod mai fluid, cu accent pe flexibilitate, adaptabilitate și colaborarea inter-funcțională.

Descoperirile lui Laurent evidențiază interacțiunea nuanțată dintre valorile culturale, normele sociale și practicile organizaționale¹. De exemplu, în culturile care acordă prioritate autonomiei individuale și realizărilor personale rolurile bine definite și structurile clare de responsabilitate pot fi favorizate pentru a asigura transparența și meritocrația. În schimb, culturile care pun accentul pe colectivism și armonia de grup pot prefera limite de rol mai fluide și un accent mai mare pe construirea consensului și luarea deciziilor colective. Aceste variații culturale au implicații semnificative pentru organizațiile multinaționale care operează în diverse regiuni geografice. Managerii trebuie să fie conștienți de astfel de diferențe culturale subtile, dar cu impact major, și să își adapteze stilurile de conducere, structurile organizaționale și abordările manageriale în consecință. Eșecul de a recunoaște și de a ține cont de aceste nuanțe culturale poate duce la neînțelegeri, implicarea redusă a angajaților și performanțe organizaționale sub nivelul optim. Pentru a naviga eficient prin complexitatea culturală, organizațiile trebuie să promoveze conștientizarea

1. *Ibidem*.

interculturală în rândul managerilor. Prin cultivarea aprecierii pentru perspectivele culturale diverse și adoptarea unei abordări flexibile, sensibile la context, în domeniul managementului, organizațiile pot valorifica la maximum potențialul forței lor de muncă globale și pot prospera într-un peisaj de afaceri din ce în ce mai interconectat.

4.5.3. Variații culturale în abordarea și desfășurarea proceselor de luare a deciziilor în companii

Diferențele dintre cultura organizațională japoneză și cea americană în ceea ce privește procesele decizionale și implicarea angajaților sunt unele de substanță, motiv pentru care este potrivită prezentarea lor, fie și în manieră succintă. Ele își au rădăcinile în valorile și tradițiile culturale distincte ale celor două națiuni. În Japonia, procesul de luare a deciziilor este profund influențat de valorile colective și de respectul pentru ierarhie, dar și de aprecierea pentru cunoștințele și experiențele practice ale angajaților de la toate nivelurile organizaționale. Procesul cunoscut sub numele de *ring* sau *circuitul decizional* încorporează aceste elemente culturale prin implicarea activă a tuturor membrilor organizației, de la muncitorii de pe linia de producție până la managementul superior. Conform procesului în discuție, inițiativa decizională pornește de la nivelurile inferioare ale organizației, unde angajații sunt încurajați să contribuie cu idei, sugestii și perspective bazate pe experiența lor practică¹. Aceste propuneri inițiale sunt apoi dezbătute și rafinate în cadrul departamentelor, prin adăugarea de noi unghiuri de abordare și prin integrarea perspectivelor diverselor echipe și funcții organizaționale implicate. Treptat, propunerea inițială, îmbogățită cu contribuțiile colective ale angajaților, este transmisă pe linia ierarhică superioară

1. L. Jones, 1982, „Decision-making Japanese style”, *Education + Training*, vol. 24, nr. 1, pp. 75-96.

143 pentru analiză, revizuire și aprobare finală de către managementul de vârf. Adevăratul sens al procesului este însă consensul, decizia finală încorporând cunoștințele, experiențele și perspectivele unei game largi de angajați din toate nivelurile organizației. Procesul este unul consultativ și participativ, cu multiple beneficii. Pe de o parte, valorifică expertiza și perspectivele diverse ale tuturor membrilor organizației, conducând la decizii mai bine informate și mai solide. Pe de altă parte, creează un sentiment de implicare, responsabilitate și angajament colectiv față de deciziile luate, facilitând implementarea și acceptarea lor în cadrul organizației. Aplicarea cu succes a acestui proces de consultare largă în cadrul companiilor japoneze precum Toyota, Sony și Honda a contribuit semnificativ la promovarea angajamentului, eficienței și coeziunii în rândul angajaților. Prin valorificarea la maximum a potențialului resurselor umane și implicarea activă a angajaților în procesul decizional, aceste companii au reușit să obțină o calitate superioară a deciziilor și o implementare mai ușoară a acestora, consolidând astfel succesul economic al Japoniei după cel de-al Doilea Război Mondial.

În contrast cu această abordare participativă, cultura organizațională americană tinde să fie mai centralizată și ierarhică în procesul decizional. Deși consultările cu diferite niveluri ale organizației pot avea loc, rolul dominant în stabilirea direcției strategice și în luarea deciziilor-cheie revine, în principal, managementului superior și conducerii de vârf. Aceste diferențe reflectă valorile culturale distinctive ale celor două națiuni. În timp ce cultura japoneză pune accentul pe colectivism, armonie de grup și respect pentru ierarhie, cultura americană este mai individualistă, acordând o mai mare importanță autonomiei, inițiativei personale și meritocrației. Prin urmare, procesul decizional consultativ de tip *ring* din Japonia reprezintă o expresie a valorilor culturale colective și a aprecierii pentru expertiza practică a angajaților de la toate nivelurile. În schimb, procesul mai centralizat din cultura organizațională americană reflectă valorile individualiste și încrederea în conducerea de vârf pentru a stabili direcția strategică principală.

4.5.4. Valorile și motivațiile legate de activitatea profesională în diferite contexte culturale

Dimensiunea distanței față de putere, identificată de Geert Hofstede în urma studiilor sale interculturale la scară largă, reprezintă unul dintre cei mai importanți factori care diferențiază culturile naționale și influențează semnificativ structura, procesele și practicile din cadrul organizațiilor¹. Această dimensiune se referă la gradul în care membrii unei societăți acceptă și chiar anticipează existența inegalităților în distribuția puterii la nivelul instituțiilor și organizațiilor care îi guvernează. În culturile cu o distanță mare față de putere, inegalitățile de putere sunt privite ca ceva firesc și de așteptat. Membrii acestor culturi consideră că puterea și autoritățile inerente ar trebui să fie distribuite într-o manieră inegală, reflectând statutul și poziția ierarhică a indivizilor. În astfel de culturi, angajații tind să manifeste o teamă sau o reticență în a fi în dezacord cu deciziile managerilor sau ale superiorilor ierarhici. Ei percep luarea deciziilor de către manageri ca fiind un proces nedemocratic și autoritar, lipsit de participarea subordonaților. În consecință, preferă ca, teoretic, deciziile importante să fie luate prin consultarea lor, chiar dacă această preferință nu este întotdeauna respectată în practică.

Pe de altă parte, în culturile cu o distanță mică față de putere, membrii societății își doresc o distribuție mai egală a puterii și o participare mai mare în procesele decizionale care îi afectează. Ei nu acceptă cu ușurință inegalitățile de putere și tind să conteste sau să respingă autoritatea excesivă exercitată într-un mod arbitrar sau nedemocratic. În aceste culturi, angajații sunt mai înclinați să își exprime dezacordul cu deciziile managerilor și să conteste acțiunile pe care le percep ca fiind nedemocratice sau care nu iau în considerare perspectivele lor. Ei așteaptă să fie

1. G. Hofstede, 1983, „Dimensions of national cultures in fifty countries and three regions”, în J.B. Deregowsk, *Explanations in cross-cultural psychology*, Sweets & Zeitlinger, Lisse.

145 consultați și implicați în mod semnificativ în luarea deciziilor importante care le afectează activitatea sau viața profesională. Înțelegerea acestei dimensiuni culturale este esențială pentru managerii și liderii organizaționali care operează într-un context internațional sau multicultural. Ea le permite să adapteze stilurile de conducere, structurile ierarhice și procesele decizionale la așteptările și valorile culturale specifice ale angajaților, evitând astfel tensiunile, neînțelegerile și impactul negativ asupra performanței organizaționale.

Următoarele două dimensiuni culturale importante identificate de către Geert Hofstede în urma studiilor sale ample la nivel internațional se referă la evitarea incertitudinii și la individualism *versus* colectivism¹. Aceste dimensiuni oferă o perspectivă relevantă asupra modului în care valorile și normele culturale predominante într-o societate modelează atitudinile, comportamentele și practicile organizaționale ale membrilor săi.

Dimensiunea evitării incertitudinii reflectă gradul în care membrii unei culturi se simt amenințați de situații ambigue, incerte sau neprevăzute și încearcă să evite astfel de circumstanțe prin reguli stricte, coduri de conduită și mecanisme de control. În culturile cu un nivel ridicat de evitare a incertitudinii, oamenii tind să prefere stabilitatea, ordinea și predictibilitatea. Ei se bazează pe norme, reglementări și proceduri formale bine definite pentru a reduce ambiguitatea și riscul în diverse contexte, inclusiv în mediul de lucru. În organizații din astfel de culturi, angajații acordă o importanță deosebită respectării riguroase a regulilor și procedurilor companiei, considerând că acestea oferă un cadru sigur și previzibil pentru desfășurarea activităților. De asemenea, ei tind să rămână perioade îndelungate în aceeași companie, apreciind stabilitatea și securitatea unui loc de muncă stabil. Schimbările frecvente sau incertitudinea pot genera stres, nervozitate și tensiune în rândul angajaților din aceste culturi.

1. *Ibidem*.

Pe de altă parte, dimensiunea individualism *versus* colectivism se referă la gradul în care indivizii dintr-o societate sunt integrați în grupuri și colectivități sau acționează independent, urmărindu-și propriile interese și obiective personale. În culturile individualiste, oamenii pun accentul pe independență, realizare personală și îngrijirea de sine și a familiei nucleare apropiate. Ei apreciază libertatea de a-și organiza munca și viața personală conform preferințelor individuale, fără restricții excesive. În cadrul organizațiilor din astfel de culturi, angajații acordă o importanță deosebită timpului liber pentru viața personală și de familie, echilibrului dintre muncă și viața privată, precum și oportunităților de instruire și dezvoltare personală. De asemenea, ei apreciază condiții confortabile fizice de muncă și echipamente moderne care să faciliteze productivitatea individuală.

În contrast, culturile colectiviste pun accentul pe loialitatea față de grup, respectarea tradițiilor comune și așteptarea de a fi îngrijiți de membrii grupului extins (familie, clanuri, organizații). În astfel de culturi, interesele colective primează adesea asupra celor individuale, iar angajații tind să fie mai dedicați organizației și mai dispuși să facă sacrificii personale pentru binele grupului. Înțelegerea acestor dimensiuni culturale este una dezirabilă pentru managerii și liderii organizaționali care operează într-un context internațional sau multicultural. Ea le permite să adapteze strategiile, practicile și stilurile de conducere la valorile și normele culturale specifice ale angajaților, optimizând astfel performanța, motivația și climatul organizațional.

Hofstede a inclus în studiul său și dimensiunea masculinității¹. În cultura organizațională, aceasta reflectă un set de valori și comportamente asociate în mod tradițional cu rolurile de gen masculine. Dimensiunea în discuție nu se referă neapărat la predominanța bărbaților în organizație, ci la promovarea unor trăsături precum asertivitatea, competitivitatea, ambiția și orientarea către succes și realizări materiale. În culturile organizaționale

1. *Ibidem*.

147 cu o masculinitate pronunțată se pune accentul pe performanța individuală, pe efortul susținut și perseverența în atingerea obiectivelor. Angajații sunt încurajați să fie proactivi, să ia inițiativa și să-și asume riscuri rezonabile pentru a obține rezultate tangibile și cuantificabile. Aceste culturi organizaționale favorizează o atitudine ofensivă, dinamică și orientată către acțiune. De asemenea, în astfel de culturi există o concentrare puternică pe recompensele financiare substanțiale ca recunoaștere a meritelor și realizărilor personale. Succesul material – măsurat prin venituri ridicate, bonusuri generoase și beneficii financiare semnificative – este considerat un indicator esențial al valorii adăugate aduse de un angajat organizației. În consecință, valori precum competitivitatea, ambiția, asumarea riscurilor și orientarea către rezultate tangibile sunt foarte apreciate și cultivate în culturile organizaționale masculine. Angajații sunt încurajați să intre într-o competiție constructivă între ei pentru a demonstra excelența și a obține recunoașterea și recompensele aferente performanțelor remarcabile.

În culturile organizaționale cu o masculinitate redusă (numite și culturi feminine), accentul se mută către valori precum cooperarea, armonia, grija față de ceilalți și calitatea vieții. Aici se pune mai puțin accent pe competiția interpersonală și pe realizările individuale, promovându-se mai degrabă un spirit de echipă, sprijin reciproc și consens în luarea deciziilor. Odată bine asimilată dimensiunea culturală, managerii pot să adapteze stilurile de conducere, sistemele de recompense și motivare, precum și climatul organizațional general la setul de valori predominant în cultura specifică a organizației. O adaptare ce poate optimiza implicarea, motivația și performanța angajaților, contribuind astfel la succesul pe termen lung al companiei.

În studiul său amplu asupra diferențelor culturale naționale și impactul acestora asupra valorilor și practicilor organizaționale, G. Hofstede a identificat o serie de corelații semnificative între dimensiunile culturale și diverși indicatori economici, geografici

și demografici¹. Aceste corelații oferă o perspectivă comprehensibilă asupra modului în care factorii externi precum condițiile climatice, nivelul de dezvoltare economică sau structura societății pot influența profilul cultural al unei națiuni. O primă corelație evidențiată de autorul studiului în discuție este cea dintre distanța mare față de putere, un nivel ridicat de conformitate și tendințe autoritariste în cadrul societății și organizațiilor. În țările unde această dimensiune culturală este pronunțată, se observă o acceptare mai ușoară a inegalităților de putere și autoritate. Subordonații tind să respecte ierarhia și să nu conteste deciziile luate de superiori, manifestând un grad mai mare de supunere și conformare. Autorul discuției argumentează că această tendință poate fi parțial explicată prin factorii geografici și climatici. Țările situate la latitudini mai nordice, cu climat rece, au fost istoric nevoite să dezvolte tehnologii avansate și structuri organizaționale ierarhice și centralizate pentru a asigura supraviețuirea în condiții dificile. Această nevoie de coordonare strictă și control centralizat a facilitat acceptarea inegalităților de putere și a autorității în aceste societăți.

Invers, în țările cu un climat mai cald, unde condițiile de trai sunt mai blânde, oamenii tind să acorde o importanță mai mare relațiilor interpersonale, armoniei sociale și unui stil de viață mai relaxat decât muncii și productivității excesive. Aceste societăți manifestă o distanță mai mică față de putere, preferând relații mai egale și procese decizionale mai consultative.

O altă corelație identificată de Hofstede este cea dintre individualism și prosperitatea economică². Țările cu un nivel ridicat de individualism tind să fie mai bogate din punct de vedere economic, în timp ce în societățile colectiviste, cu un individualism scăzut, se acordă o importanță mai mare conformității, armoniei de grup și intereselor colective decât afirmării și realizărilor individuale. Hofstede consideră că aceste diferențe

1. *Ibidem.*

2. *Ibidem.*

- 149 culturale profunde dintre națiuni sunt determinate de o combinație complexă de factori, incluzând variabile economice (precum nivelul de dezvoltare, structura industrială), tehnologice (gradul de inovație și tehnologizare) și geografice (climă, resurse naturale)¹. Înțelegerea corelațiilor și a modului în care factorii externi menționați influențează profilul cultural al unei societăți este necesară pentru a gestiona eficient diversitatea culturală în cadrul organizațiilor multinaționale.

4.5.5. Rațiuni și nevoi

Psihologia acordă spații ample analizei privind motivația și satisfacerea nevoilor umane fundamentale, care ocupă un rol esențial în dezvoltarea și progresul atât la nivel individual, cât și societal. Aceste nevoi sunt ierarhizate și includ o gamă vastă de aspecte, de la cele mai elementare, precum nevoile fiziologice (hrană, apă, adăpost etc.), până la nevoi superioare de natură psihologică și spirituală. Potrivit teoriei psiho-umaniste, odată ce nevoile de bază precum cele fiziologice și de siguranță (protecție etc.) sunt satisfăcute, apar alte categorii de nevoi precum nevoia de apartenență (afecțiune, intimitate, conexiune), stima de sine (respect de sine, realizări, respect din partea celorlalți) și nevoia de actualizare sau împlinire a potențialului uman. Nevoia de actualizare sau împlinire a potențialului uman reprezintă, de fapt, nevoia de exprimare a talentului, a curiozității și a capacității creative. Acestea se pot manifesta prin activități precum arta, muzica, literatura sau alte forme de exprimare creativă. În cazul persoanelor de succes se pot identifica modalități specifice prin care se manifestă nevoile de actualizare. Astfel de persoane găsesc și utilizează diferite căi de exprimare a propriei creativități.

1. *Ibidem*.

4.5.6. Ierarhia nevoilor umane

Conform studiului de anvergură realizat de Haire, Giselli și Porter, ierarhia nevoilor propusă de psihologul Abraham Maslow se reflectă în mod semnificativ în motivațiile și prioritățile managerilor din diverse organizații și contexte culturale la nivel global¹. Deși există unele variații determinate de specificul național, cercetarea a evidențiat o remarcabilă similitudine în privința direcțiilor principale de acțiune și prioritățile managerilor implicați în studiu. Una dintre concluziile notabile ale studiului intercultural menționat a fost identificarea nevoii de autorealizare sau realizare a potențialului individual ca fiind cea mai importantă prioritate pentru majoritatea managerilor, indiferent de țara de origine. Managerul modern este profund motivat de dorința de a-și explora și a-și valorifica la maximum capacitățile, talentele și potențialul personal în sfera profesională. Alături de nevoia de autorealizare, studiul a evidențiat nevoia de autonomie sau independență în gândire și acțiune ca reprezentând o altă prioritate esențială pentru manageri. Aceștia sunt motivați de posibilitatea de a-și exercita libertatea de decizie și acțiune, fără a fi excesiv constrânși de reguli sau controale externe. Autonomia le permite să abordeze provocările profesionale într-un mod creativ, adaptându-se optim la circumstanțele specifice ale sarcinilor și responsabilităților lor. Cercetătorii au concluzionat că aceste nevoi superioare, precum autorealizarea și autonomia, reprezintă factorii motivaționali cei mai puternici pentru manageri, deoarece sunt cele care tind să rămână nesatisfăcute în multe contexte organizaționale tradiționale. În timp ce nevoile de bază precum siguranța sau stima socială sunt adesea acoperite prin sistemele de recompense financiare și de recunoaștere a meritelor, nevoile de autorealizare și autonomie rămân adesea neîmplinite în cadrul structurilor rigide, birocratice și excesiv de controlate ale multor

1. M. Haire, E.E. Ghiselli, L.W. Porter, 1996, *Managing thinking: An international study*, Wiley, New York.

- 151 organizații. Prin urmare, pentru a maximiza motivația și performanța managerilor organizațiile ar trebui să acorde o atenție deosebită creării unui mediu de lucru care să le permită satisfacerea acestor nevoi superioare. Oferirea de oportunități de dezvoltare personală și profesională, încurajarea inițiativei și a gândirii inovatoare, precum și acordarea unui grad adecvat de libertate în luarea deciziilor pot contribui semnificativ la motivarea și implicarea managerilor în atingerea obiectivelor organizaționale. În același timp, studiul a recunoscut că, deși motivațiile principale ale managerilor sunt remarcabil de asemănătoare la nivel global, anumite caracteristici specifice ale acestora pot fi totuși influențate de contextul cultural al țării de origine. Ca atare, organizațiile ar trebui să rămână conștiente de aceste nuanțe culturale și să adapteze strategiile de motivare și dezvoltare a managerilor în funcție de specificul național și organizațional.

4.5.7. Valoarea și sensul atribuite muncii

Studiul realizat de Meaning of Working International Research Team în 1987 a explorat o temă fundamentală legată de locul și semnificația pe care munca o ocupă în viața oamenilor, în raport cu alte preocupări și responsabilități majore¹. Conceptul-cheie analizat a fost cel de *centralitate a muncii*, care se referă la importanța și prioritatea acordate activității profesionale în comparație cu alte roluri și domenii ale vieții precum viața de familie, implicarea comunitară, practicile religioase sau petrecerea timpului liber. Cercetătorii au pornit de la premisa că fiecare individ are o convingere generală, o mentalitate sau o filosofie de viață care definește esențialmente locul pe care îl ocupă munca în sistemul său de valori și priorități personale. Prin urmare, nivelul de centralitate a muncii variază de la o persoană la alta, în funcție

1. MOW International Research Team, 1987, *The meaning of working*, Academic Press, New York.

de importanța relativă acordată acestui aspect în raport cu celelalte componente ale vieții. Pentru a evalua și a cuantifica această centralitate, studiul a investigat modul în care oamenii ierarhizează munca în raport cu alte roluri fundamentale ale existenței lor, precum cel de membru al unei comunități, cel de practician al unei credințe religioase, cel de părinte sau soț/soție în cadrul familiei sau cel de persoană care se bucură de timpul liber și de activități recreative. Rezultatele remarcabile ale studiului au arătat că, pentru 86% dintre participanți, munca reprezintă un element esențial și definitoriu al vieții lor, care depășește simpla necesitate financiară sau de subzistență. Acești respondenți au declarat că ar continua să lucreze chiar dacă ar dispune de suficiente resurse financiare pentru a-și asigura un trai confortabil fără a munci. Acest lucru sugerează că munca are o semnificație profundă pentru majoritatea oamenilor, aducând satisfacții și împliniri ce transcend aspectele pur materiale sau de subzistență. În ceea ce privește ierarhia celor cinci roluri majore investigate în studiu (muncă, viață comunitară, timp liber, religie și familie), familia a fost considerată cea mai importantă, urmată îndeaproape de muncă pe locul secund. Acest rezultat evidențiază centralitatea fundamentală a activității profesionale în viața majorității oamenilor, chiar și în raport cu alte domenii esențiale ale existenței umane. Munca ocupă o poziție centrală, alături de familie, fiind considerată una dintre cele mai importante preocupări și surse de împlinire pentru ființele umane în societatea modernă.

4.6. Abordarea managementului prin prisma dimensiunilor culturale

Pentru a atinge niveluri înalte de eficiență și performanță, companiile nu se pot baza exclusiv pe instrumentele managementului științific, care vizează structurarea proceselor și fluxurilor de lucru. Deși aceste instrumente sunt esențiale, ele trebuie completate prin cultivarea unei culturi organizaționale puternice,

153 care să acționeze ca o forță motrice în alinierea comportamentelor și acțiunilor angajaților către obiectivele organizației. Cultura organizațională cuprinde ansamblul de valori, credințe, norme și obiceiuri împărtășite de membrii companiei. Acestea modelează modul în care angajații gândesc, își formează atitudinile și își desfășoară activitățile în cadrul organizației. Cultura oferă un cadru de referință comun care facilitează coeziunea, colaborarea și dezvoltarea unui sentiment de scop colectiv în rândul forței de muncă. Prin interiorizarea acestor elemente culturale, angajații dobândesc o înțelegere profundă a misiunii, priorităților și standardelor de conduită așteptate în organizație. O cultură organizațională robustă acționează ca o forță unificatoare, cultivând un sentiment de apartenență și angajament în rândul angajaților. Atunci când indivizii împărtășesc un set comun de valori și credințe alinate cu obiectivele companiei, ei tind să le îmbrățișeze ca fiind propriile lor țeluri, ceea ce conduce la o implicare sporită, dedicare și disponibilitatea de a depune eforturi suplimentare în îndeplinirea rolurilor lor. Mai mult, o cultură organizațională puternică promovează inovația și îmbunătățirea continuă. Prin încurajarea comunicării deschise, asumării riscurilor și a unei mentalități orientate către dezvoltare, companiile pot cultiva un mediu în care angajații se simt împuterniciți să provoace statu-quo-ul, să experimenteze noi idei și să colaboreze eficient în rezolvarea problemelor complexe. Companiile cu o cultură slabă tind să se concentreze exclusiv pe produsele sau serviciile pe care le oferă, tratând angajații ca pe simple resurse interschimbabile, în loc să îi valorifice în calitate de contribuitori esențiali. În schimb, companiile cu o cultură puternică recunosc rolul vital jucat de angajați, înțelegând că este efortul și dedicarea colectivă a forței de muncă ce generează succesul organizației. Prin cultivarea unei culturi care valorifică angajații, recunoaște contribuțiile lor unice și aliniază eforturile lor către obiective comune, companiile pot elibera întregul potențial al capitalului uman, obținând, astfel, performanțe superioare, productivitate sporită și un avantaj competitiv durabil pe piață.

4.6.1. Sistemul de valori, fundament al culturii organizaționale

Valorile reprezintă fundamentul culturii organizaționale și ghidează întreaga conduită și activitate a unei companii. Ele definesc esența a ceea ce este important pentru organizație, stabilind un set clar de principii și standarde care orientează gândirea, deciziile și comportamentele angajaților la toate nivelurile ierarhice. Importanța valorilor rezidă în faptul că ele oferă un cadru de referință comun pentru toți membrii organizației, un liant care îi unește și îi motivează să acționeze în concordanță cu misiunea, viziunea și obiectivele companiei. Când valorile sunt clar definite, comunicate eficient și trăite în mod autentic de toată lumea în organizație, ele devin o forță motrice puternică, inspirând loialitate, dedicare și un simț profund al direcției comune. Cu toate acestea, simpla enunțare a unor valori nu este suficientă. Companiile trebuie să asigure o coerență deplină între valorile declarate și acțiunile concrete întreprinse la toate nivelurile organizaționale. Angajații sunt extrem de sensibili la orice discrepanțe sau inconsecvențe între discursul valoric și realitățile trăite în cadrul companiei. Orice lipsă de integritate și consecvență în acest sens poate submina încrederea și respectul angajaților, clienților și comunității față de organizație. De aceea, se impune cu prioritate ca managerii să acționeze asemenea unor modele autentice în promovarea și respectarea valorilor organizaționale. Prin propriul lor comportament și atitudine decizională, ei trebuie să reflecte în mod consecvent aceste valori, chiar și atunci când există presiuni sau tentații de a le sacrifica în favoarea unor beneficii financiare pe termen scurt. Companiile solide și cu viziune pe termen lung înțeleg că integritatea valorilor reprezintă cheia supraviețuirii și a succesului lor pe termen lung. Ele sunt dispuse să facă sacrificii financiare temporare pentru a-și proteja valorile fundamentale, deoarece astfel de valori sunt cele care definesc identitatea organizației, inspiră loialitatea angajaților și

- 155 câștigă respectul și încrederea clienților și a comunității. Cultura organizațională solidă, bazată pe un set autentic de valori trăite în mod consecvent este condiția prin care companiile pot crea un avantaj competitiv durabil. Este modalitatea prin care sunt reținute în cadrul organizației și încurajate talentele autentice, se stimulează inovația și productivitatea, se consolidează relațiile cu clienții și partenerii și se asigură o reputație puternică în comunitatea în care operează. Valorile reale reprezintă temelia pentru crearea unei organizații de succes, durabile și respectate pe termen lung.

4.6.2. Transformarea paradigmelor valorice

Schimbarea valorilor și a sistemelor de valori în cadrul unei organizații reprezintă o provocare complexă care necesită o abordare strategică, comprehensivă și pe termen lung. Valorile reprezintă nucleul identității organizaționale, ghidând deciziile, comportamentele și cultura companiei. Ele acționează ca un liant puternic ce menține coeziunea, angajamentul și funcționalitatea întregii organizații. Cu toate acestea, în mediul economic actual extrem de dinamic și competitiv, organizațiile se confruntă adesea cu necesitatea adaptării și revizuirii setului lor de valori fundamentale. Factorii externi precum evoluțiile tehnologice rapide, schimbările legislative, tendințele de piață și preferințele în continuă schimbare ale consumatorilor pot declanșa nevoia de a adopta noi valori sau de a redefini prioritățile valorice existente¹. De exemplu, o companie care și-a axat istoric strategia pe maximizarea eficienței costurilor și a profitabilității ar putea fi nevoită să își revizuiască valorile pentru a integra aspecte precum sustenabilitatea, responsabilitatea socială corporatistă și protecția

1. O. Serrat, 2017, „A Primer on Corporate Values”, în *idem, Knowledge Solutions: Tools, Methods, and Approaches to Drive Organizational Performance*, Springer, Singapore.

mediului. Această schimbare valorică poate face diferența între a rămâne competitivă răspunzând noilor așteptări ale clienților și ale societății în ansamblu și a nu mai fi deloc. Procesul de schimbare a valorilor organizaționale este unul delicat și de durată, necesitând o planificare atentă și o implementare treptată. Acesta implică nu doar ajustări ale proceselor tehnice și operaționale, ci și o transformare profundă a mentalităților, convingerilor și comportamentelor angajaților la toate nivelurile ierarhice. Pentru ca noile valori să fie adoptate cu succes și să producă o schimbare autentică și durabilă, ele trebuie să fie comunicate în mod clar, convingător și consistent prin intermediul politicilor, deciziilor și acțiunilor concrete ale companiei.

Liderii organizației exercită un rol esențial în acest proces, acționând ca modele de rol autentice care demonstrează prin propriul comportament angajamentul profund față de noile valori. Dacă schimbarea valorilor nu este abordată în mod corespunzător, există riscul ca angajații să continue să adere la vechile valori și norme culturale, ceea ce poate genera comportamente contradictorii, ineficiențe și rezistență la schimbare. Acest lucru poate avea consecințe negative grave asupra performanței organizaționale, motivației angajaților, coeziunii culturale și reputației companiei pe piață. Schimbarea valorilor și a sistemelor de valori este o provocare complexă, dar esențială pentru organizațiile care doresc să rămână relevante, competitive și aliniate cu cerințele unui mediu economic în continuă transformare. Prin adoptarea unei abordări strategice, comprehensibile, prin comunicare deschisă și consolidarea noilor valori la toate nivelurile, organizațiile pot evita pierderi semnificative și pot crește șansele de succes și prosperitate pe termen lung.

4.6.3. Riturile și ritualurile – expresii simbolice ale culturii organizaționale

Modalitățile prin care organizațiile comunică valorile, normele și practicile organizaționale către angajați sunt de o importanță fundamentală pentru asigurarea unei funcționalități optime și a unei productivități ridicate în cadrul mediului de lucru. Companiile sunt capabile să prospere și să se dezvolte doar prin intermediul comunicării eficiente și al transmiterii mesajelor, valorilor și principiilor-ghid către angajați, clienți și toate celelalte părți interesate, aflate într-o strânsă legătură cu organizația. Căile specifice prin care companiile comunică aspectele esențiale ale activității lor către publicul țintă sunt esențiale pentru a obține succesul și performanțele dorite. Prin urmare, devine necesar ca organizațiile să adopte și să implementeze strategii de comunicare potrivite pentru a-și atinge obiectivele. Comunicarea eficientă și menținerea unor relații consistente sunt soluțiile cele mai optime pentru a atinge succesul. De aceea devine o necesitate ca organizațiile să adopte practici și strategii eficiente pentru a-și atinge obiectivele de a atrage și de a se bucura de rezultatele comunicate¹.

Prin rolul ei central în existența individului uman, comunicarea reprezintă vectorul principal prin care normele, așteptările, valorile și obiectivele organizației sunt transmise și internalizate de către membrii săi. Comunicarea este procesul prin care angajații dobândesc o înțelegere profundă a culturii organizaționale, devenind conștienți de principiile directoare, standardele de conduită și viziunea strategică care definesc identitatea și orientarea companiei. Această conștientizare facilitează coeziunea și înțelegerea reciprocă în rândul angajaților, reducând potențialele conflicte, neînțelegeri sau comportamente contradictorii care ar

1. A. Mazzei, A. Butera, L. Quaratino, 2019, „Employee communication for engaging workplaces”, *Journal of Business Strategy*, vol. 40, nr. 6, pp. 23-32.

putea submina eficiența și productivitatea organizației. Mai mult decât simpla transmitere de informații, comunicarea organizațională eficientă creează un mediu propice schimbului de idei, gândirii critice și acțiunii constructive. Prin implicarea activă a angajaților în procese de comunicare deschisă și participativă, organizația poate beneficia de contribuțiile creative și perspectivele valoroase ale tuturor membrilor săi. Acest lucru permite identificarea și implementarea de soluții inovatoare la provocările întâmpinate, stimulând adaptabilitatea și capacitatea de răspuns rapid la schimbările din mediul de afaceri. Activitățile simbolice, precum ceremoniile, simpozioanele sau ședințele de lucru sunt expresii tangibile ale culturii organizaționale. Aceste evenimente și ritualuri acționează ca puncte de cristalizare a valorilor, tradițiilor și normelor culturale ale companiei, întărind sentimentul de apartenență și angajamentul emoțional al angajaților față de organizație. În contrast, managerii care se concentrează exclusiv pe aspecte operaționale precum planificarea și bugetarea, neglijând importanța comunicării și a activităților simbolice, riscă să submineze coeziunea culturală și implicarea autentică a angajaților. O cultură organizațională slabă sau inconsecventă poate conduce la lipsă de direcție, conflict intern și dificultăți în adaptarea la schimbările de mediu.

Pentru toate aceste motive, investirea în comunicarea eficientă și în activități simbolice care consolidează cultura organizațională reprezintă o prioritate absolută pentru companiile care doresc în mod real să cultive un mediu de lucru armonios, productiv și capabil să răspundă provocărilor dinamice ale mediului de afaceri actual. O cultură organizațională solidă, susținută de procese de comunicare eficiente poate aduce beneficii semnificative precum angajament sporit al salariaților, loialitate, productivitate crescută și capacitate superioară de adaptare la schimbări.

4.6.4. Influența structurilor de comunicare informale și a agenților speciali în fluxurile informaționale din organizații

Deși canalele oficiale de comunicare precum documentele, rapoartele și buletinele reprezintă modalitățile formale prin care organizațiile transmit informații către angajați, există și o vastă rețea informală de comunicare ce influențează semnificativ climatul și cultura organizațională. Aceste rețele informale acționează ca un sistem viu și dinamic de transmitere a informațiilor, a poveștilor, a zvonurilor și a percepțiilor în rândul membrilor organizației. În cadrul acestor rețele informale, anumite persoane joacă roluri distincte și exercită o influență semnificativă asupra fluxului de informații și asupra modului în care acestea sunt interpretate și răspândite în interiorul organizației. Printre aceste roluri distincte se numără consilierii, naratorii, șoptitorii și clevetitorii sau chiar spionii/cabalele.

Consilierii sunt persoane respectate în organizație pentru experiența, înțelepciunea și judecata lor avizată. Deși nu dețin în mod necesar poziții oficiale de autoritate, ei exercită o influență semnificativă prin sfaturile și îndrumarea oferite celorlalți membri ai organizației. Opiniile și recomandările lor sunt adesea luate în considerare la luarea deciziilor importante.

Naratorii reprezintă o altă categorie influentă în cadrul rețelilor informale. Aceștia sunt responsabili pentru răspândirea poveștilor, legendelor și miturilor organizaționale prin intermediul conversațiilor informale. Deși aceste narațiuni pot conține atât elemente de adevăr, cât și exagerări sau chiar minciuni, ele contribuie la construirea și perpetuarea culturii organizaționale, oferind un cadru de referință comun pentru angajați.

Șoptitorii și clevetitorii sunt persoane care răspândesc în mod intenționat zvonuri și informații negative despre alți membri ai organizației, adesea în scopul de a-i discredita. Acest comportament poate fi extrem de dăunător pentru climatul de muncă, generând tensiuni, neîncredere și conflicte interpersonale în cadrul

organizației. În cele din urmă, spionii/cabalele reprezintă grupuri informale care colectează și distribuie informații confidențiale sau sensibile, de multe ori în scopuri personale sau pentru a obține un avantaj competitiv asupra celorlalți membri ai organizației. Astfel de demersuri pot submina încrederea, transparența și coeziunea în cadrul organizației, conducând la conflicte interne și la o atmosferă de suspiciune.

Toate acestea sunt canale informale de comunicare ce pot avea atât efecte pozitive, cât și negative asupra funcționării organizației, în funcție de modul în care sunt utilizate și de intențiile care stau în spatele lor. De exemplu, consilierii și naratorii pot contribui la consolidarea culturii organizaționale și la promovarea unor valori pozitive, în timp ce șoptitorii, clevetitorii și spionii/cabalele pot submina climatul de muncă și eficiența organizațională. Managerii trebuie să fie conștienți de existența și influența acestor rețele informale de comunicare și să le abordeze în mod proactiv și constructiv. Cultivarea unei culturi organizaționale solide, bazate pe încredere, respect reciproc și comunicare deschisă, poate ajuta la reducerea semnificativă a efectelor negative ale acestor roluri informale și la valorificarea potențialului lor pozitiv pentru consolidarea coeziunii și performanței organizaționale.

4.6.5. Adaptarea cadrului valoric și normativ organizațional la realitățile sociale și economice

Potrivit autorilor Deal și Kennedy, cultura organizațională a unei companii este puternic influențată de două dimensiuni-cheie: nivelul de risc asociat activităților desfășurate și rapiditatea cu care organizația primește feedbackul privind succesul sau eșecul deciziilor luate¹. Acești doi factori critici modelează valorile,

1. T.E. Deal, A.A. Kennedy, 1990, „Corporate Cultures: The rites and rituals of corporate life”, în I.L. Pierce, J.W. Newstrom (eds.), *The manager's bookshelf: A mosaic of contemporary views* (ed. a II-a), Harper & Row, New York.

161 normele, comportamentele și practicile care definesc cultura unei organizații. Tipul de cultură antreprenorială este specific companiilor care activează în domenii caracterizate prin lansări frecvente de produse sau servicii noi pe piață, presupunând asumarea unor riscuri ridicate. Aceste organizații se confruntă cu un mediu extrem de dinamic și competitiv, în care succesul sau eșecul unei lansări de produs sunt evidente aproape imediat. Prin urmare, cultura antreprenorială promovează valorile precum inovația, asumarea calculată a riscurilor, acțiunea rapidă și orientarea spre client. Recompensele pentru succes sunt substanțiale, dar tot la fel de rapid pot surveni și eșecurile. Exemple de astfel de companii sunt cele din domeniul tehnologiei, start-upurile sau companiile de dezvoltare de software. Cultura muncii intense și a influenței este specifică organizațiilor care operează în medii cu un nivel relativ scăzut de risc, precum firmele de consultanță, agențiile de publicitate sau cele de lobby. Deși riscul operațional este redus, succesul acestor companii depinde în mare măsură de abilitățile angajaților de a influența și a convinge clienții sau factorii de decizie externi. Cultura acestor organizații pune accentul pe cultivarea abilităților interpersonale, a persuasiunii, a relaționării și a construirii de rețele de influență. Feedbackul privind succesul este de obicei lent și dificil de cuantificat, iar recompensele sunt mai degrabă intangibile (așa cum sunt prestigiul sau influența câștigată).

Companiile care se confruntă cu riscuri ridicate și feedbackuri întârziate, cum ar fi cele din industria petrolieră, construcțiile de anvergură sau proiectele de infrastructură majoră, tind să dezvolte o cultură specifică, denumită „cultura pariului pentru propria companie”. În aceste domenii, deciziile strategice privind investițiile masive sau proiectele de anvergură sunt de mare importanță, iar consecințele pot fi dramatice. Succesul poate aduce recompense financiare uriașe, dar eșecul poate fi la fel de devastator. Prin urmare, cultura acestor organizații este caracterizată de o planificare meticuloasă, analize amănunțite ale riscurilor, luarea atentă a deciziilor și concentrarea pe obiective pe termen

lung. În cele din urmă, cultura de proces este tipică pentru organizațiile care operează în medii cu un nivel scăzut de risc și cu un feedback rapid privind performanța, precum băncile, companiile de utilități sau cele de asigurări. În aceste domenii, cultura organizațională este axată pe eficiență operațională, respectarea strictă a procedurilor, reducerea la minimum a riscurilor și controlul riguros al costurilor. Valorile esențiale sunt stabilitatea, conformarea, siguranța și respectarea regulilor. Recompensele pentru angajați sunt relativ modeste, dar oferă un grad ridicat de securitate și predictibilitate.

Înțelegerea acestor patru tipuri distinctive de culturi organizaționale oferă managerilor o perspectivă valoroasă asupra modului în care nivelul de risc și viteza feedbackului pot modela valorile, normele și practicile predominante în cadrul unei companii. Această cunoaștere le permite să adapteze strategiile de management, structurile organizaționale și sistemele de recompense pentru a se alinia optim la cultura specifică a organizației și a obține performanțe ridicate.

Indiferent de tipul specific de cultură organizațională, aceasta nu este statică, ci necesită ajustări și reformulări periodice pentru a putea răspunde presiunilor mediului extern, cum ar fi competiția acerbă, complexitatea crescândă a operațiunilor sau ciclurile de viață scurte ale produselor. Capacitatea de adaptare și flexibilitate a culturii este esențială pentru ca organizația să rămână competitivă și aliniată cu realitățile pieței. Rolul managerului simbolic este determinant în acest proces, acesta reprezentând agentul principal al schimbărilor culturale necesare pentru a menține organizația performantă. Prin înțelegerea profundă a valorilor și credințelor fundamentale ale culturii organizaționale, managerul simbolic poate iniția transformările necesare pentru a consolida avantajul competitiv al companiei și a o alinia cu așteptările mediului extern.

4.7. Cultura organizațională, cadru comun de gândire și percepție

Conform perspectivei lui Edgar Schein, cultura organizațională reprezintă un construct profund înrădăcinat în modul de gândire și în asumptiile fundamentale împărtășite de membrii unei organizații¹. Aceste asumptii sunt răspunsuri și soluții învățate în timp, prin procesul de adaptare la provocările interne și externe cu care se confruntă organizația. La baza culturii organizaționale se află un set de credințe, valori și norme tacite, care ghidează percepțiile, gândirea și comportamentele angajaților în abordarea diferitelor situații și probleme întâmpinate. Asumptiile culturale devin atât de profund interiorizate, încât ajung să funcționeze la un nivel inconștient, determinând modalitățile „firești” și „de la sine înțelese” prin care membrii organizației interpretează realitatea și iau decizii. Fiind comune, prin prisma asumptiilor, membrii organizației dobândesc o perspectivă unitară, un cadru de referință colectiv prin care privesc și abordează provocările cu care se confruntă. Aceste elemente culturale furnizează un sistem coerent de repere cognitive și comportamentale care orientează modul în care angajații gândesc, acționează și iau decizii în cadrul organizației. Cultura organizațională, prin aceste asumptii împărtășite, acționează ca un liant puternic ce asigură stabilitatea, coeziunea și funcționalitatea activității desfășurate în cadrul organizației. Prezența unui set clar de valori, norme și credințe comune preîntâmpină apariția confuziei, neînțelegerilor sau anxietății ce ar putea surveni în lipsa unor asemenea repere culturale solide.

Cultura organizațională, prin modul de gândire comun pe care îl promovează, permite membrilor organizației să acționeze

1. E.H. Schein, 1990, „Organizational culture and leadership”, în I.L. Pierce, J.W. Newstrom (eds.), *The manager's bookshelf: A mosaic of contemporary views* (ed. a II-a), Harper & Row, New York.

într-un mod coordonat, consecvent și orientat către aceleași obiective. Această coerență și aliniere a percepțiilor, a atitudinilor și a comportamentelor angajaților reprezintă temelia menținerii eficienței și a capacității organizației de a face față provocărilor mediului extern și de a valorifica oportunitățile existente.

Paradigmele culturale sau „concepțiile despre lume și viață” sunt fundamentul oricărei culturi organizaționale. Aceste paradigme sunt profund înrădăcinate în matricea spirituală și axiologică a societății din care face parte organizația respectivă. Ele reflectă valorile, credințele, tradițiile și modul de gândire predominant în acea cultură mai largă. Aceste paradigme culturale se cristalizează prin procesul de învățare și adaptare la care sunt supuși membrii unei organizații atunci când se confruntă cu probleme sau provocări specifice. Soluțiile găsite și aplicate pentru rezolvarea acestor probleme constituie baza asumpțiilor fundamentale care vor ghida activitatea organizațională ulterioară.

Schein identifică două tipuri principale de situații de învățare: situația pozitivă de rezolvare a problemelor și situația de evitare a anxietății¹. În cazul primei situații, soluțiile aplicate pot avea un efect de întărire pozitivă, consolidând asumpțiile și practicile organizaționale existente, sau un efect de întărire negativă, determinând reevaluarea și adaptarea acestor asumpții.

A doua situație, cea de evitare a anxietății, intervine când membrii organizației se confruntă cu incertitudini, ambiguități sau lipsuri care generează stres și îngrijorare. Găsirea unor soluții ce reduc sau elimină această anxietate va consolida practicile și asumpțiile organizaționale respective printr-un proces de întărire negativă. Nevoia umană fundamentală de ordine, consecvență și claritate în mediul înconjurător este mobilul care determină cristalizarea acestor asumpții culturale împărtășite în cadrul organizațiilor. Lipsa unor repere culturale solide, a unor

1. *Ibidem*.

165 roluri și responsabilități clar definite, a unor proceduri și procese sistematice poate genera haos, confuzie și anxietate în rândul angajaților, afectând negativ coeziunea, colaborarea și performanța organizațională. Or, o cultură organizațională puternică oferă un cadru comun de valori, norme, asumptii și comportamente care satisfac această nevoie umană de ordine și previzibilitate. Aceasta creează o „realitate organizațională” coerentă și stabilă, în care angajații înțeleg clar rolurile, responsabilitățile și așteptările care le revin. Această claritate îndeplinește funcții de mare însemnătate: reduce stresul, anxietatea și incertitudinea, promovând un climat propice coeziunii, colaborării și atingerii obiectivelor organizaționale. Paradigmele culturale sau concepțiile despre lume și viață reprezintă rădăcinile profunde ale oricărei culturi organizaționale. Ele se dezvoltă prin procesele de învățare și adaptare la care sunt supuși membrii organizației, cristalizând soluțiile și asumptiile care vor ghida ulterior gândirea, percepțiile și comportamentele acestora în abordarea provocărilor întâmpinate.

Pentru Schein, creatorii unei culturi organizaționale sunt membrii fondatori ai grupului care au dat naștere organizației respective¹. Acești membri fondatori sunt cei care au acumulat experiențele comune de a se confrunta cu probleme și provocări esențiale pentru existența și funcționalitatea organizației, găsind soluții și răspunsuri pe care le-au validat și integrat în setul comun de valori, credințe și norme de comportament. Sunt experiențe fundamentale de rezolvare a problemelor și de evitare a anxietății ce reprezintă mecanismele primare prin care cultura organizațională ia naștere și se cristalizează. Membrii fondatori sunt cei care au trebuit să abordeze inițial dileme precum definirea misiunii și obiectivelor organizației, stabilirea structurilor, proceselor și rolurilor necesare sau identificarea modalităților de interacțiune eficientă cu mediul extern. Soluțiile găsite de acest

1. *Ibidem*.

grup fondator pentru a face față provocărilor existențiale devin asumptiile de bază, credințele tacite și practicile validate care vor defini cultura organizațională emergentă. Astfel de elemente culturale reprezintă răspunsurile care au fost încercate, adaptate sau respinse în funcție de eficiența lor dovedită în abordarea problemelor concrete întâmpinate de organizație. Odată ce aceste asumptii culturale s-au cristalizat, devenind un cadru de referință comun pentru membrii fondatori, procesul de socializare și integrare a noilor membri în cadrul culturii existente devine esențial. Noii angajați sunt expuși și educați în spiritul valorilor, normelor și comportamentelor validate de grupul fondator, fiind încurajați să le adopte și să le interiorizeze. Prin acest proces de socializare organizațională continuă, cultura inițială creată de grupul fondator este perpetuată și transmisă generațiilor viitoare de angajați. Chiar și după plecarea membrilor fondatori, cultura organizațională rămâne puternică și stabilă, deoarece noii membri au fost formați și instruiți în acel set comun de credințe, valori și norme de comportament. Cu toate acestea, cultura nu este statică, ci poate evolua și poate fi adaptată în timp, prin mecanismele de învățare și rezolvare a noilor probleme cu care se confruntă organizația. Totuși, Schein subliniază că aceste elemente culturale legate de evitarea anxietății și de menținerea unei stări de siguranță și predictibilitate tind să fie mult mai rezistente la schimbare, reprezentând nucleul dur al culturii organizaționale¹. Prin urmare, conform viziunii autorului menționat, membrii fondatori ai unei organizații sunt creatorii principali ai culturii sale, prin experiențele comune de rezolvare a problemelor fundamentale și de evitare a anxietății pe care le-au traversat împreună. Această cultură inițială este apoi transmisă și perpetuată prin procesele de socializare organizațională, chiar și după plecarea membrilor fondatori.

1. *Ibidem*.

167 O trăsătură esențială a unei culturi organizaționale puternice este capacitatea acesteia de a oferi soluții adecvate la problemele și provocările generate de mediul extern în care operează organizația. Eficiența soluțiilor identificate și validate de membrii unei organizații în procesul de adaptare la mediul înconjurător este strâns legată de natura culturii specifice dezvoltate în acel context. Urmează că diferitele organizații pot dezvolta seturi unice de asumptii, valori și practici culturale, modelate de experiențele comune de rezolvare a problemelor cu care s-au confruntat. În cadrul organizațiilor complexe, cu multiple subgrupuri sau departamente funcționale, pot exista culturi organizaționale distincte, specifice diverselor ocupații sau funcții îndeplinite de membrii respectivi. De exemplu, departamentul de vânzări poate dezvolta o cultură axată pe performanță și orientare către client, în timp ce departamentul de cercetare-dezvoltare poate promova o cultură centrată pe inovație și explorare. Totuși, această diversitate culturală la nivel de subgrupuri nu este neapărat un impediment în dezvoltarea unei culturi corporatiste solide la nivel organizațional. Experiențele comune traversate de toți membrii companiei în procesul de adaptare la mediul extern și de integrare internă pot contribui la articularea unei direcții coerente de rezolvare a problemelor la nivel organizațional.

Schein identifică două categorii principale de probleme la care organizațiile trebuie să găsească soluții: probleme de adaptare externă și probleme de integrare internă¹. Adaptarea externă are în vedere capacitatea organizației de a supraviețui și a prospera în mediul său, făcând față provocărilor precum condițiile naturale, schimbările politice, evoluțiile tehnologice sau crizele economice. Cultura organizațională influențează modul în care membrii percep și răspund la aceste schimbări ale mediului extern. Pe de altă parte, integrarea internă se referă la capacitatea

1. *Ibidem*.

organizației de a dezvolta mecanisme de coordonare, comunicare și coeziune eficiente între membrii săi, pentru a funcționa ca un tot unitar. Cultura organizațională oferă un cadru comun de valori, norme și asumptii care facilitează această integrare și colaborare internă. De aceea, transmiterea și interiorizarea valorilor, practicilor și soluțiilor validate de membrii existenți către noii membri reprezintă un test esențial al solidității și funcționalității culturii organizaționale. Capacitatea acestora de a oferi răspunsuri adecvate la problemele de adaptare externă și integrare internă determină eficiența și performanța pe termen lung a organizației.

Elemente precum unitatea, funcționalitatea și consensul alcătuiesc fundamentul pentru formularea obiectivelor, strategiilor, criteriilor de evaluare și mecanismelor de reglare și îmbunătățire continuă la nivelul organizației. Valorile, normele și practicile culturale specifice unei organizații contribuie la rezolvarea provocărilor legate de integrarea internă a membrilor și subgrupurilor componente. Printre aspectele-cheie abordate de soluțiile culturale se numără:

1. Limbajul comun: existența unui limbaj, a unor coduri și simboluri comune facilitează comunicarea eficientă între membrii organizației, permițând un schimb de idei neîngreunat și o înțelegere reciprocă profundă. Acest lucru consolidează coeziunea și cooperarea în cadrul grupului;
2. Definirea clară a grupului și a apartenenței: cultura organizațională stabilește granițele simbolice ale grupului, definind cine face parte din acesta și cine nu. În acest mod, se creează un sentiment de apartenență și o identitate colectivă puternică printre membri;
3. Structura de putere și ierarhia de status: normele și practicile culturale reglementează distribuția autorității, a responsabilităților și a statutului în cadrul organizației. Această structură ierarhică asigură o coordonare eficientă a activităților și un flux clar al proceselor decizionale;

- 169
4. Reglementarea relațiilor interpersonale: cultura organizațională stabilește așteptări și norme privind modul în care membrii ar trebui să interacționeze între ei. Acestea promovează respectul reciproc, colaborarea și rezolvarea constructivă a conflictelor interpersonale;
 5. Sistemul de recompense și sancțiuni: valorile și practicile culturale definesc comportamentele dorite și nedorite, precum și sistemul de recompense și pedepse aferent. Acest sistem motivează conformarea la valorile organizaționale și consolidează angajamentul membrilor;
 6. Ideologia sau valorile comune: cultura organizațională furnizează un cadru axiologic comun, o ideologie sau un set de valori care ghidează luarea deciziilor, acțiunile și comportamentele membrilor organizației.

Aceste valori comune creează o direcție și un scop unitar pentru grup. Prin mecanisme de acest tip, cultura organizațională asigură coeziunea, coordonarea și alinierea eforturilor tuturor membrilor către atingerea obiectivelor comune ale organizației. Ea oferă un cadru coerent de interacțiune, colaborare și luare a deciziilor, permițând funcționarea eficientă a grupului ca un tot unitar. Transmiterea și perpetuarea acestei culturi organizaționale către noii membri reprezintă un proces continuu de socializare, care le permite noilor veniți să înțeleagă și să interiorizeze valorile, normele și practicile validate de membrii existenți. Odată socializați și acceptați în cultura organizațională, noii membri pot contribui la evoluția și adaptarea acesteia la noile provocări și circumstanțe.

Schimbarea culturii organizaționale rămâne un proces complex și dificil, deoarece implică modificarea unor paradigme profund înrădăcinate. Rezistența la schimbare poate apărea din partea membrilor care sunt atașați de valorile și practicile existente. Pentru a depăși această rezistență, organizațiile pot utiliza diverse tehnici precum introducerea de noi tehnologii,

implementarea unor modele manageriale inovatoare sau institu- 170
irea unor sisteme de îmbunătățire continuă. Totuși, aceste efor-
turi de schimbare culturală necesită abordări atente și pe termen
lung pentru a fi eficiente și durabile.

Bibliografie

- Abbott, A., 1983, „Professional Ethics”, *American Journal of Sociology*, <https://doi.org/10.1086/227762>
- Acemoglu, D., 2017, „Capitalism”, in B. Frey, D. Iselin (eds.), *Economic Ideas You Should Forget*, Springer, Cham, https://doi.org/10.1007/978-3-319-47458-8_1
- Airaksinen, T., 1998, „Professional Ethics”, in Ruth Chadwick (ed.), *Encyclopedia of Applied Ethics*, vol. 3, Academic Press, San Diego.
- Allen, R.S., Helms, M.M., 2001, „Reward Practices and Organizational Performance”, *Compensation & Benefits Review*, <https://doi.org/10.1177/08863680122098450>
- Allison, H.E., 1990, *Kant's Theory of Freedom*, Cambridge University Press.
- Appelbaum D., Lawton, S.V., 1990, *Ethics and the Professions*, Prentice Hall, New Jersey.
- Argyris, C., 1957, *Personality and Organization: The Conflict between System and the Individual*, Harper & Row, New York.
- Badzek, L., Mitchell, K., Marra, S., Bower, M., 1998, „Administrative Ethics and Confidentiality/Privacy Issues”, *Online Journal of Issues in Nursing*, vol. 3, nr. 3.
- Bakotić, D., 2016, „Relationship between job satisfaction and organisational performance”, *Economic Research/Ekonomska Istraživanja*, vol. 29, nr. 1, pp. 118-130, <https://doi.org/10.1080/1331677X.2016.1163946>

- Bayles, M., 1988, „The Professional-client Relationship”, în Joan C. Callahan (ed.), *Ethical Issues in Professional Life*, Oxford University Press, New York, pp. 113 și urm.
- Beadle, R., Knight, K., 2012, „Virtue and meaningful work”, *Business Ethics Quarterly*, vol. 22, nr. 2, pp. 433-450.
- Blau, P., Scott, W., 2003, *Formal Organizations: A Comparative Approach*, Stanford University Press, Redwood City, <https://doi.org/10.1515/9780804767361>
- Bowie, N., 1982, *Business Ethics*, Prentice Hall, Eaglewood Cliffs.
- Bruce, K., Nyland, C., 2011, „Elton Mayo and the Deification of Human Relations”, *Organization Studies*, vol. 32, nr. 3, pp. 383-405, <https://doi.org/10.1177/0170840610397478>
- Chirică, S., 1996, *Psihologie organizațională. Metode de diagnoză și intervenție*, Casa de Editură și Consultanță „Studiul Organizării”, Cluj-Napoca.
- Cochinescu, N., 1995, *Introducere în deontologia judiciară, Dreptul*, nr. 4.
- Cornelis, T., Dubois, P., Omhover, J.-F., Fercoq, A., 2019, „Organisation Design Seen through Systematic Design”, *Proceedings of the Design Society: International Conference on Engineering Design*, vol. 1, nr. 1, pp. 1553-1562, doi: <https://doi.org/10.1017/dsi.2019.161>
- Czarniawska-Joerges, B., 1989, „Preface: Toward an Anthropology of Complex Organizations”, *International Studies of Management & Organization*, vol. 19, nr. 3, pp. 3-15. <https://doi.org/10.1080/00208825.1989.11656507>
- Daghie, V., Mihăilă, D., Slabu, E., 2004, *Etică și deontologie*, Editura Sinteze, Galați.
- D'Arms, J.H., 1981, *Commerce and Social Standing in Ancient Rome*, Cambridge, Harvard University Press, Londra, <https://doi.org/10.4159/harvard.9780674331198>
- Davenport, T.O., 2000, „Workers as assets: A good start but...”, *Employment Relations Today*, vol. 27, nr. 1, pp. 1-18, <https://doi.org/10.1002/ert.3910270102>

- 173 Davis, M., 1999, „Is Higher Education Perequisite of Profession?“, *International Journal of Applied Philosophy*, vol. 13, nr. 2.
- Davis, G.F., von Neumann Whitman, M., Zald, M.N., 2006, „The Responsibility Paradox: Multinational Firms and Global Corporate Social Responsibility“, Ross School of Business, working paper nr. 1031, <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.899112>
- Davis, J.K., 1991, „Professions, Trades, and the Obligation to Inform“, *Journal of Applied Philosophy*, vol. 8, nr. 2, pp. 167-176, <https://doi.org/10.1111/j.1468-5930.1991.tb00279.x>
- Davis, N.A., 2006, „Deontologia contemporană“, în Peter Singer (ed.), *Tratat de etică*, Polirom, Iași.
- Deal, T.E., Kennedy, A.A., 1990, „Corporate Cultures: The rites and rituals of corporate life“, în I.L. Pierce, J.W. Newstrom (eds.), *The manager's bookshelf: A mosaic of contemporary views* (ed. a II-a), Harper & Row, New York
- di Pietro, L., di Virgilio, F., 2013, „The Role of Organizational Culture on Informal Conflict Management“, *International Journal of Public Administration*, vol. 36, nr. 13, pp. 910-921, <https://doi.org/10.1080/01900692.2012.701150>
- Dierksmeier, C. (ed.), 2011, *Humanistic ethics in the age of globality*, Palgrave-Macmillan, New York.
- Donaldson, L., 2001, *The contingency theory of organizations*, SAGE Publications, Inc., <https://doi.org/10.4135/9781452229249>
- Dowine, R.S., 1971, *Roles and Values: An Introduction to Social Ethics*, Methuen, Londra.
- Drucker, P.F., 1968, „Decision-Making and the Effective Executive“, *The Bulletin of the National Association of Secondary School Principals*, vol. 52, nr. 328, pp. 24-39, <https://doi.org/10.1177/019263656805232803>
- Drucker, P.F., 1979, *Management*, Pan, Londra.

- Drucker, P.F., 1997, „Managing in a Time of Great Change” 174
(ed. I), Routledge, New York, <https://doi.org/10.4324/9780080938752>
- Durac, L., 2013, *Curentele de gândire în cercetarea psihosociologică și juridică*, Hamangiu, București.
- Durac, L., 2014, *Universul filosofiei morale și deschiderile sale actuale*, Editura Academiei, București.
- Durac, L., 2018, „Organizational Culture and Its Impact on Employees' Behavior”, *Anuarul Universității „Petre Andrei” din Iași, Fascicula Asistență Socială, Sociologie, Psihologie*, nr. 21, pp. 27-35, <https://doi.org/10.18662/upasw/13>
- Durac, L., Albuț, A., 2014, *Probleme fundamentale de antropologie, etică, axiologie și praxiologie*, Editura Universității „Alexandru Ioan Cuza”, Iași.
- Elliott, K.C., Resnik, D.B., 2014, „Science, Policy, and the Transparency of Values”, *Environmental Health Perspectives*, vol. 122, nr. 7, pp. 647-650, <https://doi.org/10.1289/ehp.1408107>
- Etzioni, A., 1961, *A Comparative Analysis of Complex Organizations*, Free Press, New York.
- Evans, C.R., Dion, K.L., 1991, „Group Cohesion and Performance”, *Small Group Research*, <https://doi.org/10.1177/1046496491222002>
- Evensky, J., 1993, „Retrospectives: Ethics and the Invisible Hand”, *Journal of Economic Perspectives*, vol. 7, nr. 2, pp. 197-205.
- Fleming, P., Jones, M.T., 2013, *The end of corporate social responsibility: Crisis & critique*, SAGE Publications Ltd, <https://doi.org/10.4135/9781446251935>
- Frankel, M.S., 1981, „Professions: Ethics, Politics and Public Policy”, *News for Teachers of Political Science*, nr. 31, pp. 3-4.
- Freeman, R.E., Martin, K., Parmar, B., 2006, „Ethics and Capitalism”, în M. Epstein, K. Hanson (eds.), *The Accountable Corporation*, vol. 2: *Business Ethics*, Praeger, Westport, pp. 193-208.

- 175 Freeman, R.E., Martin, K., Parmar, B., 2007, „Stakeholder Capitalism”, *Journal of Business Ethics*, nr. 74, pp. 303-314, <https://doi.org/10.1007/s10551-007-9517-y>
- Fried, C., 1978, *Right and Wrong*, Harward University Press, Cambridge.
- Gardner, T.M., Wright, P.M., Moynihan, L.M., 2011, „The Impact of Motivation, Empowerment, and Skill-Enhancing Practices on Aggregate Voluntary Turnover: The Mediating Effect of Collective Affective Commitment”, *Personnel Psychology*, vol. 64, nr. 2, pp. 315-350, <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2011.01212.x>
- Gortner, H.F., 1991, *Ethics for public Managers*, Greenwood Press, New York.
- Guyer, P., 2006, „Introduction: The starry heavens and the moral law”, în *idem* (ed.). *The Cambridge Companion to Kant and Modern Philosophy*, Cambridge University Press.
- Haidt, J., Joseph, C., 2004, „Intuitive ethics: How innately prepared intuitions generate culturally variable virtues”, *Daedalus*, vol. 133, nr. 4, pp. 55-66, doi: <https://doi.org/10.1162/0011526042365555>
- Haire, M., Ghiselli, E.E., Porter, L.W., 1996, *Managing thinking: An international study*, Wiley, New York.
- Hamada, T., 1956, „Corporation, Culture, and Environment: The Japanese Model”, *Asian Survey*, vol. 25, nr. 12, pp. 1214-1228, <https://doi.org/10.2307/2644282>
- Hill, T.E., 2014, „Kantian perspectives on the rational basis of human dignity”, în M. Düwell, J. Braarvig, R. Brownsword, D. Mieth (eds.), *The Cambridge Handbook of Human Dignity: Interdisciplinary Perspectives*, Cambridge University Press.
- Hjern, B., Porter, D.O., 1981, „Implementation Structures: A New Unit of Administrative Analysis”, *Organization Studies*, <https://doi.org/10.1177/017084068100200301>
- Hofstede, G., 1980, *Culture's consequences International differences in work-rated values*, Sage, Londra.

- Hofstede, G., 1983, „Dimensions of national cultures in fifty countries and three regions”, in J.B. Deregowsk, *Explanations in cross-cultural psychology*, Sweets & Zeitlinger, Lisse.
- Jensen, G., Delany, C., 2016, „The Discourse on Ethics and Expertise in Professional Practice”, in J. Higgs, F. Trede (eds.), *Professional Practice Discourse Marginalia: Practice, Education, Work and Society*, SensePublishers, Rotterdam, https://doi.org/10.1007/978-94-6300-600-2_9
- Jones, L., 1982, „Decision-making Japanese style”, *Education + Training*, vol. 24, nr. 1, pp. 75-96, <https://doi.org/10.1108/eb016871>
- Jones, S.R.G., 1990, „Worker Interdependence and Output: The Hawthorne Studies Reevaluated”, *American Sociological Review*, vol. 55, nr. 2, pp. 176-190, <https://doi.org/10.2307/2095625>
- Khandwalla, P.N., 1988, „Organizational effectiveness”, in J. Pandey (ed.), *Psychology in India: The state of the art*, vol. 3, Sage, New Delhi.
- Klebe Treviño, L., Brown, M.E., 2004, „Managing to be ethical: Debunking five business ethics myths”, in Gideon D. Markman, Geoffrey Wood (eds.), *Academy of Management Perspectives*, vol. 18, nr. 2, pp. 69-81.
- Klegon, D., 1978, „The Sociology of Professions: An Emerging Perspective”, *Sociology of Work and Occupations*, vol. 5, nr. 3, pp. 259-283, <https://doi.org/10.1177/073088847800500301>
- Kouchaki, M., 2015, „Professionalism and Moral Behavior”, *Business & Society*, vol. 54, nr. 3, pp. 376-385, <https://doi.org/10.1177/0007650314557934>
- Lammers, C.J., Hickson, D.J. (eds.), 1979, *Organizations alike and unlike: International and institutional studies in the sociology of organizations*, Routledge and Kegan Paul, Londra.
- Laurent, A., 1983, „The Cultural Diversity of Western Conceptions of Management”, *International Studies of Management & Organization*, vol. 13, nr. 1-2, pp. 75-96, <https://doi.org/10.1080/00208825.1983.11656359>

- 177 Lorenz, E., Valeyre, A., 2005, „Organisational Innovation, Human Resource Management and Labour Market Structure: A Comparison of the EU-15”, *Journal of Industrial Relations*, vol. 47, nr. 4, pp. 424-442, <https://doi.org/10.1111/j.1472-9296.2005.00183.x>
- Macpherson, W.G., Lockhart, J.C., Kavan, H., Iaquinto, A.L., 2018, „Kaizen in Japan: Transferring knowledge in the workplace”, *Journal of Business Strategy*, vol. 39, nr. 3, 40-45, <https://doi.org/10.1108/JBS-04-2017-0048>
- Martin, J., 2002, *Organizational culture: Mapping the terrain*, SAGE Publications, Inc., <https://doi.org/10.4135/9781483328478>
- Martin, M.A., 1992, „Hume on Human Excellence”, *Hume Studies*, vol. 18, nr. 2, pp. 383-399, <https://dx.doi.org/10.1353/hms.2011.0464>
- Maslow, A.H., 1954, *Motivation and Personality*, Harper, New York.
- Mazzei, A., Butera, A., Quarantino, L., 2019, „Employee communication for engaging workplaces”, *Journal of Business Strategy*, vol. 40, nr. 6, pp. 23-32, <https://doi.org/10.1108/JBS-03-2019-0053>
- McClelland, D.C., 1961, *The achieving society*, Van Nostrand, Princenton.
- McGregor, D., 1960, *The Human Side of Enterprise*, McGraw-Hill Book Co., New York.
- Meikle, S., 1996, „Aristotle on Business”, *The Classical Quarterly*, vol. 46, nr. 1, pp. 138-151, DOI:<https://doi.org/10.1093/cq/46.1.138>
- Meylan, A., 2017, „The Consequential Conception of Doxastic Responsibility”, *Theoria*, vol. 83, nr. 1, pp. 4-28, <https://doi.org/10.1111/theo.12110>
- Mill, J.S., 1863, *Utilitarianism*, Parker, Son, and Bourn, Londra, <https://www.loc.gov/item/11015966/>
- Miroiu, M., Blebea N.G., 2001, *Introducere în etica profesională*, Editura Trei, București.

- Misumi, J., 1985, *The behavioural science of leadership*, University of Michigan Press, Ann Arbor.
- MOW International Research Team, 1987, *The meaning of working*, Academic Press.
- Mumford, E.A., 2000, „Socio-Technical Approach to Systems Design”, *Requirements Eng.*, nr. 5, pp. 125-133, <https://doi.org/10.1007/PL00010345>
- Nagel, T., 1986, *The View from Nowhere*, Oxford University Press, New York, p. 177.
- Offen, N., 1976, „Commentary on Code of Ethics of Direct Selling Association”, în *The Ethical Basis of Economic Freedom*, American Wieupoint, Inc., Chapel Hill.
- O'Neill, O., 2006, „Etica lui Kant”, în Peter Singer (ed.), *Tratat de etică*, Polirom, Iași.
- Ouchi, W.G., 1981, *Theory Z: How American business can meet Japanese Challenge*, Addison-Wesley, Reading.
- Pasmore, W., Winby, S., Mohrman, S.A., Vanasse, R., 2018, „Reflections: Sociotechnical Systems Design and Organization Change”, *Journal of Change Management*, vol. 19, nr. 2, pp. 67-85, <https://doi.org/10.1080/14697017.2018.1553761>
- Peters, T.J., Waterman, R.H., 1989, *In search of excellence: Lessons from America's best run Companies*, Harper and Row, New York.
- Peterson, C., Ruch, W., Beermann, U., Park, N., Seligman, M.E.P., 2007, „Strengths of character, orientations to happiness, and life satisfaction”, *The Journal of Positive Psychology*, vol. 2, nr. 3, pp. 149-156, <https://doi.org/10.1080/17439760701228938>
- Rawls, J., 1971, *A Theory of Justice*, Harvard University Press, Cambridge.
- Russell, P., 2002, *Freedom and Moral Sentiment: Hume's Way of Naturalizing Responsibility*, New York, <https://doi.org/10.1093/0195152905.001.0001>

- 179 Sackmann, S.A., 1992, „Culture and Subcultures: An Analysis of Organizational Knowledge”, *Administrative Science Quarterly*, vol. 37, nr. 1, pp. 140-161, <https://doi.org/10.2307/2393536>
- Schein, E.H., 1990, „Organizational culture and leadership”, în I.L. Pierce, J.W. Newstrom (eds.), *The manager's bookshelf: A mosaic of contemporary views* (ed. a II-a), Harper & Row, New York.
- Schneewind, J.B., 2006, „Filosofia morală modernă”, în Peter Singer, *Tratat de etică*, Polirom, Iași.
- Sinha, J.B.P., 1980, *The nurturant-task leader*, Concept Publishing House, New Delhi.
- Solomon, R.C., 2006, „Etica relațiilor de afaceri”, în Peter Singer (ed.), *Tratat de etică*, Polirom, Iași.
- Steers, A.R.M., 1991, *Organizational Behaviour*, New York, Harper Collins Publishers.
- Tabarcea, A., 2012, „The «Deontological Reflex» and Its Implications on Organizational Environment”, *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, nr. 62, pp. 981-988, <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.167>
- Taylor, F.W., 2003, *Scientific Management* (ed. I), Routledge, New York, <https://doi.org/10.4324/9780203498569>
- Tompea, D., 2000, *Etică, morală și putere*, Polirom, Iași.
- Unerman, J., O'Dwyer, B., 2007, „The business case for regulation of corporate social responsibility and accountability”, *Accounting Forum*, vol. 31, nr. 4, pp. 332-353, <https://doi.org/10.1016/j.accfor.2007.08.002>
- Vedinaș, V., 2007, *Deontologia vieții publice*, Editura Universul Juridic, București.
- Velciu, M., 2014, „Training for Changing Times”, *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, nr. 109, pp. 220-224, <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.12.448>
- Vlăsceanu, M., 1999, *Organizațiile și cultura organizării*, Editura Trei, București.

- Waddock, A.S., Bodwell, C., Graves, S.B., 2002, „Responsibility: The new business imperative”, *AMP*, nr. 16, pp. 132-148, <https://doi.org/10.5465/ame.2002.7173581>
- Wang, H., Tong, L., Takeuchi, R., George, G., 2016, „Corporate Social Responsibility: An Overview and New Research Directions”, *AMJ*, nr. 59, pp. 534-544, <https://doi.org/10.5465/amj.2016.5001>
- Woozley, A.D., 1987, „Reid on Moral Liberty”, *The Monist*, vol. 70, nr. 4, pp. 442-452, <https://doi.org/10.5840/monist19877041>
- Wright, B.E., Kim, S., 2004, „Participation's Influence on Job Satisfaction: The Importance of Job Characteristics”, *Review of Public Personnel Administration*, vol. 24, nr. 1, pp. 18-40, <https://doi.org/10.1177/0734371X03259860>
- Yoder, T.S., 2001, „Corporate Responsibility and the Environment”, *Business and Society Review*, nr. 106, pp. 255-272, <https://doi.org/10.1111/0045-3609.00115>