

Universitatea **Petre Andrei**
Facultatea de **Psihologie și Asistență Socială**

Lucrare de diplomă

Coordonator:

lector drd. **Mihail GAȘPAR**

Absolvent:

Otilia CHEPTENE

Iași 2004

Personalitate și profil managerial

CUPRINS:

ARGUMENT	5
I. PARTEA TEORETICĂ	7
Capitolul 1: Organizația; structură și cultură organizațională	8
1.1. Organizația – delimitări conceptuale.....	8
1.1.1. Cadru general.....	8
1.1.2. Comportamentul organizațional.....	9
1.2. Structura organizațională.....	10
1.2.1. Definiție și rol; tipologii.....	10
1.2.2. Caracteristici structurale tradiționale.....	12
1.2.3. Diviziunea și coordonarea muncii.....	12
1.2.4. Compartimentarea.....	14
1.2.5. Metode de coordonare a activității distribuite pe departamente.....	17
1.3. Cultura organizațională.....	20
1.3.1. Definiția conceptului de cultură organizațională.....	20
1.3.2. Caracteristici ale culturii organizaționale.....	22
1.3.3. Caracteristici ale culturii organizaționale în România.....	29
Capitolul 2: Management și comportament managerial	33
2.1. Noțiuni generale de management.....	33
2.1.1. Delimitări conceptuale; procesele de management.....	33
2.1.2. Funcțiile managementului organizațional.....	34
2.1.3. Principii de management al firmei.....	37
2.1.4. Sisteme și metode generale de management.....	38
2.1.5. Tendințe în management.....	42
2.2. Leadership-ul – dimensiune importantă a procesului de management.....	44
2.2.1. Management sau leadership?.....	44
2.2.2. Topici majore în studiul leadership-ului.....	45
2.2.3. Abordări teoretice privind leadership-ul.....	47
2.2.4. Climat organizațional, cultură organizațională și leadership.....	55
2.3. Comportamentul managerial.....	57
2.3.1. Coordonate ale comportamentului managerial.....	57
2.3.2. Comportamente manageriale întâlnite în organizații.....	58
2.3.3. Un exemplu de profil comportamental al managerului român.....	60
Capitolul 3: Personalitatea umană: concepte definitorii, abordări, metode de evaluare	62
3.1. Elemente de psihologie a personalității.....	62
3.1.1. Conceptul de personalitate.....	62
3.1.2. Determinări privind natura umană.....	63
3.1.3. Surse de influență privind teoriile personalității.....	67
3.1.4. Orientări privind teoriile personalității.....	69
3.1.5. Componenta motivațional-valorică a personalității.....	97
3.2. Metode de evaluare a personalității.....	101
3.2.1. Metoda – scurtă caracterizare.....	101
3.2.2. Metode nepsihometrice.....	101
3.2.3. Metode psihometrice.....	107
3.3. Evaluarea personalității în mediul organizațional.....	115
3.3.1. Scurtă caracterizare.....	115
3.3.2. O tipologie posibilă.....	116
3.3.3. Organizarea evaluării psihologice în mediul organizațional.....	117
3.3.4. Inventarele de personalitate și organizația.....	117
3.3.5. Utilitatea testelor și eficiența organizațională.....	118
3.4. Implicațiile manageriale ale personalității.....	119

I. PARTEA APLICATIVĂ.....	121
Capitolul 4: Studiul caracteristicilor de personalitate și comportamentale ale managerilor	122
4.1. Obiectivul și ipotezele cercetării.....	122
4.1.1. Cadrul de referință și scopul cercetării.....	122
4.1.2. Ipotezele cercetării.....	124
4.2. Descrierea lotului investigat.....	125
4.3. Instrumentele utilizate pentru colectarea datelor.....	125
4.3.1. Inventarul de Personalitate (GPP-I).....	126
4.3.2. Inventarul de Valori Personale (SPV).....	128
4.3.3. Inventarul de Valori Interpersonale (SIV).....	129
4.4. Rezultate. Comentarii.....	130
Capitolul 5: Concluzii.....	142
Bibliografie consultată.....	145
Anexe	

ARGUMENT

Lumea organizației aduce cu sine o configurație proprie de valori, roluri, relații și norme, influențând astfel într-o manieră aparte personalitatea și comportamentul uman. Astfel, valorile reflectă preocuparea organizației față de angajații săi, față de clienți, față de investitori și față de comunitatea ce o înconjoară; ele definesc modalitatea în care va fi condusă afacerea și în ce fel de afacere se va angaja organizația. Rolurile în schimb reprezintă așteptări inerente comportamentului pe un anumit post, fiecare rol concretizându-se într-o serie de sarcini și responsabilități a căror descriere nu este întotdeauna precizată cu claritate. Mai mult, rolul exercită o influență considerabilă asupra comportamentului ca urmare a faptului că remunerația ține seama în primul rând de performanțele obținute în rolul respectiv, a faptului că acesta presupune un anumit prestigiu, precum și a faptului că aduce realizări / provocări. Pe de altă parte, relațiile sunt determinate preponderent de sarcinile atașate rolului. Anumite sarcini sunt efectuate individual, dar cele mai multe presupun interacțiuni cu ceilalți. Astfel, sarcina este cea care stabilește cine și ce rol deține, ce interacțiuni sunt necesare, cât de frecvent și cu ce finalitate, multe sarcini sau comportamente fiind adesea asociate cu un anumit rol pe care aceste relații îl aduc cu ele. Din acest motiv, se așteaptă din partea unei persoane care joacă un anumit rol să realizeze o serie specifică de sarcini sau să manifeste anumite comportamente fie pe baza relației deja existente, fie ca urmare a faptului că deținătorii anteriori ai rolului vizat s-au comportat și au acționat într-o manieră specifică. Acest amestec particular dă naștere riturilor (aspecte rutiniere, ritualuri), al căror impact la nivel comportamental se reflectă în normă – cea care ne “spune” cum anume trebuie să acționăm sau să ne comportăm în variate circumstanțe. Toate aceste variabile constituie cultura unei organizații; ele reprezintă așteptările și imaginea de sine a acesteia, viziunea colectivă și folclorul comun care definesc organizația. Din acest motiv, liderii (managerii) singuri nu pot efectua schimbări profunde în cultura firmei, dar pot influența sentimentul particular existent în interiorul organizației, percepțiile și atitudinile individuale împărtășite de/între membrii acesteia.

*Demersurile științifice întreprinse de autori de prestigiu din sfera psihologiei organizaționale, precum și experiența proprie dobândită în cei trei ani de activitate desfășurată în acest domeniu ne-au determinat să acordăm o atenție aparte **caracteristicilor personale și comportamentale ale managerilor**, factori cu impact major atât asupra climatului organizațional, cât mai cu seamă asupra activităților întreprinse prin prisma poziției și a*

specializării profesionale. În acest sens, am încercat, în cadrul cercetării practice, să prezentăm comparativ profilele personale ale managerilor investigați de noi după criteriile funcțiune internă și nivel de management și, totodată, să identificăm stilurile comportamentale (manageriale) specifice, acolo unde acestea există.

Am încercat o abordare a părții teoretice prin prisma domeniilor cheie avute în vedere. Astfel, primul capitol l-am rezervat problematicii **organizației**, încercând să acoperim o serie de aspecte caracteristice cum ar fi comportamentul organizațional, structurile întânite în cadrul organizației, cultura cu specific organizațional, urmărind pe cât să posibil încadrarea lor în contextul românesc. Al doilea capitol face referire la ansamblul conceptelor generale legate de **management** (funcții, principii, sisteme, tendințe), la raportul controversat dintre management și leadership sau la rolul comportamentului managerial în cadrul organizației. În fine, ultimul capitol al acestei părți tratează orientările privitoare la **personalitatea umană**, metodele consacrate de evaluare, precum și corelarea cu mediul organizațional prin implicațiile sale asupra procesului de conducere.

Partea aplicativă a lucrării prezintă cercetarea efectuată de noi pe un **lot de manageri** activând în trei funcțiuni organizaționale importante și ocupând poziții de conducere diferite în ierarhia firmei. Pentru investigarea trăsăturilor de personalitate și a valorilor cele mai potrivite ni s-au părut **inventarele de personalitate și valori construite de Leonard V. Gordon** adaptate după modelul francez al bateriei SOSIE pe populația românească de Societatea de Psihologie Aplicată PSITEST Iași. Scopul practic al cercetării a constat în determinarea diferențelor semnificative între grupurile de manageri distribuite după cele două criterii amintite (funcțiune, respectiv nivel) pe componentele personalității / valori, precum și pe stiluri de comportament / management.

Deși nu am urmărit să ajungem la concluzii unice, datele ne-au relevat o serie de rezultate interesante pe care am considerat că trebuie să le sintetizăm într-un capitol aparte (Capitolul V), încercând totodată să le integrăm în unitatea lucrării și să le punem în corespondență cu realitatea autohtonă actuală.

PARTEA TEORETICĂ:

- **Capitolul 1: Organizația; structură și cultură organizațională**
- **Capitolul 2: Management și comportament managerial**
- **Capitolul 3: Personalitatea umană: concepte definitorii, abordări, metode de evaluare**

CAPITOLUL I:

ORGANIZAȚIA; STRUCTURĂ ȘI CULTURĂ ORGANIZAȚIONALĂ

1.1. Organizația – delimitări conceptuale

Întâlnim organizații în toate domeniile de activitate – industrie, agricultură, construcții, comerț, telecomunicații, cercetare științifică, proiectare, cultură etc. – însă sfera lor obiectuală nu se limitează doar la domeniul economic. În cele ce urmează vom recurge la abordarea organizației din perspectivă generică, atingând aspecte de reală semnificație, precum comportamentul, structura și cultura organizațională. Fără a insista mai mult, amintim că fără înțelegerea mediului de operare a agenților manageriali, pare aproape imposibil de descifrat și conturat personalitatea și comportamentul acestora.

1.1.1. Cadru general

Potrivit lui Gary Johns, “*organizațiile sunt invenții sociale destinate realizării unor scopuri comune prin efort de grup.*” (Johns, 1998, p. 4 – s.n.). Atunci când autorul afirmă că organizațiile sunt “invenții sociale”, el se referă la faptul că acestea au ca și caracteristică comună și esențială “prezența coordonată a oamenilor” (ibidem, s.a.) și mai puțin a lucrurilor. Dar ce înseamnă însă *realizarea unor scopuri comune prin efort de grup*? Vom încerca în cele ce urmează o explicație a celor două expresii cheie pentru o înțelegere avansată a conceptului de organizație.

1. Realizarea scopurilor. Adunarea oamenilor într-o organizație nu este întâmplătoare; fiecare organizație – fie profit, fie non-profit – are un scop bine determinat, iar oamenii care fac parte din ea urmăresc și acționează în vederea atingerii aceluia scop. Într-un sens mai simplist am putea spune că scopul comun al tuturor organizațiilor este supraviețuirea, însă cunoaștem suficiente cazuri în care multe companii nu au reușit în acest sens. După cum vom vedea mai târziu, *sfera comportamentului organizațional se preocupă tocmai de modul în care o organizație poate supraviețui și, implicit, se poate adapta la schimbare.* Asemeni adaptării umane, adaptarea organizațională presupune însușirea unor comportamente și activități necesare supraviețuirii; inventivitatea (creativitatea) și flexibilitatea sunt două trăsături esențiale pentru supraviețuire, adaptare și succes în contextul dinamizant actual.

2. Efortul de grup. Dar, realizarea scopurilor unei organizații nu se bazează pe efortul dispartat, individual al oamenilor ce o compun, ci pe efortul lor coordonat și comun. Cunoaștem foarte bine faptul că o mare parte din munca fizică și/sau intelectuală din cadrul organizațiilor este desfășurată de grupuri – fie ele echipe permanente sau temporare de lucru. Mai mult, în mai toate organizațiile se constituie grupuri informale, ca urmare a faptului că se dezvoltă legături de prietenie, indivizii aliindu-se pentru a putea realiza munca. Calitatea acestui contact informal sub aspectul comunicării și al moralului poate avea un impact puternic asupra

îndeplinirii scopurilor. Din acest motiv, *o altă preocupare a comportamentului organizațional este de a-i determina pe oameni să lucreze eficace în echipă.*

1.1.2. Comportamentul organizațional

După cum probabil ne sugerează și numele, comportamentul organizațional se referă la *întregul set de atitudini și comportamente atât ale indivizilor, precum și ale grupurilor dintr-o organizație* (Johns, 1998, p. 6). Domeniul comportamentului organizațional studiază sistematic aceste atitudini și comportamente, asigurând astfel capacitatea de a înțelege modul în care ar trebui acestea conduse sau schimbate. Cei care se preocupă de acest domeniu sunt interesați în principal de atitudini – adică de cât de satisfăcuți sunt oamenii de slujbele lor, de cât sunt de dedicați scopurilor sau obiectivelor organizației, de cât de mult se sprijină promovarea femeilor sau a altor grupuri în posturi de conducere etc. Într-un cuvânt, comportamente precum inovarea, cooperarea, conflictul, resemnarea reprezintă arii importante de interes pentru comportamentul organizațional.

Desigur, comportamentul organizațional interesează întrucât se referă la oameni și la natura umană, preocupându-ne în acest sens atât comportamentele care ne conduc la succes, cât și cele ce generează eșecul. Un aspect semnificativ în acest caz este că există o variabilitate destul de mare în cadrul comportamentului organizațional. Iar sfera sa privește tocmai explicarea acestor diferențe pentru a putea crește eficiența și eficacitatea organizațională. În plus, conștientizăm din ce în ce mai mult faptul că “problemele oamenilor” stau la baza succesului sau insuccesului organizației; acesta este unul din motivele pentru care se urmărește pregătirea viitorilor oameni din domeniu. Iată concluzia unui studiu efectuat de *Asociația Americană a Școlilor Universitare de Afaceri*: “Cei chestionați din cadrul companiilor au arătat o covârșitoare preponderență a opiniei că materiile orientate spre comportament ar trebui să primească mai multă atenție în cadrul programei școlare. Decanii - ca și profesorii înșiși - percep o prăpastie între cât de multe abilități <<soft>> și caracteristici personale sunt accentuate în programă față de cât de multe ar trebui să fie. De asemenea, și se pare cel mai important, întreprinderile ierarhizează relativ defavorabil absolvenții școlilor de afaceri în ceea ce privește forța (sau lipsa acesteia) abilităților interpersonale și de leadership” (idem, p. 8).

Cercetătorii în acest domeniu au căzut de acord asupra unui anumit număr de scopuri privind comportamentul organizațional. Cel mai important dintre acestea vizează *prevederea, explicarea și determinarea* comportamentului organizațional.

1.1.2.1. Anticiparea comportamentului organizațional

Prezintă o importanță mărită pentru noi anticiparea comportamentelor celorlalți, atât în viața de zi cu zi, cât și în cadrul organizației în care lucrăm. Existența noastră este mult ușurată atunci când – de exemplu – putem anticipa când prietenii noștri devin nervoși, când profesorii noștri vor aprecia pozitiv o anumită lucrare sau când vânzătorii ne spun adevărul despre un anumit produs. În cadrul organizațiilor, însă, anticiparea comportamentului organizațional este de o reală

importanță; anticiparea deciziilor ce vor fi luate, a creării unui nou produs, a schimbării vechilor politici legate de personal etc. ar putea scuti foarte multă lume de griji, neînțelegeri sau amânări.

Un comportament care se manifestă în mod constant într-o organizație poate fi anticipat cu mai multă ușurință. Dar, chiar și în acest caz, o anticipare empirică, nefondată științific, poate fi eronată (idem, pp. 8-9).

1.1.2.2. Explicarea comportamentului organizațional

Deși s-ar părea că există similitudini între anticiparea și explicarea comportamentului organizațional, aceste două aspecte sunt în esență foarte diferite. A explica un comportament organizațional înseamnă în primul rând a descifra cauza / cauzele ce se află la baza acestuia. În cadrul organizațiilor, comportamentul interesează în mod special pentru a putea determina de ce unii oameni sunt mai mult sau mai puțin motivați, satisfăcuți sau hotărâți să demisioneze. De asemenea, pentru o anumită activitate, un comportament anume poate avea mai multe cauze. De exemplu, oamenii pot demisiona pentru că nu sunt mulțumiți de retribuirea lor, pentru că li se aplică un tratament discriminatoriu sau pentru că nu au reușit să găsească cele mai bune soluții la o criză organizațională.

Dar, explicarea comportamentelor organizaționale se poate îngreuna ca urmare a faptului că pentru anumite întâmplări sau comportamente, cauzele se pot modifica în timp.

1.1.2.3. Managementul comportamentului organizațional

În măsura în care un anumit comportament organizațional poate fi prezis sau explicat, el poate fi controlat și coordonat. Acest fapt înseamnă că dacă putem înțelege – de exemplu - motivele unui serviciu de înaltă calitate sau ale unui comportament etic, atunci putem acționa corect pentru a-l conduce eficient. *Dacă prevenirea/anticiparea și explicarea unui comportament constituie analiza, atunci managementul comportamentului constituie acțiunea* (idem, p. 10).

1.2. Structura organizațională

1.2.1. Definiție și rol; tipologii

Generic, structura unei organizații cuprinde *ansamblul tuturor aranjamentelor menite să guverneze distribuirea activităților în rândul membrilor săi, precum și coordonarea eforturilor acestora*. În absența unei atare structuri, cei implicați nu ar constitui decât o adunare oarecare, întâmplătoare de persoane sau – în cazul optim – un număr de grupuri vag delimitate, însă nicidecum o organizație. Cu alte cuvinte, pentru a putea vorbi despre o organizație trebuie să putem vorbi mai întâi de existența structurii acesteia.

Aspectele cele mai vizibile ale structurii unei organizații sunt – fără îndoială – modul de împărțire în secții/departamente, precum și stabilirea cadrului ierarhic al relațiilor de subordonare. Cel mai frecvent, aceste componente sunt reflectate în **organigrama**¹ unei organizații.

¹ - există, desigur, și alte trăsături structurale ce nu pot fi reprezentate într-o organigramă (ex. sistemele informaționale, unele proceduri de coordonare, sesiunile diverselor comitete etc.).

Organigrama poate fi definită drept “*reprezentarea grafică a structurii organizatorice cu ajutorul anumitor simboluri și pe baza unor reguli specifice*” (Nicolescu și Verboncu, 1999, p. 307 – s.n.).

Strâns legat de conceptul de structură organizațională este cel de **schimbare structurală**. Ca proces, această schimbare se produce adesea lent, fără zgomot și numai în anumite sectoare ale organizației. Rare sunt cazurile în care schimbarea structurii să afecteze întregul organism al unei organizații. De obicei, schimbarea structurală apare pe măsură ce problemele² nou ivite sunt reperate, impunându-se astfel modificarea convențiilor existente în vederea soluționării lor. Convențiile structurale nepotrivite pot îngreuna viața și activitatea profesională a angajaților și, în același timp, pot avea ca rezultat diminuarea eficacității organizației în ansamblu.

În ceea ce privește tipologia structurilor organizaționale, două sunt modelele cel mai frecvent întâlnite și care dețin încă o importanță ridicată: (1) *structurile mecaniciste* și (2) *structurile organice* (Tabelul 1-1 permite vizualizarea caracteristicilor celor două modele).

Tabelul 1-1: Structuri mecaniciste și structuri organice

Caracteristici organizaționale	Tipuri de structuri organizaționale	
	Organică	Mecanicistă
Arie de control	Largă	Îngustă
Numărul nivelurilor de autoritate	Puține	Multe
Raportul personal administrativ-productiv	Mare	Mic
Perioada în care angajatul dispune de resurse	Lungă	Scurtă
Gradul de centralizare în procesul decizional	Scăzut	Înalt
Proporția celor care au posibilitatea de a interacționa cu membrii altor departamente	Mare	Mică
Cantitatea de reguli formale	Mică	Mare
Specificitatea obiectivelor unui post	Mică	Mare
Specificitatea activităților cerute	Mică	Mare
Conținutul comunicărilor	Sfaturi și informații	Instrucțiuni și decizii
Gama recompenselor	Îngustă	Largă
Gama nivelurilor de calificare	Îngustă	Largă
Autoritatea bazată pe cunoaștere	Mare	Mică
Autoritatea bazată de poziție	Mică	Mare

Adaptare după Gary Johns, *Comportament organizațional*, Editura Economică, 1998, p. 474

1. Structurile mecaniciste. Aceste structuri – preferate de mai toți teoreticienii clasici – sunt mai degrabă înalte, au o arie de control îngustă, sunt specializate și prezintă un grad crescut de centralizare și formalizare (vezi punctele următoare). Prin analogie, organizația are structura unui instrument mecanic, fiecare parte servind o funcție separată, dar aflată în strânsă coordonare cu celelalte.

² - de exemplu: redefinirea unui post, înființarea unui grup de lucru pentru rezolvarea anumitor probleme, introducerea unor instrucțiuni privind consultarea unui grup de experți etc.

2. Structurile organice. Acestea tind să favorizeze arii mai mari de control, sunt adeptele descentralizării, prezintă mai puține nivele de autoritate (sunt mai puțin înalte comparativ cu cele mecaniciste), de specializare și formalizare. Preferă flexibilitatea și comunicarea informală rigidității și circuitului ierarhic strict. Accentul cade mai degrabă pe relațiile umane.

1.2.2. Caracteristici structurale tradiționale

Fiecare organizație este unică în privința modului în care recurge la diviziunea și coordonarea muncii; puține sunt acelea care să aibă o structură identică. Totuși, teoreticienii și practicienii în domeniu au căzut de acord asupra unor caracteristici comune, pe care le vom prezenta în cele ce urmează:

1. Aria de control. Aceasta reprezintă numărul de subordonați supravegheați direct de un superior ierarhic. Un aspect relevant este acela că, cu cât aria este mai mare, cu atât se diminuează potențialul de coordonare prin supraveghere directă, adică scăzând atenția pe care supraveghetorul o poate acorda fiecărui subordonat.

2. Plat față de înalt. Organizațiile plate au puține nivele ierarhice de autoritate, în vreme ce organizațiile înalte au mai multe. În acest caz, aplatizarea față de înălțimea unei organizații devine un indice al diviziunii verticale a muncii (vezi punctul 1.2.3.). De asemenea, aplatizarea/înălțimea sunt legate de aria medie de control.

3. Formalizarea. Formalizarea se referă la măsura în care rolurile de muncă sunt detaliate de către organizație. O organizație excesiv formalizată, va tolera prea puțin variația în modul în care membrii săi se achită de îndatoriri. Formalizarea decurge parțial din natura postului; dar, de obicei, ea decurge din regulile, reglementările și procedurile pe care organizația decide să le implemeteze.

4. Centralizarea. Centralizarea presupune gradul în care puterea decizională este localizată într-o anumită parte a organizației. Astfel, în organizațiile puternic centralizate, deciziile cheie sunt luate de un singur individ, de obicei președintele. În organizațiile descentralizate, puterea decizională se dispersează prin circuitul ierarhic și între departamente.

5. Complexitatea. Acesta semnifică măsura în care organizațiile împart munca vertical, orizontal și geografic.

1.2.3. Diviziunea și coordonarea muncii

Diferențele fizice și cognitive între indivizi fac ca fiecare să poată efectua altceva; chiar dacă ar fi posibil ca un individ – de exemplu – să poată face orice, confuzia și ineficiența ar fi enorme. Din acest motiv împărțirea³ muncii se dovedește necesară, existând două dimensiuni fundamentale ale diviziunii sale: verticală și orizontală.

³ - însă doar divizarea nu este suficientă, munca trebuind coordonată pentru ca organizația să fie eficientă.

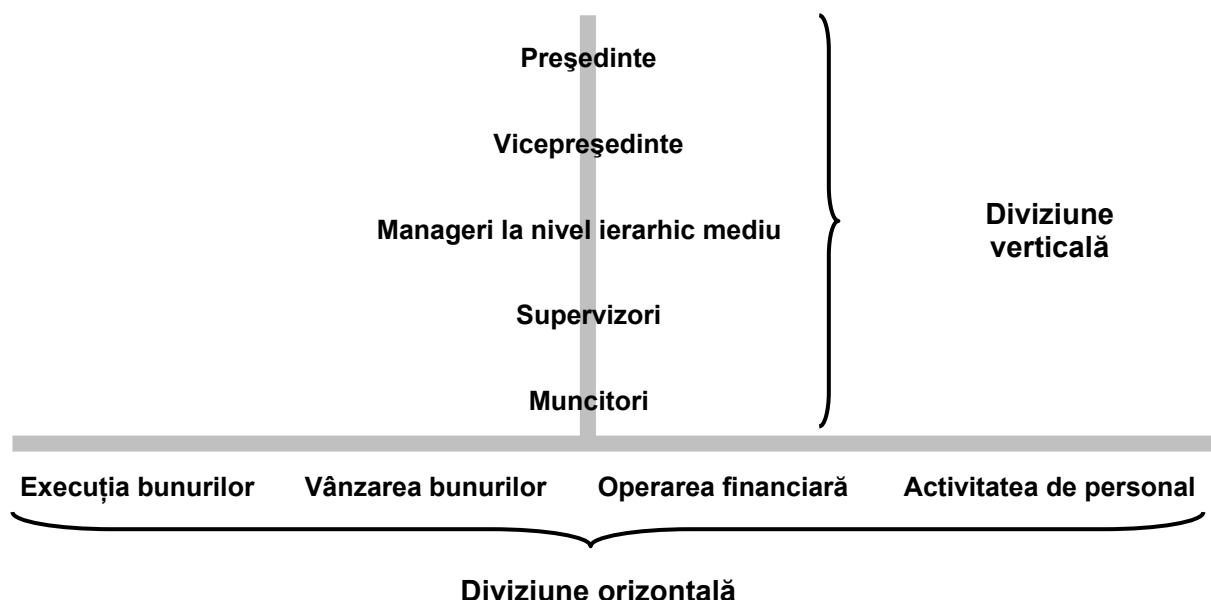


Figura 1-1: Direcțiile de divizare a muncii într-o companie de producție
(adaptare după Johns)

1.2.3.1. Diviziunea verticală a muncii

Acest tip de diviziune presupune în primul rând *împărțirea autorității pentru planificare și luarea deciziilor* (Johns, 1998, p. 459). În **Figura 1-1** putem observa un model de diviziune verticală a muncii într-o firmă de producție. Într-o astfel de organizație, întâlnim titluri (funcții) precum președinte, manager, supervisor. Desigur, diviziunea verticală a muncii îmbracă aspecte diferite, funcție de aria de activitate și specificul organizației în cauză⁴. Numărul de nivele diferă de exemplu între o firmă de producție (în care pot exista câteva nivele de management, de la suprervizor la manager general) și o universitate sau un institut de cercetare (unde există de obicei două, cel mult trei nivele). De asemenea, nu toate organizațiile utilizează acest tip de diviziune⁵.

De obicei, diviziunea muncii pe verticală se fundamentează pe două teme cheie: (1) *autonomia și controlul* și (2) *comunicarea (circuitul informațional) și coordonarea între nivele*.

1. Autonomia și controlul. Pe măsură ce numărul nivelelor ierarhice scade, se restrânge și aria de autoritate și de luare a deciziilor. Cu alte cuvinte, managerii au mai puțină autoritate asupra unui anumit număr de probleme. În schimb, o ierarhie mai aplatizată va împinge gradul de autoritate mai jos, implicând mai multe persoane din poziții ierarhice inferioare în procesul de luare a deciziilor.

2. Comunicarea și coordonarea între nivele. Pe măsură ce diviziunea pe verticală avansează, comunicarea și coordonarea devin mai dificil de realizat. Cu alte cuvinte, cu cât crește numărul nivelelor, cu atât circuitul informațional este mai defectuos.

⁴ - într-o universitate, de exemplu, diviziunea pe verticală a muncii se concretizează în funcții precum rector, decan, șef de catedră.

⁵ - un exemplu este cel al armatei Statelor Unite, unde există două nivele de comandă: de la general de patru stele la sergent. Un alt exemplu este cel al lanțului de magazine Wal-Mart, care are cinci nivele: de la directori, la șefii de magazine.

1.2.3.2. Diviziunea orizontală a muncii

Diviziunea muncii pe orizontală presupune gruparea activităților de bază ale organizației în posturi și compartimente (idem, p. 460). Criteriul fundamental utilizat îl reprezintă *ordinea logică a activităților* (vezi **Figura 1-1**).

Asemeni diviziunii pe verticală, diviziunea orizontală se fundamentează și ea pe două teme cheie: (1) *proiectarea postului* și (2) *diferențierea*.

1. Proiectarea postului. Proiectarea postului are la bază două coordonate principale: simplificarea și standardizarea⁶. La nivelul diviziunii pe orizontală a muncii putem întâlni două modalități în care își face simțită prezența proiectarea postului. Unul ține de faptul că nici una dintre structurile posturilor nu prezintă vreo superioritate intrinsecă, fiecare având implicații în proiectarea postului și în coordonare, traduse prin nevoie redusă de supraveghere ca urmare a faptului că echipele pot lucra în sistem de autoconducere. Cealaltă presupune o divizare mai avansată, în care angajații sunt specializați pe fiecare din activitățile desfășurate de departamente; deși această structură oferă posibilitatea unui control mai mare asupra fiecărei activități, coordonarea este realizată de o persoană situată deasupra șefilor de departamente.

2. Diferențierea. Pe măsură ce organizațiile recurg la o divizare orizontală a muncii, ele devin din ce în ce mai diferențiate. Diferențierea presupune “predispoziția managerilor din departamente separate de a avea viziuni diferite în termeni de obiective, ritm de lucru și stil de relații interpersonale” (Johns, 1998, pp. 460-461). Deși diferențierea constituie o consecință necesară a diviziunii muncii pe orizontală, ea accentuează nevoia de comunicare între departamentele din cadrul organizației.

Din cele relatate putem desprinde următoarele: (a) *diviziunea orizontală afectează puternic structura postului și, ca atare, proiectarea/reproiectarea acestuia*; (b) *acest tip de diviziune are implicații puternice asupra gradului necesar de coordonare*; (c) *implicațiile sale se răsfrâng și asupra diviziunii verticale, precum și a poziției logice în ierarhie a activității de control*.

1.2.4. Compartimentarea

Gruparea activităților fundamentale pe posturi nu se încheie aici; secvența următoare este de a grupa posturile pe compartimente, proces ce poartă denumirea de **compartimentare** și care se află în centrul activității de divizare orizontală a muncii. În **Figura 1-2** se observă cum pot organizațiile să repartizeze munca pe departamente.

Compartimentarea nu este un proces unic, uniform și același pentru toate organizațiile. Funcție de specific, arie de activitate și obiectivele organizației, compartimentarea presupune recurgerea la câteva metode de creare a compartimentelor, fiecare conținând atât avantaje, cât și dezavantaje.

⁶ - **simplificarea** se referă la împărțirea posturilor în sarcini mai mici, fiecare angajat urmând să efectueze o mică parte din întreaga operație. Procesul muncii este de asemenea **standardizat**; adică secvența efectuată de activități este aceeași (Muchinsky, 2000, p. 397).

1.2.4.1. Compartimentarea pe criteriu funcțional

Acest sistem de compartimentare este elementar și destul de familiar. În cadrul său, angajații cu funcții/responsabilități și capacități similare sunt repartizați în cadrul aceluiași compartiment (vezi **Figura 1-2**).

Avantaje. Cel mai frecvent invocat avantaj al acestui tip de compartimentare este eficiența: angajații cu specializări similare nu sunt răspândiți în întreaga organizație, ci fac parte din același compartiment, evitându-se astfel fenomene precum supra- sau subîncărcarea; un alt avantaj îl constituie suportul logistic (cărți, terminale de computer, spațiu de laborator etc.), care poate fi alocat eficient, riscul suprapunerilor fiind mult diminuat. Alte avantaje ar mai fi: *comunicarea din cadrul unui compartiment este amplificată, toți “vorbind aceeași limbă”; pașii carierei, precum și oportunitățile de formare pe funcția respectivă sunt mai bine fixate; performanța specialiștilor este mai ușor de evaluat/apreciat.*

Dezavantaje. Majoritatea dezavantajelor sunt generate de specializarea existentă în cadrul compartimentului. Astfel, poate apărea un grad mare de diferențiere între compartimente, care, în cazul cel mai fericit, poate duce la o slabă coordonare și răspuns lent la problemele organizaționale, iar în cazul cel mai nefericit la conflicte deschise între compartimente, ignorându-se chiar interesele clienților.

Specialiștii în domeniu sunt aproape unanim de acord că această manieră de compartimentare funcționează cel mai bine în firmele mici și mijlocii, a căror gamă de produse sau servicii este mai restrânsă.

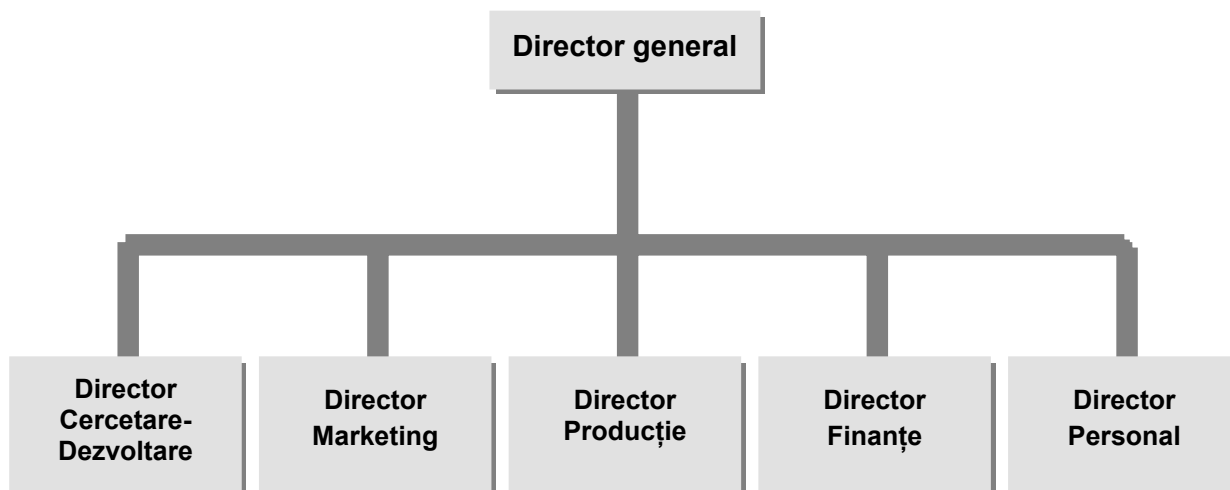


Figura 1-2: Crearea compartimentelor profesionale
(adaptare după Johns)

1.2.4.2. Compartimentarea pe produs

Criteriul care stă la baza acestui tip de compartimentare este un anumit produs sau serviciu, în speță o anumită linie de produse sau servicii. Fiecare compartiment beneficiază de un grad suficient de ridicat de autonomie, ca urmare a faptului că posedă proprii săi specialiști funcționali care se preocupă doar de producția compartimentului respectiv.

Avantaje. Unul din marile avantaje ale compartimentării pe produs este reprezentat de buna coordonare⁷ a specialiștilor funcționali care lucrează pentru o anumită linie de produse sau servicii. Alte avantaje țin de flexibilitate (anumite linii de produse pot fi adăugate sau scoase fără ca organizația să sufere), de profitabilitate (compartimentele pot fi considerate centre de profit, ca urmare a controlului direct pe care îl dețin asupra veniturilor și cheltuielilor), de relațiile cu clienții (clientul are acces direct la echipa de producție).

Dezavantaje. Există și câteva dezavantaje, ca de pildă (a) dezvoltarea profesională poate fi afectată, întrucât nu există profesioniști care să lucreze în același timp în același loc; (b) economiile pot fi amenințate, iar activitatea poate deveni inefficientă dacă coordonarea între compartimente este deficitară sau chiar inexistentă; (c) compartimentele pot să-și desfășoare activitatea timp îndelungat fără să cunoască activitatea desfășurată de celelalte compartimente, uneori generându-se confuzii.

1.2.4.3. Compartimentarea matriceală

Sistemul compartimentării matriceale reprezintă o încercare de reunire simultană sub aspectul avantajelor lor a celor două forme de compartimentare menționate anterior. În mod formal, angajații rămân conectați de un compartiment funcțional, dar ei răspund și unui manager de produs care le solicită serviciile.

Sistemul matriceal prezintă multe variațiuni, aceste diferențieri fiind generate de conceptul ce se intersectează cu domeniile funcționale pentru a forma matricea, precum și de gradul de stabilitate a relațiilor matriceale. De exemplu, este posibilă formarea unei matrici pe termen scurt, ca în cazul implementării unor proiecte, în care acest tip de compartimentare permite o colaborare mai lesnicioasă.

Avantaje. În mod ideal, sistemul matriceal conferă echilibru între cerințele abstracte ale unui produs sau proiect și oamenii care efectuează propriu-zis munca, fapt ce duce la rezultate optime. De asemenea, sistemul este foarte flexibil: oamenii pot fi mutați dintr-un loc în altul, după cum o cere desfășurarea și specificul activității. În plus, concentrarea pe un anumit proiect sau produs poate îmbunătăți comunicarea între reprezentanții diferitelor funcțiuni.

Dezavantaje. Între dezavantaje, două atrag atenția în mod deosebit. Unul ar fi că nu există nici o garanție a faptului că managerii de proiect se vor întâlni direct cu managerii funcționali, ceea ce ar putea genera conflict și, totodată, reducerea eficienței matricii. Al doilea ar fi că participanții răspund de fapt celor doi manageri – managerul funcțional și managerul de proiect; fenomenul apare drept violare a unuia din principiile clasice de management (angajatul are un singur superior direct) și poate genera conflict de roluri, precum și stres pentru subordonat.

1.2.4.4. Alte sisteme de compartimentare

Compartimentarea pe criteriu funcțional, pe produs și cea matriceală reprezintă formele de bază. Vom vedea în cele ce urmează că pot exista derivări, cum este cazul compartimentării pe

⁷ - aceasta se datorează în special faptului că atenția lor se concentrează mai mult pe un produs și mai puțin pe colegi care să îndeplinească o funcție similară, existând prea puțin riscul apariției unor bariere de comunicare.

produs, din care au derivat alte două sisteme de compartimentare: (1) *compartimentarea geografică* și (2) *compartimentarea pe clienți*.

1. Compartimentarea geografică. În cazul compartimentării geografice, unități relativ autonome livrează produsele sau serviciile organizației în teritorii geografice specifice. Această manieră de compartimentare scurtează canalele de comunicare, permițând organizației să răspundă preferințelor din zonă și dând consumatorilor impresia că există un anumit control local.

2. Compartimentarea pe clienți. În cazul acestui sistem de compartimentare, unități relativ autonome livrează produse sau servicii unui grup specific de clienți. Obiectivul este de a oferi o servire cât mai potrivită fiecărui grup, prin specializare.

Înainte de a vedea care sunt metodele fundamentale de coordonare a activității pe departamente, am dori să precizăm că, în viața reală a organizațiilor, puține dintre acestea adoptă un sistem de compartimentare în formă pură, nealterată. Cel mai frecvent, întâlnim un **sistem hibrid**, care presupune diferite combinații ale structurilor deja amintite. De exemplu, o firmă de producție poate păstra o structură funcțională la sediul central (pentru servicii de personal, financiar juridic etc.), dar să folosească compartimentarea pe produs pentru organizarea personalului de producție și vânzări.

1.2.5. Metode de coordonare a activității distribuite pe departamente

După ce sarcinile care sprijină realizarea obiectivelor organizației au fost distribuite între indivizi și între departamente, îndeplinirea acestora trebuie coordonată, astfel încât atingerea obiectivelor să se facă de o manieră eficientă și operațională. În acest sens, putem identifica cinci *metode fundamentale de coordonare*, proces prin intermediul căruia se facilitează sincronizarea, comunicarea, dar și feed-back-ul. Aceste metode sunt: (1) *supravegherea directă*, (2) *standardizarea proceselor de muncă*, (3) *standardizarea rezultatelor*, (4) *standardizarea abilităților personale* și (5) *adaptarea reciprocă*. Să le discutăm pe rând.

1. Supravegherea directă. Aceasta reprezintă o formă tradițională de coordonare. Astfel, acționând prin circuitul ierarhic, supervizorii sau managerii anume desemnați coordonează activitatea subordonaților lor: un supervizor de producție își coordonează subordonații, iar un superintendent coordonează la rândul său activitatea supervizorilor. Această metodă de coordonare este strâns legată de fenomenul de leadership.

2. Standardizarea proceselor de muncă. Ca urmare a faptului că unele activități sunt rutiniere, tehnologia însăși devine un mijloc de coordonare, fiind necesar doar un minim de supraveghere directă. Un exemplu în acest sens îl oferă liniile de asamblare a automobilelor⁸.

3. Standardizarea rezultatelor. Chiar și în cazul în care supravegherea directă este necesară la nivel minim, iar procesele de muncă sunt suficient de standardizate, coordonarea se poate realiza și prin standardizarea rezultatelor. Cu alte cuvinte, preocuparea își mută atenția de la

⁸ - de exemplu, atunci când vine o mașină, muncitorul X face înșurubările pe partea stângă a cadrului, iar muncitorul Y pe partea dreaptă. Nu este nevoie ca cei doi să interacționeze, iar supravegherea este minimă.

modul de lucru la îndeplinirea standardelor fizice și/sau economice stabilite. Standardizarea rezultatelor este utilizată frecvent pentru a coordona munca unor departamente separate, fie ele pe produs sau geografice. Managerii sau directorii impun de obicei fiecărui departament o anumită cifră de profit; acest standard conferă oarecum siguranța că departamentul va depune efortul necesar de a contribui la cifra de profit stabilită la nivel de companie. În acest context, bugetele pot fi considerate o formă de standardizare a rezultatelor.

4. Standardizarea abilităților personale. Atunci când procesele și rezultatele nu pot fi standardizate, iar supravegherea directă ar fi neproductivă, coordonarea se poate realiza prin standardizarea abilităților personale. Această metodă este des întâlnită în cazul tehnicienilor sau a specialiștilor⁹.

5. Adaptarea reciprocă. În cadrul acestei metode, coordonarea se realizează pe baza comunicării informale. Deși poate părea paradoxal, adaptarea reciprocă este utilizată cu aceeași eficiență atât în cazul diviziunilor simple, cât și în cel al diviziunilor complexe ale muncii.

După cum se poate observa în **Figura 1-3**, metodele pot fi relativ ordonate funcție de criteriul *puterii discreționare accesibile unui angajat pentru o anumită sarcină*. Astfel, în cazul în care supravegherea este strictă, puterea discreționară aproape că este inexistentă. Standardizarea proceselor, precum și cea a rezultatelor – respectând ordinea – permit ceva mai multă autonomie. Standardizarea abilităților și adaptarea reciprocă conferă chiar mai multă putere de control executanților.

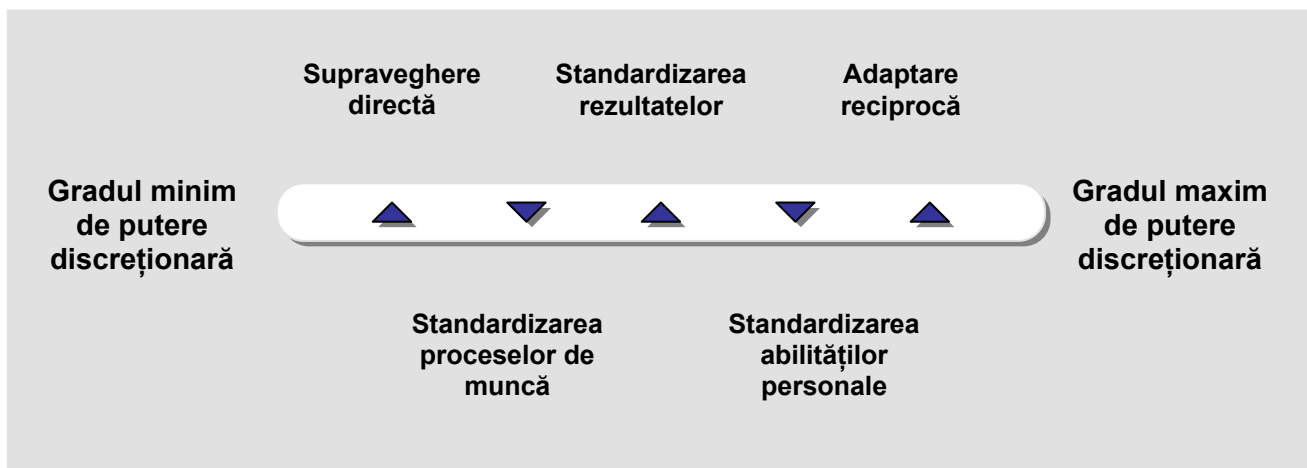


Figura 1-3: Metode de coordonare ca un continuum de putere discreționară a angajatului

Continuând analiza, observăm că metoda de coordonare utilizată influențează proiectarea postului, după cum o influențează și diviziunea muncii. Pe măsură ce ne deplasăm de la stânga spre dreapta pe continuumul coordonării, crește potențialul de proiectare a unor posturi îmbogățite¹⁰. În acest sens, o strategie de coordonare neadecvată poate diminua motivația

⁹ - programele MBA sunt proiectate pentru a oferi câteva abilități standardizate – citirea bilanțului contabil, de exemplu – unor oameni cu diferite specialități funcționale.

¹⁰ - Îmbogățirea postului presupune creșterea puterii de control a angajatului asupra planificării și performanței pe un post și participarea acestuia la stabilirea politicii firmei. Cu alte cuvinte, presupune acordarea de mai multă autonomie și putere de decizie angajatului în privința modului cum și când trebuie efectuate operațiile de muncă (Muchinsky, 2000, p. 398).

intrinsecă¹¹ a postului în cauză. Tradiționalmente, cea mai mare parte din munca profesioniștilor – de ex. cercetători, ingineri - este coordonată de standardizarea propriilor abilități.

Desigur, utilizarea metodelor diferite de coordonare tinde să varieze de la un sector la altul în cadrul unei organizații. Diferențele în discuție sunt consecință a modului în care a fost divizată munca. Pentru a ilustra de o manieră mai comprehensivă, vom reaminti faptul că managerii situați în eșaloanele superioare ierarhic se bazează foarte mult pe coordonarea prin adaptare reciprocă. Atunci când obligațiile au un caracter mai pronunțat de rutină – cum se întâmplă în cazul eșalonului inferior al subdepartamentelor de producție – coordonarea se realizează preponderent prin supraveghere directă, standardizarea proceselor muncii, precum și prin standardizarea rezultatelor. Subdepartamentele de consultanță – în care activează de obicei specialiștii – se bazează mai degrabă pe o îmbinare între standardizarea abilităților și adaptarea reciprocă.

Alături de aceste metode fundamentale de coordonare (elementare, utilizate de aproape orice organizație) pe care le-am discutat deja, există și altele, mai specializate (mecanisme mai elaborate și mai personalizate). Utilitatea lor este relevantă mai cu seamă în cazul coordonării laterale între departamente foarte diferențiate. Procesul prin care se realizează acest tip de coordonare poartă numele de **integrare**. O integrare eficientă realizează coordonarea fără a diminua sau altera diferențele specifice existente între departamente. Funcție de gradul de elaborare, există trei metode de integrare: (1) *rolurile de legătură*, (2) *grupurile operative* și (3) *integratorii*.

1. Rolurile de legătură. Rolul de legătură într-un departament este ocupat de o persoană desemnată să realizeze coordonarea cu un alt departament. Cu alte cuvinte, o persoană care alocă o parte din timpul său pentru legătura part-time între două departamente.

2. Grupurile operative. Rolurile de legătură devin ineficiente atunci când apar probleme ce afectează simultan câteva departamente. Rezolvarea acestor probleme este delegată unor grupuri destinate anume – grupurile operative. Grupurile operative (focus groups) sunt compuse din reprezentanți ai fiecărui departament, fie permanent, fie temporar. Exemple de astfel de grupuri sunt echipele multidisciplinare, precum și cele care lucrează în sistem de autocontrol.

3. Integratorii. Aceștia sunt membrii ai organizației poziționați permanent între două departamente care necesită în mod evident coordonare. Utilitatea lor este maximă în special în managerierea conflictelor: (a) apărute între departamente cu un grad ridicat de independență; (b) dintre departamente care au obiective și orientări foarte diversificate; (3) apărute într-un climat cu grad crescut de ambiguitate. Integratorii răspund direct în fața managerului care subordonează cele două departamente; mai mult, ei trebuie să fie nepărtinitori, să “vorbească limba” celor două departamente și să se bazeze foarte mult pe puterea de expertiză.

¹¹ - **teoria motivator-igienă** a lui Helzberg consideră că primele determinante ale motivării și satisfacției sunt factorii numiți *motivatori*, care sunt intrinseci muncii, precum recunoașterea, realizarea și responsabilitatea (ibidem).

1.3. Cultura organizațională.

1.3.1. Definirea conceptului de cultură organizațională

1.3.1.1. Cadru general și repere temporale

Deși conceptul de cultură¹² organizațională a constituit și constituie încă una din preocupările constante ale specialiștilor, definirea sa nu este ușoară, după cum vom vedea mai jos. După toate aparențele, interesul pentru acest fenomen s-a declanșat în cursul anilor '60, ca o consecință indirectă a înaltelor performanțe nipone. O contribuție semnificativă la augumentarea interesului pentru abordarea culturii organizaționale aparține cunoscuților T. Peters și R. Waterman, prin intermediul lucrării ***In Search of Excellence*** (apud Hofstede, 1996, p. 207; Nicolescu și Verboncu, 1999, p. 401). Lucrarea în sine reprezintă un amplu ansamblu de exemple menite a ilustra legăturile dintre caracteristicile culturii organizaționale și performanțele unora dintre cele mai competitive companii din lume.

Într-o manieră informală am putea considera acest fenomen ca fiind *stilul, atmosfera sau chiar personalitatea unei organizații* (Johns, 1998, p. 277). Ea este "similară celei naționale: își are originea în istorie, mituri, eroi și simboluri, evoluând în jurul valorilor moștenite de organizație de la generațiile anterioare, creând același tip de <<subconștient colectiv>> și influențând în mod decisiv abilitatea sistemului de a se schimba" (Huțu, 1999, p. 97).

Cultura însumează tradițiile, prezumțiile, valorile, credințele și obiceiurile unei organizații, exercitând o influență considerabilă atât asupra premiselor ce se află la temelia deciziilor cât și asupra comportamentelor/actelor managerilor și angajaților. Aceste valori, credințe, ipoteze determină – cu alte cuvinte – normele, precum și modelele de comportant specifice unei organizații.

Cultura reprezintă fără doar și poate o variabilă socială; ea nu este doar o consecință automată a tehnologiei, produselor sau dimensiunii unei organizații (Johns, 1998, p. 278). Mai mult, în cadrul unei organizații pot exista mai multe subculturi, acestea reflectând diferențele existente între departamente, diferențele ocupaționale sau cele de instruire/educație. Astfel, fiecare grup își are propriile valori, credințe sau ipoteze despre modul în care ar trebui concepută munca. Organizațiile eficace sunt cele care reușesc integrarea acestor diferențe într-o cultură flexibilă, permisivă.

Potrivit O. Nicolescu și I. Verboncu (1999, pp. 404-405), se pot diferenția - sub aspectul caracteristicilor culturii organizaționale - mai multe tipuri de subculturi, însă majoritatea specialiștilor în domeniu preferă delimitarea acestora funcție de două criterii esențiale: apartenența organizatorică și profesia salariaților. Rezultă astfel (1) *categoria subculturilor instituționale* și (2) *categoria subculturilor profesionale*.

¹² - termenul de cultură – așa cum este el utilizat în sectorul economic - a fost preluat din antropologie, cu întreaga sa gamă de accepțiuni. După opinia autorului finlandez Kari Liutho, ar exista actualmente patru abordări ale culturii: fenomenologică, structuralistă, critică și antropologică. Alți specialiști sunt de părere că – la nivelul unei țări – coexistă următoarele categorii de culturi: națională, economică, pe ramuri de activitate economică și organizațională.

1. Subculturile instituționale. Acestea iau ființă la nivelul principalelor subdiviziuni organizatorice ale firmei (vezi punctele 1.2.3. și 1.2.4. din lucrarea de față). Convingerile, aspirațiile și modalitatea de comportare organizațională constituie elemente specifice ce reflectă particularitățile și condițiile proprii ale activităților efectuate în cadrul lor. Acest tip de subculturi prezintă o importanță deosebită în cadrul organizațiilor de dimensiuni medii și mari, cu activități foarte variate și complexe, caracterizate de specializarea pronunțată a departamentelor.

2. Subculturile profesionale. Acestea reflectă aspectul definitoriu al principalelor categorii de salariați funcție de profesiune pe care o dețin. Subculturile profesionale sunt mai bine conturate și prezintă o relevanță mai grăitoare în cadrul companiilor cu un număr mare de salariați având aceeași profesie (sau cu profesii înrudite), răspândite pe același amplasament organizatoric. Subcultura profesională reflectă interesele, așteptările, aspirațiile specifice profesiei respective.

De reținut faptul că subculturile organizaționale – fie ele instituționale sau profesionale – poartă amprenta caracteristicilor particulare ale culturii organizaționale. De dorit ar fi să nu apară diferențe foarte mari, mai ales contradictorii. Însă, întrucât este aproape imposibil să nu existe oarece diferențe, intră în atribuțiile managementului firmei de a cataliza convergența lor într-o poziție de subordonare față de buna funcționare și performanțele de ansamblu ale organizației.

1.3.1.2. Definiții ale culturii organizaționale

Cercetătorii și specialiștii în domeniu au încercat surprinderea într-o definiție a complexului fenomen de cultură organizațională. Vom prezenta mai jos câteva dintre acestea (apud Huțu, 1999, p. 98), tocmai pentru a putea identifica elementele comune:

1. M. Diamond descrie cultura organizațională ca fiind *“produsul inventivității sociale care include creații materiale, construcții conceptuale formale și informale, socializare și îndoctrinare, ritualuri, mituri, teorii ale acțiunii enunțate și practicate, personalități ale liderilor, grupuri ca subculturi, culturi gazdă, istoria organizației, umorul și ludismul în cadrul muncii; își are originea în modelele relaționale subconștiente dintre membrii organizației, care permit liderilor și celor care îi urmează să facă față cu succes stărilor de anxietate. (The Unconscious Life of Organizations: Integrating Organizational Identity)”*;

2. R.T. Pascale consideră cultura organizațională ca reprezentând *“aplicarea consecventă a unui model intern care determină comportamentul, valorile și schemele de gândire, acțiune și vorbire într-o organizație.” (The Paradox of Corporate Culture. California Management Review);*

3. M.P. Jennings vede în cultura organizațională *“ceea ce firma definește ca normal și ajută angajații să găsească sensuri în evenimentele și simbolurile proprii organizației lor.” (Corporate Culture and Change);*

4. B. Schein definește cultura organizațională drept *“un sistem de elemente materiale, valori, norme și credințe împărtășite de membrii unui grup” (Organizational Culture and Leadership);*

5. **G. Hofstede** percepe cultura organizațională ca pe o “programare colectivă a minții care conduce la distincția dintre membrii unor organizații diferite” (Managementul structurilor multiculturale);

6. **Robins** dă culturii organizaționale următoarea definiție: “sistem de variabile organizaționale care, deși dificil de definit precis, există și sunt descrise de angajați în termeni comuni; un sistem de semnificații împărtășite ale membrilor organizației care o diferențiază pe aceasta de alte organizații”.

În opinia noastră, cultura organizațională își are rădăcinile în ansamblul valorilor, credințelor, aspirațiilor, așteptărilor, precum și comportamentelor/conduitelor conturate de-a lungul timpului în fiecare organizație, predominând în cadrul acesteia și condiționând (direct și/sau indirect) buna funcționare și performanțele sale.

1.3.2. Caracteristici și dimensiuni ale culturii organizaționale

Deși mulți specialiști consideră cultura organizațională drept o parte intrinsecă a abordărilor de dată recentă cu privire la managementul resurselor umane, totuși – prin complexitatea și implicațiile sale – aceasta depășește granițele stricte ale managementului organizațional. Mai mult, ansamblul tuturor proceselor derulate în cadrul unei firme (fie ele de natură managerială, economică, tehnică, juridică sau altfel) suportă influența culturii organizaționale atât sub raportul conținutului, cât și sub acel al modalităților proprii de desfășurare.

Pentru a argumenta afirmația anterioară vom aminti contribuția majoră la înțelegerea mai în amănunt a complexității culturii organizaționale adusă de cunoscutul cercetător olandez Geert Hofstede, în a cărui opinie cultura organizațională poartă următoarele caracteristici (1996, pp. 207-208): **(a)** este **holistică** (se referă la un întreg care este mai mult decât suma părților); **(b)** este **determinată istoric** (reflectă istoria organizației); **(c)** este **relaționată cu elementele de studiu ale antropologiei** (ritualuri, rituri, ceremonii, simboluri, limbaj etc.); **(d)** reprezintă **construct social** (este creată și conservată de grupul de oameni care formează împreună organizația); **(e)** este **dificil de schimbat** (deși cunoscătorii în domeniu au păreri diferite în privința gradului de dificultate a schimbării).

Cu alte cuvinte, cultura organizațională constituie mai degrabă o “configurație cu puternice elemente procesuale”, decât o concepție structurală; ea reprezintă un mixaj de elemente umane - conștiente, precum și inconștiente; raționale, ca și iraționale; de grup, precum și individuale – elemente puternic intercorelate și aflate într-o continuă dinamicitate și prelucrare reciprocă.

Același autor (Hofstede, 1996, pp. 216-220; vezi și Nicolescu și Verboncu, 1999, pp. 405-408) a identificat șase dimensiuni-pereche ale culturii organizaționale, pe care le vom prezenta succint în rândurile următoare:

1. Orientarea spre proces față de orientarea spre rezultate. În cadrul culturilor organizaționale orientate spre proces, membrii organizației se concentrează preponderent asupra activităților de realizat, precum și asupra mijloacelor utilizate; eforturile și riscurile asumate sunt minime. În cadrul culturilor focalizate spre rezultate, membrii organizației se concentrează asupra atingerii

setului de obiective stabilit; efortul depus este considerabil, asociat cu asumarea de inițiative și riscuri.

2. Orientarea spre angajați față de orientarea spre sarcină. Culturile organizaționale orientate spre angajați se caracterizează în special prin preocuparea la nivel de organizație față de problemele personale ale acestora. Se urmărește astfel asigurarea bunăstării angajaților și a familiilor lor; sub aspect managerial se apelează mai frecvent la un stil participativ, iar procesul de luare al deciziilor este unul de grup. Culturile organizaționale orientate spre sarcină sunt caracterizate de preocuparea aproape exclusivă manifestată față de activitatea profesională a angajaților. Accentul cade cu precădere pe îmbunătățirea muncii la nivelul fiecărui post.

3. Orientarea cuprinzătoare (centrată intraorganizațional) față de orientarea profesională (centrată intra și extraorganizațional). Cultura organizațională de primul tip este caracterizată de identificarea intereselor, așteptărilor, comportamentelor angajaților față de firma în care operează. Angajații consideră că firma se preocupă atât de latura lor profesională, cât și de situația familială; de asemenea, ei consideră că grija față de viitorul lor profesional reprezintă una din preocupările majore ale firmei. Dimpotrivă, cultura organizațională de orientare profesională¹³ se fundamentează pe convingerea angajaților că viața lor profesională posedă două componente majore: (a) prima o constituie activitatea prestată în cadrul firmei, angajații considerând că aceasta este interesată doar de competențele lor; (b) a doua constă în faptul că angajații trăiesc cu certitudinea că angajarea lor de către firmă se datorează exclusiv competențelor lor profesionale și că sunt responsabili față de propriul lor viitor profesional.

4. Orientarea tip sistem deschis față de orientarea tip sistem închis. Culturile organizaționale deschise sunt de obicei receptive, primitoare față de noii veniți, care necesită doar câteva săptămâni pentru a se simți “de-ai casei”. În schimb, culturile organizaționale închise sunt “secrete” și mai degrabă distante față de noii veniți, al căror proces de socializare în firmă durează de regulă foarte mult timp, uneori chiar câțiva ani.

5. Orientarea spre control redus față de orientarea spre control intens. În cadrul culturilor organizaționale orientate spre utilizarea minimă a funcției de control, atmosfera este destinsă, relaxată, bazată pe un “folclor” intern bogat, pe umor și pe sprijin. În cadrul culturilor organizaționale orientate cu precădere spre utilizarea controlului la nivele maxime, preocuparea centrală cade asupra normării și standardizării, atmosfera fiind sobră și gravă.

6. Orientarea pragmatică față de orientarea normativă (prescriptivă). Culturile organizaționale pragmatice sunt caracterizate de subordonarea comportamentului organizațional obținerii unor performanțe excelente pe piață, adică maniera de concepere și aplicare a procedurilor de muncă vizează aproape exclusiv cunoașterea și satisfacerea clienților. Din acest motiv, flexibilitatea este considerat un concept cheie pentru acest tip de culturi. Din contră, culturile organizaționale normative acordă importanță maximă respectării regulilor și procedurilor de muncă stabilite, sustrăgându-se de cele mai multe ori cerințelor și expectanțelor pieței.

¹³ - denumită uneori și “cosmopolită” (Nicolescu și Verboncu, 1999, p. 407).

Deși laturile fiecăreia din cele șase dimensiuni sunt aparent opuse, în practică este foarte probabil ca ele să coexiste, cu predominarea firească a uneia dintre ele.

1.3.2.1. Funcții ale culturii organizaționale

Pentru a înțelege mai complet cultura organizațiilor, trebuie să înțelegem în prealabil că rațiunea existenței culturii este de a *satisface o serie de necesități umane primordiale* (Peters și Waterman, apud Huțu, 1999, p. 99), între care: nevoia de *semnificație*; nevoia existenței unui *modicum* de control; nevoia de *feed-back pozitiv*; nevoia de a *crede în ceva* care conferă direcție, scop și sens vieții organizației și de a acționa în conformitate; nevoia de *stabilitate și siguranță*.

Potrivit lui Robins, cultura organizațională acționează ca mecanism ordonator, dar și de control. Astfel, între funcțiile sale se numără: (a) *definirea granițelor organizației*; (b) *crearea unui sens al identității pentru membrii organizației* (reducerea ambiguității); (c) *facilitarea* – într-o măsură constantă – *angajării membrilor organizației la ceva mai mare decât interesul personal*; (d) *asigurarea stabilității sistemului social*; (e) *asigurarea de sens și semnificație activității organizației* și acționarea similară unui mecanism de control care ghidează și modelează atitudinile și comportamentul angajaților.

Dintr-o perspectivă mai sintetică, Nancy Adler (apud Nicolescu și Verboncu, 1999, pp. 437-439), cultura organizațională exercită cinci funcții principale:

- 1. Funcția de integrare a angajaților în cadrul firmei.** Aceasta este o funcție continuă și nu se limitează doar la noii veniți. Permanentă integrare cultural-organizațională este necesară pentru evitarea stărilor conflictuale majore, precum și a acțiunilor centrifuge din cadrul firmei.
- 2. Funcția de direcționare a angajaților și a grupurilor de angajați în scopul realizării obiectivelor companiei.** Aceasta prezintă cel mai pronunțat caracter dinamic, fiind și cea mai complexă și dificilă funcție a culturii organizaționale. Rolul său constă în activarea “energiilor latente” ale angajaților în vederea realizării anumitor acțiuni în condiții economice și temporale specifice.
- 3. Funcția de protecție a angajaților față de amenințările potențiale ale mediului.** Contextul financiar, social, politic, științific, juridic etc. suportă evoluții care pot afecta – pozitiv sau negativ – comunitatea angajaților unei organizații. În acest sens, cultura organizațională acționează ca factor de prevenție sau combatere a consecințelor negative din cadrul firmei.
- 4. Funcția de păstrare și transmitere a valorilor și tradițiilor organizației.** După cum aminteam la începutul secțiunii, cultura organizațională reprezintă principala depozitară a valorilor și tradițiilor specifice unei firme, valori și tradiții conturate în decursul timpului. Rolul acestei funcții devine vital în special în cazul apariției de generații noi în cadrul organizației.
- 5. Funcția de asigurare a creșterii capacității organizaționale în vederea obținerii celor mai bune performanțe.** Constă în speșă din integrarea cunoștințelor specializate ale angajaților; în această ordine de idei, rolul culturii organizaționale este de a asigura și menține un cadru adecvat și stimulant pentru dezvoltarea capacității organizaționale care, pe termen lung, reprezintă sursa principală a avantajelor competitive ale unei firme.

1.3.2.2. Formarea și menținerea culturii organizaționale

Mecanismul de formare a culturii organizaționale accentuează importanța a două elemente esențiale (Johns, 1998, pp. 282-283): (1) *leadership-ul* (filosofia și rolul fondatorului) și (2) *procesul de socializare*.

1. Filosofia și rolul fondatorului. Deși există posibilitatea ca o cultură să apară în timp fără intervenția unui personaj cheie, este demn de reținut faptul că, adesea culturile¹⁴ reflectă valorile fondatorului¹⁵ (sau ale fondatorilor) unei organizații. De regulă, aceste amprente sunt păstrate sub forma unor povestiri despre fondator, fapt ce asigură continuitatea consolidării valorilor esențiale ale companiei. De altfel, cei mai mulți experți sunt de părere că structurarea culturii organizaționale este realizată de managementul de vârf al unei firme.

2. Socializarea. Socializarea reprezintă mijlocul prin care noii veniți detectează și își însușesc credințele, valorile și ipotezele specifice culturii organizației în cauză. Culturile slabe și lipsite de unitate apelează adesea la procedee haotice de selecție a personalului, fapt ce confuzionează noul angajat. Dimpotrivă, culturile puternice urmează cu strictețe un proces de socializare coerent și gradual, ale cărui etape pot îmbrăca următoarele forme: selectarea angajaților, degradarea și ridiculizarea și instruirea în "tranșee".

1.3.2.3. Nivele ale culturii organizaționale

1.3.2.3.1. Kotter și Heskett descriu două nivele ale culturii organizaționale:

1. Primul nivel – *invizibil*, prin excelență conservator (greu de schimbat), cuprinde valorile împărtășite de membrii organizației care tind să modeleze comportamentul colectiv;

2. Al doilea nivel – *vizibil*, mai ușor de schimbat, se referă la normele de comportament care se transmit noilor membri ai organizației și sunt corelate cu un sistem de recompense și sancțiuni care funcționează în concordanță cu sistemul de valori acceptat și împărtășit de membrii organizației.

1.3.2.3.2. Schein identifică trei nivele de manifestare a fenomenului cultural în cadrul organizației:

1. Presupozițiile/prezumțiile fundamentale. Se referă la circumstanțele subînțelese ca normale în abordarea oricăror acțiuni care se desfășoară în cadrul organizației. Acestea formează nivelul cel mai profund al culturii organizaționale și sunt cel mai dificil de schimbat. Un rol fundamental pentru configurarea culturii organizaționale îl au paradigmele¹⁶.

2. Valorile. Semnifică ceea ce organizația trebuie să fie pentru a supraviețui și pentru a avea succes. Reprezintă nivelul cultural intermediar și este relativ greu de schimbat.

3. Cultura materială. Cuprinde comportamentele vizibile și alte manifestări fizice, incluzând proceduri, tehnologii, sisteme de comunicare. Este nivelul de suprafață al culturii

¹⁴ - este mai cu seamă cazul culturilor puternice.

¹⁵ - s-a constatat că dacă fondatorul/propietarul unei organizații este reprezentat de o persoană sau de un număr mic de persoane, influența exercitată asupra culturii este substanțială; dacă, dimpotrivă, numărul este mai mare, influența fondatorilor/propietarilor este sensibil mai redusă, crescând în compensație influența managerilor (Nicolescu și Verboncu, 1999, p. 410).

¹⁶ - seturi inter-relaționale de presupoziii de bază.

organizaționale. În general, poate fi observat direct și este mai ușor de schimbat decât categoriile precedente.

1.3.2.3.3. Denison propune patru nivele ale culturii organizaționale, pornind de la de la cele mai vizibile, până la cele mai profunde credințe:

1. Cultura materială – reprezintă aspectele tangibile ale culturii: elemente verbale (limbaj, povestiri, mituri reprezentate în ceremonii și ritualuri), elemente de comportament și elemente fizice (tehnologie și artă).

2. Perspectivele – regulile și normele împărtășite de grupul social considerat, aplicabile unui context dat și considerate ca soluții pentru problemele uzuale. Definiții și interpretări ale unor situații particulare. Prescripții pentru ceea ce se consideră comportament acceptabil în cadrul organizației.

3. Valorile – baza de evaluare în judecarea situațiilor, acțiunilor, obiectelor și oamenilor, reflectând adevăratele obiective, idealuri și standarde ale organizației și reprezentând modalitățile preferate de rezolvare a problemelor, împărtășite de membrii organizației.

4. Presunziunile/presupozițiile/modelele predictive – credințele tacite pe care membrii organizației le au despre ei înșiși și despre ceilalți membri ai comunității, despre relațiile reciproce și despre natura organizației. Sunt atributele “subconștientului colectiv” și sunt axiome abstracte care determină formarea unui sistem explicit de semnificații.

1.3.3.3.4. Deal și Kennedy evidențiază cinci elemente ale culturii organizaționale:

1. Mediul extern al organizației – factor critic de influență în modelarea și diferențierea diferitelor culturi organizaționale.

2. Valorile – concepte și credințe care definesc succesul, stabilesc standardele de comportament, sunt comunicate și împărtășite de toți membrii organizației.

3. Eroii – personificări ale valorilor organizației, personaje care constituie modele de comportament pentru toți membrii organizației.

4. Riturile și ritualurile – rutine programate și sistematice care se aplică în viața organizațională de zi cu zi.

5. “Rețeaua culturală” – mijlocul primar și informațional de comunicare, purtătorul valorilor și mitologiei organizației.

În ciuda diferențelor, putem surprinde și unele elemente comune ale acestor perspective și opinii. Iată câteva dintre acestea: (1) cultura organizațională se manifestă atât la nivel vizibil, cât și la nivelul “*feței întunecate*” (*the shadow side*) a organizației; (2) nivelul ascuns este mai dificil de schimbat ca urmare a caracterului ambivalent (conștient/subconștient) al modelelor predictive (presupozițiilor/presunziunilor/paradigmelor) fundamentale, credințelor și valorilor organizației; (3) există manifestări vizibile ale presupozițiilor fundamentale, credințelor și valorilor prin intermediul creațiilor materiale, rutinelor sistematice, personificărilor, simbolurilor, limbajului, sistemelor de comunicare etc.; (4) caracteristicile mediului exterior sunt determinante pentru diferențierea culturală a organizațiilor.

1.3.2.4. Cultură organizațională și climat organizațional

Cultura organizațională poate fi privită ca “un cod, ca un sistem logic de structurare a componentelor și semnificațiilor care a trecut cu succes testul timpului și servește membrilor organizației drept ghid pentru adaptare și supraviețuire.” (Denison, apud Huțu, 1999, p. 98).

Climatul organizațional are o arie de întindere mult mai îngustă, fiind parțial o *funcție a reacției subiective a membrilor organizației la impactul culturii organizaționale* și determinând modul cum un individ împărtășește principalele valori și credințe și participă la creația materială din cadrul sistemului (Hugues, Ginnett și Curphy, idem, p. 99).

Climatul organizațional (mediul intern) se constituie dintr-o serie de elemente specifice, care afectează și sunt afectate de politicile, procedurile și condițiile de angajare: **(a) mediul fizic** – influențează gradul de satisfacție în muncă (Herzberg); **(b) mediul tehnologic** – modul de organizare a locului de muncă; procesele de muncă; mașini, echipamente, scule; determină procesele și descrierea posturilor; afectează relațiile interpersonale și interacțiunile dintre angajați, constituirea grupurilor informale și gradul de cooperare sau conflict. În acest context, integrarea dintre sistemele tehnologic și sistemele sociale determină formarea sistemelor sociotehnice, în care proiectarea posturilor se face ținând seama de cerințele ambelor sisteme; **(c) mediul social** – reflectă atitudinile și comportamentele managerilor și angajaților, individual și în grup; regulile și procedurile, grija, recompensele și sprijinul față de angajați și toleranța față de diversele opinii sunt factori majori în determinarea configurației climatului organizațional. De asemenea, cultura organizațională joacă rolul central în formarea climatului organizațional; **(d) mediul politic** – politica în organizații reflectă managementul influenței în scopul de a obține anumite rezultate nesancționate de organizație. Are potențialul de a fi benefică sau dăunătoare pentru organizație. *Tactici* frecvent utilizate în politica organizațională: atacarea/blamarea altora; utilizarea/reținerea/distorsionarea informației pentru a crea daune altora, crearea de imagini, crearea și consolidarea susținerii pentru anumite idei, lingușire, crearea de coaliții pentru deținerea puterii, asocierea cu persoane influente, oferirea și prestarea de servicii/favoruri pentru a crea obligații; **(e) mediul economic** – reflectă condițiile financiare ale organizației.

Pentru a evalua corect cultura unei organizații este necesar să se efectueze un diagnostic detaliat al climatului organizațional, însă acest lucru nu este întotdeauna suficient. Iată mai jos o paralelă între cultura organizațională și climatul organizațional din perspectiva cercetării științifice (Denison, apud Nicolescu și Verboncu, 1999, p. 403, adaptare).

Tabelul 1-2: Cultura organizațională și climatul organizațional din perspectiva cercetării științifice

Criteriaul	Literatura culturii organizaționale	Literatura climatului organizațional
Epistemologic	Conceptualizată și ideografică	Comparativă și nemotică
Unghiul analizei	Emică (din punctul de vedere al apariției)	Etică

Metodologic	Predominant cantitativă	Predominant calitativă
Obiectul analizei	Centrată pe valori și ipoteze	Axată pe manifestări umane "superficiale"
Orientarea temporară	Istorică, evolutivă	Centrată pe stări de fapt cu punctări fără continuitate temporară
Suportul teoretic	Abordare teoretică "critică", bazată pe construcție socială	Teoria domeniului a lui Lewin
Științe implicate major	Sociologia și antropologia	Psihologia

Adaptare după Nicolescu și Verboncu, *Management*, 1999, p. 403

1.3.3.5. Sistemul de valori

Valorile constituie "esența culturii" (Deal și Kennedy, apud Huțu, p. 102), filosofia intimă a organizației despre succes, elementul central ce conferă sentimentul unei direcții comune și care arată membrilor sistemului cum trebuie să lucreze împreună. Cu o singură condiție, însă: pentru ca această funcție indispensabilă pentru funcționarea performantă a sistemului să poată fi îndeplinită, valorile trebuie **împărtășite de toți membrii organizației**.

Organizațiile pot fi considerate instituții în momentul în care *sistemul de valori este cristalizat, comunicat, acceptat și însușit de către toți participanții la creația colectivă* (Denison, ibidem), întrucât valorile produc o identitate distinctă și o construcție de semnificație comună, implicând modelarea caracterului social al sistemului¹⁷. Integrarea socială înseamnă mai mult decât coordonarea formală și se reflectă în toate acțiunile și interpretările individuale. Dacă cultura organizațională este puternică, valorile vor capta atenția generală; dimpotrivă, în cazul unei culturi organizaționale slabe, valorile vor fi ignorate.

Crearea unor **culturi puternice** – cu aportul important al unor lideri puternici, care au capacitatea de a comunica valorile esențiale în întreaga organizație prin intermediul unor viziuni și misiuni bine articulate – determină în mod direct *performanțele* organizațiilor *pe termen lung*.

De altminteri, culturile puternice demonstrează rolul sistemului de valori comune pentru alinierea, motivarea și controlul membrilor organizației; valorile joacă rolul unui sistem informal de control care este mai puternic decât orice alt sistem de control, deoarece furnizează scop și semnificație pentru tot ceea ce trebuie să fie realizat în vederea obținerii de rezultate performante. *Pentru ca o organizație să aibă succes ea trebuie să își creeze o cultură puternică*.

Deal și Kennedy (1982) au identificat câteva **caracteristici** ale sistemelor de valori aparținând culturilor puternice (idem, p. 103). Acestea: **(a)** sunt **expresia unei filosofii clare și explicite**; **(b)** sunt **comunicate în întreaga organizație** și cunoscute de toți membrii acesteia; **(c)** definesc **caracterul fundamental al sistemului**: creează un sentimentul identității, influențează toate aspectele sistemului, indică ce este important în cadrul procesului de luare a deciziilor, definesc ce fel de oameni sunt respectați și semnalizează lumii exterioare la ce trebuie să se aștepte din partea unei anumite organizații.

¹⁷ - valorile angajaților rămân virtual constante pe parcursul derulării contractului de angajare și rezistă efortului depus de manager în vederea modificării lor (Isaak, Cahnon și Zebre). Având în vedere acest scenariu, culturile organizaționale devin – în cel mai bun caz – o expresie a *etnicității colective* a angajaților firmei (Adler și Jelinek, 1986). Managementul învață să formuleze și să modifice valorile organizaționale pe baza identificării valorilor angajaților mai mult decât pe baza așteptării ca angajații să adopte valorile organizației.

Există însă și **riscuri** pe care valorile – ca atribute ale unei culturi puternice – le poate genera. Între acestea, cele mai relevante ar fi (idem, p. 104): **(a) riscul inconsecvenței** (când comportamentele contrazic valorile profesate); **(b) riscul perimării** (când contextul se schimbă, iar valorile profesate nu mai sunt în concordanță cu noile cerințe); **(c) risul stimulării rezistenței la schimbare**.

Putem reflecta acum asupra faptului că această realitate socio-economică - cultura organizațională - este mult mai complexă și solicitantă decât ne-am fi imaginat la o primă vedere. Din acest motiv am preferat să abordăm cât mai multe elemente corelate ei, pentru ca punctul următor – *caracteristici ale culturii organizaționale în România* – să ne fie mai accesibil sub aspectul particularităților.

1.3.4. Caracteristici ale culturii organizaționale în România

Ca urmare a transformărilor complexe, turbulente și adesea paradoxale la toate nivelele societății românești, impactul resimțit atât la nivel de grup, cât și la nivel individual poate fi considerat drept un **șoc cultural**, caracterizat prin (idem, p. 108): **confuzia** între **dorința de stabilitate și cea de schimbare**; **lipsa unor ierarhii valorice stabile** și bine cristalizate; **nostalgia după “ce-a fost odată”**, cu toate credințele, miturile, superstițiile și simbolurile care sunt încă funcționale în subconștientul colectiv; **nevoia de a descoperi noi semnificații**, direcții și noi sensuri pentru muncă și pentru viață în general; **dorința de a copia mecanismele democrațiilor vestice** etc.

A. Elemente de influență ale culturii naționale asupra culturii organizaționale

Alături de natura umană, universală și transmisă filogenetic, cultura – specifică grupurilor sau categoriilor sociale și transmisă prin comunicare și învățare – este factorul esențial ce creează personalități și semnificație. Prin semnificație, cultura furnizează un scop, o direcție și un sens comun vieții umane și, implicit, fundamentează orice efort de “creație și devenire”. După cum aminteam la începutul secțiunii, cultura națională servește drept context cultural pentru cultura organizațională. În ceea ce privește specificul culturii românești, există câteva elemente care exercită o influență pregnantă asupra culturii unei organizații (ibidem): (a) **oameni care** – în ciuda unei jumătăți de secol de industrializare forțată – **păstrează** încă **esența lor țărănească**, profund conservatoare, funcționând încă pe baza unor presupoziii fundamentale și credințe seculare manifestate prin legende, mituri, eroi, superstiții și simboluri, vechi de peste două mii de ani; (b) **oameni care trăiesc încă într-un timp “an-istoric”**, care transmit informații printr-o comunicare cifrată, conservatoare și care nu reușesc să înțeleagă prea bine importanța **timpului** pentru succesul unei organizații, deoarece pentru ei **timpul** este indestructibil legat de ritmurile naturii și nu de cele impuse de o lume a afacerilor; (c) **oameni care** – asemeni Meșterului Manole – **au învățat să accepte că ceea ce contruiesc ar putea fi oricând distrus** și care caută cu disperare să confere un sens existenței lor; (d) **oameni care** – precum pasărea Phoenix și strămoșii Lupi – **sunt gata să renască** și să construiască o lume nouă.

Iată, aşadar, câteva dintre cele mai profunde valori pe care românii le aduc cu ei în cadrul unei organizații.

B. Consecințe ale îndochinării comuniste ce influențează cultura organizațională în România

Acestea pot fi rezumate astfel: **(a) credința că trebuie să existe cineva “acolo sus” care să ia deciziile**, să controleze și să emită judecări de valoare. De aici, curențe serioase în abordarea comunicării interumane care se desfășoară de regulă vertical-descendent, fără asigurarea feedback-ului la nivel formal; **(b) teama (frica)** – încă activă, mai ales la nivel subconștient – **că, dacă cineva își exprimă în mod deschis opiniile personale, acel cineva ar putea suferi consecințe grave**. Această tendință se transferă și se extinde la nivelul tuturor relațiilor interumane, de la suspiciune (la nivel individual) la secretomanie în privința stocării și manipulării unor date cărora li se acordă o importanță mai mare decât cea reală; **(c) lipsa de încredere în cuvântul rostit** (tendința de a căuta sensuri ascunse în tot ceea ce se afirmă); **(d) nevoia** aproape bolnăvicioasă **de supunere** în fața factorilor de decizie și control, și, implicit a autorității (indiferent sub ce forme se înfățișază aceasta); **(e) dihotomia conceptuală între efortul în muncă și succes**, între muncă și satisfacție și între performanță și recunoaștere/recompensă; **(f) credința** distorsionată **că toți trebuie să fie egali în mizeria generală** (idem, p. 109).

Deși de mare diversitate și complexitate, se pot totuși identifica două tipuri distincte de cultură organizațională în România, acceptând ipoteza că aceste două categorii reprezintă extremele unui „continuum cu o largă diversitate de expresie” (idem, pp. 109-112): **cultura birocratică** – tipică pentru firmele proprietare de stat, firmele în curs de privatizare, firmele foste de stat în perioada post-privatizare, instituțiile publice, instituțiile militare și **cultura antreprenorială** (în curs de formare) – tipică pentru firmele private constituite după 1990.

1.3.4.1. Cultura de tip birocratic

Acest tip de cultură este *puternică, inertială, arogantă, focalizată spre interiorul sistemului și extrem de policizată*. Există și “variații naturale” de la o industrie la alta, dar nu există evidențe clare în privința unor preocupări coerente în domeniul corelării biunivoce strategie-caracteristici culturale sau al adaptării culturale la mediu/context. Aceste culturi s-au dovedit prin natura lor *incapabile și total nepregătite pentru efortul cerut de adecvarea strategică¹⁸ și de adaptare*. Pentru a se putea vorbi de adecvare strategică, trebuie să existe mai întâi o *preocupare strategică* coerentă, însă majoritatea organizațiilor caracterizate de acest tip de cultură *nu au planuri strategice* bine conturate. *Reticența pentru planificarea* de orice fel – cu implicații negative asupra performanțelor atât pe termen scurt cât și pe termen mediu și lung – provine mai ales din credința dezvoltată în “epoca planificării centralizate” că, oricât s-ar planifica, oricum rezultatele nu au nici o legătură cu planurile, pentru că acestea din urmă gravitează în domeniul utopiei. *Bariera*

¹⁸ - există două condiții esențiale pentru ca o organizație să se alinieze și să motiveze angajații pentru a obține performanțe crescute și pentru a avea succes: (a) să dezvolte o cultură organizațională puternică și (b) să existe compatibilități între cultură și mediul extern organizației.

psihologică creată de această mentalitate acționează ca o frână serioasă în calea unor demersuri strategice realiste și, mai ales, în calea implementării lor eficiente în cadrul organizațiilor.

Imobilitatea culturală¹⁹ reprezintă poate caracteristica cea mai pregnantă a culturilor birocratice. Ea se constituie din elemente cu efect de barieră în calea adaptării culturale la variațiile contextuale, precum: lipsa de încredere, de motivație și de implicare; lipsa de receptivitate pentru învățarea continuă, promovarea creativității și inovării; lipsa de asumare a riscurilor și a responsabilității pentru acțiunile întreprinse; lipsa de preocupare conjugată pentru toți "*clienții cheie*" (care nu sunt percepuți încă pe de-a-ntregul ca fiind *clienți cheie*).

O altă trăsătură distinctivă pentru organizațiile de tip birocratic constă în existența unei discrepanțe semnificative între **valorile proclamate** și **acțiunile reale**: managementul de vârf al firmei – de exemplu – este mai preocupat de gloria trecută a acesteia (pe care o popularizează și o transferă fără discernământ în prezent) decât de implementarea unor planuri eficiente care să conducă la performanță în domeniul calității și la satisfacția clienților, elemente care ar putea susține și reconstrui în mod real "reputația/ imaginea" negativă a organizației. Această atitudine nu face decât să producă mai multă *confuzie*, *neîncredere* și *lipsă de respect* în cadrul organizației, conducând în cele din urmă la crearea unui **hău comunicațional** între management și treptele subordonate.

Există totuși și unele aspecte valorice pozitive, precum respectul tradițional pentru profesionalism, care poate genera o bază de putere favorabilă promovării unor schimbări reale. Deocamdată însă, această valoare – deși pozitivă - determină relații ostile între membrii organizației și o atitudine de apatie și indiferență față de procesul muncii, al cărei impact dezastruos se reflectă în principal în sfera productivității.

1.3.4.2. Cultura de tip antreprenorial

Acest tip cultural se cristalizează mai ales în cadrul firmelor cu capital privat, fondate după crearea mecanismelor de piață liberă în România. Majoritatea noilor întreprinzători nu dețin însă cunoștințe și capacități necesare pentru crearea unei perspective strategice coerente sau pentru adaptarea dinamică la mediul extern, deși există totuși suficient *entuziasm*, *dedicare* și – de cele mai multe ori – *intuiție* a direcției și sensului de orientare a firmei. Viziunile intuitive cu privire la dezvoltarea firmei sunt comunicate angajaților, determinând astfel un *simț al apartenenței*, *al implicării* și *al angajării* în rezolvarea problemelor organizației. *Baza de credințe și valori* specifice începe să se contureze și să se structureze, dar, deocamdată, nu există o preocupare coerentă și constantă pentru fixarea unor obiective realiste sau pentru conceperea unor strategii/planuri de acțiune concrete în cadrul acestor firme.

De o mare însemnătate pentru momentul actual este *efortul de construcție a noi semnificații* prin promovarea unor valori precum: respect și considerație pentru clienți, angajați și comunități; preocupare pentru calitatea produselor/serviciilor oferite; creativitate, contribuție și implicare; curaj, deschidere și dezvoltare personală laolaltă cu dezvoltarea firmei (Huțu, p. 112). În cadrul noilor

¹⁹ - această imobilitate culturală a determinat diminuarea considerabilă a performanțelor organizațiilor de tip birocratic.

culturi antreprenoriale, sentimentele de neputință și lipsă de control asupra propriilor acțiuni sunt treptat înlocuite cu mai multă încredere și participare, iar frica începe să dispară ca urmare a recunoașterii deschise a faptului că erorile fac parte din natura umană și a oferirii de *oportunități de a decide/acționa* și de *a prelua riscuri și responsabilități*. Astfel, mândria de a aparține comunității firmei, respectul de sine și pentru toți membrii sistemului funcționează ca stimulente pozitive pentru realizarea unor rezultate performante.

Din nefericire, în ciuda tuturor eforturilor, problema interpretării timpului nu este pe deplin identificată și recunoscută ca atare, persistând încă și în cadrul culturilor antreprenoriale și având un impact negativ asupra productivității și calității întregii activități.

CAPITOLUL II:

MANAGEMENT ȘI COMPORTAMENT MANAGERIAL

2.1. Noțiuni generale de management

2.1.1. Delimitări conceptuale; procesele de management

Cristalizarea managementului ca știință s-a realizat relativ recent prin efortul concertat al specialiștilor ca răspuns la necesitățile practice devenite stringente. Abordarea managementului organizațional a suportat însă diferențele de viziune ale celor care au încercat să teoretizeze acest proces. Astfel (apud Nicolescu și Vlăsceanu, 1999, p. 37), lucrările de specialitate nord-americane de exemplu definesc managementul din perspectiva pragmatică a managerului însuși, adică drept *“procesul de coordonare a resurselor umane, informaționale, fizice și financiare în vederea realizării scopurilor organizației”* (Reece și O’Grady) sau *“procesul de obținere și combinare a resurselor umane, financiare și fizice în vederea îndeplinirii scopului primar al organizației – obținerea de produse și servicii dorite de un anumit segment al societății”* (Longenecker și Pringle). Pe de altă parte, există și abordări ce prezintă managementul mai puțin pragmatic, cum este cazul cunoscutei publicații franceze Larousse care îl definește drept *“știința tehnicilor de conducere a întreprinderii”* sau al profesorilor ruși Popova și Krasnopoiasa ce consideră că știința managementului se ocupă de *“legile conducerii generale și de legile sintetice ale componentelor sale”*. Ținând cont de cele menționate, autorii români Ovidiu Nicolescu și Ion Verboncu – în lucrarea **Management** – sunt de părere că managementul organizațional *“rezidă în studierea proceselor și relațiilor de management din cadrul lor, în vederea descoperirii legităților și principiilor care le guvernează și a conceperii de noi sisteme, metode, tehnici și modalități de conducere, de natură să asigure obținerea și creșterea competitivității”* (1999, p. 37).

Caracteristic managementului organizațional este **situarea resursei umane în centrul preocupărilor sale**, atât ca subiect, cât și ca obiect, în strânsă legătură cu obiectivele, cu celelalte resurse și cu mijloacele sistemelor în care este integrat. De asemenea, managementul firmei este **o disciplină economică de sinteză**, caracterul său economic decurgând din menirea sa (creșterea eficienței economice), mai precis din optica economică în care abordează problemele cu care se confruntă. În plus, are și un puternic **caracter multidisciplinar**, determinat de integrarea în cadrul său a unei serii de categorii și metode psihologice, sociologice, matematice, statistice, juridice etc., pe care le utilizează într-o manieră specifică, eficientă și omogenă.

Având în vedere caracterul profund aplicativ al managementului firmei, un rol important în cadrul său îl deține conceperea de noi sisteme, metode, tehnici sau proceduri pe baza studiului relațiilor și proceselor de conducere și a legităților deduse de aici. În acest sens, putem grupa procesele de muncă în **(a) procese de execuție** – atunci când forța de muncă acționează direct sau indirect asupra obiectelor muncii, asigurând un ansamblu de produse și servicii

corespunzătoare și **(b) procese de management** - caracterizate prin faptul că o parte a forței de muncă acționează asupra celeilalte părți în vederea obținerii unei eficiențe cât mai ridicate. Procesele de management se pot restructura, funcție de modul în care sunt concepute și exercitate atributele sale, în trei faze (Nicolescu și Vlăsceanu, 1999, pp. 30-40): *faza previzională*, *faza de operaționalizare* și *faza de comensurare și interpretare a rezultatelor*.

1. Faza previzională. Se caracterizează prin preponderența previziunii și prin exercitarea celorlalte atribute ale managementului într-o viziune prospectivă, focalizată pe anticiparea de modalități, metode, soluții ș.a.m.d. organizatorice, motivaționale și de evaluare superioare, corespunzător evoluției prestabilite a organizației în cauză. Atenția se concentrează acum supra stabilirii de obiective, deciziile strategice fiind prioritare.

2. Faza de operaționalizare. Se caracterizează prin preponderența organizării, a coordonării și antrenării personalului în realizarea obiectivelor propuse. În această fază predomină managementul operativ, accentul căzând pe adoptarea și implementarea deciziilor curente.

3. Faza de comensurare și interpretare a rezultatelor. Se caracterizează prin preponderența funcției de evaluare-control, avându-se în vedere obiectivele și criteriile stabilite în prima fază. Acestei faze îi corespunde latura postoperativă a managementului, cu un puternic caracter constatativ, prin care se încheie un ciclu managerial și se pregătesc condițiile pentru realizarea celui următor.

2.1.2. Funcțiile managementului organizațional

Cel care a identificat și analizat procesele de management pentru prima dată a fost Henry Fayol, în cadrul lor definind cinci funcții principale: *previziunea*, *organizarea*, *comanda*, *coordonarea* și *controlul*. Alți autori, precum Justin Longenecker și Charles Pringle au delimitat funcțiile managementului ușor altfel, identificând astfel doar patru: *planificarea și luarea deciziilor*, *organizarea pentru performanțe eficiente*, *dirijarea și motivarea* și *controlul rezultatelor*. La noi, neîndepărtându-se prea mult de Fayol și având în vedere natura și modul de realizare a sarcinilor implicate, Nicolescu și Verboncu (1999, pp. 43-48) consideră următoarele drept funcții ale managementului organizațional: *previziunea*, *organizarea*, *coordonarea*, *antrenarea* și *evaluarea-controlul*.

2.1.2.1. Funcția de previziune

Funcția de previziune constă în *ansamblul proceselor de muncă prin intermediul cărora se determină principalele obiective ale firmei precum și resursele și mijloacele necesare pentru realizarea acestora*. De regulă, în funcție de amploare, grad de detaliere și obligativitate, rezultatele previziunii se împart în trei categorii:

1. Prognozele. Acestea acoperă un orizont minim de 10 ani, având un caracter aproximativ și nefiind obligatorii. Fie că sunt normative sau exploratorii, prognozele se rezumă la principalele aspecte implicate, cuprinzând un set de date cu valoare indicativă referitoare la ansamblul organizației sau la activitățile principale.

2. Planurile. Acestea se referă de obicei la perioade cuprinse între 1 lună și 5 ani. Gradul lor de detaliere variază invers proporțional cu orizontul (amplourea) și au un caracter obligatoriu.

3. Programele. Specific acestora este orizontul redus, cel mai frecvent o decadă, o săptămână, o zi etc. Programele sunt foarte detaliate, elementele cuprinse fiind obligatorii și prezentând un grad ridicat de certitudine. În mod obișnuit, programele cuprind previziuni referitoare la activitățile de producție și aprovizionare, stabilind în mod precis cantitățile.

Ultimele decenii au înregistrat progrese evidente în domeniul previziunii. Pe plan teoretic, aceste progrese se concretizează în conturarea planificării organizaționale ca domeniu de sine stătător. Pe plan operațional câștigurile se reflectă în îmbogățirea sensibilă a complexului metodologic utilizat în previziune¹.

2.1.2.2. Funcția de organizare

Funcția de organizare se referă la *ansamblul proceselor de management prin intermediul cărora se stabilesc și delimitează procesele de muncă fizică și intelectuală, precum și componentele lor*. Vizează de asemenea gruparea acestora pe posturi, pe formații de muncă, pe compartimente, dar și atribuirea lor personalului în vederea realizării cât mai acurate a obiectivelor stabilite. Putem delimita în cadrul organizării două subdiviziuni principale:

1. Organizarea de ansamblu a firmei. Concretizată în stabilirea structurii organizatorice și a sistemului informațional, aceasta este exercitată de managementul superior al organizației, condiționând sensibil eficiența procesului de management.

2. Organizarea componentelor firmei (cercetare-dezvoltare, producție, personal etc.). Specific acesteia este realizarea sa la nivelul managementului mediu și inferior, dat fiind necesitatea luării în considerare a specificului proceselor de execuție și de management, precum și volumul de muncă implicat.

În organizațiile moderne, această funcție prezintă o dezvoltare deosebită. De altfel, asemeni previziunii, organizarea constituie atât o funcție a managementului, cât și un domeniu de sine stătător. La nivel național, trecerea la economia de piață impune o organizare cu un pronunțat caracter creativ, flexibil și dinamic, de natură să asigure diferențierea sa în funcție de caracteristicile agenților economici și ale mediului ambiant, a.î. să faciliteze desfășurarea unor activități profitabile.

2.1.2.3. Funcția de coordonare

Funcția de coordonare presupune *ansamblul proceselor de muncă prin care se armonizează deciziile și acțiunile personalului firmei / subsistemelor sale în cadrul previziunilor și aparatului organizatoric stabilite anterior*. Altfel spus, coordonarea semnifică o "organizare în dinamică", a cărei necesitate rezultă din dinamismul agentului economic și al mediului ambiant, precum și din complexitatea, diversitatea și – uneori – ineditul reacțiilor personalului ce solicită

¹ - între aceste plusuri metodologice se numără extrapolarea, scenariile, tehnica Delphi, simularea, analiza de corelație etc. (Nicolescu și Verboncu, 1999, p. 44).

feed-back permanent, operativ, de natură să asigure o corelare adecvată a deciziilor și acțiunilor acestora.

În urma analizelor efectuate, specialiștii sunt de părere că – în principal – coordonarea îmbracă două forme: *bilaterală* și *multilaterală*.

1. Coordonarea bilaterală. Se derulează între un manager și un subordonat, asigurând preîntâmpinarea filtrajului și distorsiunii, dar și obținerea operativă a feed-back-ului. Principalul neajuns este dat de consumul mare de timp, cu precădere din partea managerului.

2. Coordonarea multilaterală. Implică un proces de comunicare concomitentă între un manager și mai mulți subordonați (este folosită de regulă în cadrul ședințelor).

Funcția a managementului mai puțin formalizată, coordonarea depinde în procent foarte mare de factorul uman. Realizarea sa la un nivel superior de eficiență conferă activităților organizației flexibilitate, suplețe, adaptabilitate caracteristici esențiale în contextul unei economii de piață în continuă mișcare.

2.1.2.4. Funcția de antrenare

Funcția de antrenare cuprinde *ansamblul proceselor de muncă prin care personalul firmei este determinat să contribuie la stabilirea și realizarea obiectivelor urmărite pe baza factorilor motivați*. De altminteri, temelia antrenării o reprezintă chiar motivarea ce rezidă în corelarea satisfacerii necesităților și a intereselor angajaților cu realizarea obiectivelor și a sarcinilor de lucru.

Caracteristic managementului actual este conceperea motivării și, implicit a antrenării, pe baza așa-numitelor **scări motivaționale** – elemente de interes pentru componenții organizației. Scara motivațională cu cea mai largă utilizare are la bază piramida trebuințelor a lui Maslow și ordonează necesitățile în raport cu satisfacerea lor.

Pentru obținerea unei antrenări eficiente este necesar ca procesul motivării angajaților să îndeplinească simultan câteva caracteristici: **(a) să fie complex** – adică să utilizeze o combinație optimă a stimulitelor materiale și morale; **(b) să fie diferențiat** – motivațiile considerate și modul lor de folosire să țină cont atât de caracteristicile individuale ale angajaților cât și de cele ale grupului de muncă; **(c) să fie gradual** – adică să satisfacă succesiv necesitățile personalului în strânsă corelație cu aportul său.

Important de reținut este faptul că – în ansamblul procesului de management – calitatea antrenării joacă un rol deosebit, condiționând concretizarea eficientă a funcțiilor anterioare.

2.1.2.5. Funcția de evaluare și control

Funcția de evaluare-control încorporează *ansamblul proceselor de muncă prin care performanțele firmei sunt măsurate și comparate cu obiectivele și standardele stabilite inițial, în vederea eliminării deficiențelor constatate*. Ca funcție a managementului, procesele de evaluare-control urmează patru faze: **a) măsurarea realizărilor**; **b) compararea realizărilor cu obiectivele și standardele stabilite inițial și identificarea abaterilor**; **c) determinarea cauzelor abaterilor constatate** și **d) efectuarea corecturilor și/sau înlăturarea cauzelor ce au condus la apariția abaterilor**.

Pentru a asigura eficiența procesului de evaluare și control, acesta trebuie să fie continuu; o evaluare eficientă se realizează de-a lungul perioadelor de îndeplinire a obiectivelor prevăzute, cu un plus de intensitate asupra punctelor strategice și în punctele critice, decisive pentru competitivitatea rezultatelor.

2.1.3. Principii de management

La baza conceperii și exercitării managementului organizațional se situează un ansamblu de principii cu o triplă determinare: socio-economică, tehnico-materială și umană. Funcție de sfera de cuprindere a proceselor de management și a ansamblului activităților desfășurate de organizație, putem vorbi de principii cu caracter general sau de principii specifice. Ne vom apleca în cele ce urmează asupra principiilor generale, care exprimă fără doar și poate atât nivelul de dezvoltare a managementului ca știință, cât și fundamentele teoretice vizate pentru modelarea sistemelor de management existente. Potrivit Nicolescu și Verboncu (1999, pp. 54-57) se cristalizează în prezent patru principii generale de management organizațional: (a) *principiul asigurării concordanței dintre parametrii sistemului de management al firmei și cerințele mediului*; (b) *principiul managementului participativ*; (c) *principiul motivării factorilor implicați* și (d) *principiul eficacității și eficienței*.

2.1.3.1. Principiul asigurării concordanței între parametrii sistemului de management organizațional și cerințele mediului

Funcționalitatea și competitivitatea unei firme presupune o corelare, adaptare și perfecționare continue ale sistemului de management funcție de situația internă existentă, de cultura sa organizațională, precum și de contextul socio-economic în care evoluează. Acest principiu își are originea în dezvoltările rapide și dinamice de ordin economic, tehnologic, științific, chiar și cultural. Ca atare, variabilele ce țin de management – atât cele interne, cât și cele externe – își modifică parametrii cu iuțeală, determinând la rândul lor modificări în relațiile și conținutul procesului de management.

Aplicarea principiului asigurării concordanței între parametrii sistemului de management organizațional și cerințele mediului presupune pe de o parte să existe și să se mențină o concordanță reală între elementele constituente ale sistemului de management și specificul firmei / cerințele externe, iar pe de altă parte este important ca această conformitate să fie realizată la un nivel cât mai ridicat de dezvoltare. Neadaptarea obiectivelor și mijloacelor de management la modificările cadrului extern atrage după sine disfuncționalități și, implicit, ineficiență.

2.1.3.2. Principiul managementului participativ

Sintetic, elementele ce reclamă managementul participativ sunt: complexitatea și dinamismul crescânde ale activităților firmei, rapiditatea evoluțiilor tehnice, științifice, comerciale, organizatorice, nivelul din ce în ce mai ridicat de pregătire a personalului firmelor, extinderea fenomenului globalizării etc. Este important totuși ca participarea personalului la derularea proceselor și relațiilor de management să se realizeze diferențiat. Astfel, în organizații puternic

competitive tendința este de a include în organismele manageriale participative reprezentanți ai principalilor beneficiari ai activităților firmei: acționari, sindicate, clienți, furnizori, autorități locale etc.

2.1.3.3. Principiul motivării factorilor implicați în activitățile organizației

Ca principiu de management organizațional, motivarea exprimă necesitatea stabilirii și utilizării stimulentele materiale și / sau moral-simbolice de către factorii decizionali astfel încât să se asigure o îmbinare eficientă a intereselor celor implicați. Aplicarea acestui principiu necesită adoptarea celor mai adecvate modalități de: împărțire a profitului, de constituire și utilizare a diferitelor categorii de fonduri din profituri, de salarizare a personalului, de evaluare și promovare etc.

2.1.3.4. Principiul eficacității și eficienței

Scopul ultim al dimensionării, structurării și combinării proceselor și relațiilor de management vizează maximizarea efectelor economico-sociale cuantificabile și necuantificabile ale firmei pentru asigurarea unui nivel crescut de competitivitate. Principiul exprimă necesitatea modelării sistemului de management organizațional astfel încât să poată fi determinată nu numai supraviețuirea, cât mai cu seamă competitivitatea firmei respective.

În elaborarea și desfășurarea proceselor și relațiilor de management trebuie urmărite concomitent **eficacitatea** și **eficiența**². Prima face referire la îndeplinirea obiectivelor și / sau a sarcinilor stabilite; a doua vizează realizarea de beneficii superioare costurilor. De aceea, pentru ca principiul eficacității și eficienței să fie realizabil la cel mai înalt nivel, este necesară utilizarea unui ansamblu modern de concepte și metode aparținând unor domenii complementare precum economie, psihologie, sociologie, drept, tehnică etc.

Desigur, cunoașterea, însușirea și aplicarea principiilor de management sunt extrem de importante, mai cu seamă de cei direct implicați în activitățile organizației. Însă este la fel de importantă și utilizarea adecvată a acestora, căci, după cum amintea Henry Fayol, cel mai semnificativ lucru cu privire la principiile conducerii este cunoașterea modului în care trebuie aplicate acestea.

2.1.4. Sisteme și metode generale de management

2.1.4.1. Managementul prin obiective

Avându-și originea în Statele Unite în perioada postbelică, managementul prin obiective este în prezent destul de des utilizat. La baza conceperii sale s-a situat următoarea premisă: *eficacitatea unei organizații depinde de intercorelarea obiectivelor acesteia cu obiectivele subsistemelor*. Foarte importantă este cu alte cuvinte relația obiective-rezultate-recompense (sanctiuni) (Nicolescu și Verboncu, 1999, p. 344). Din acest motiv, managementul prin obiective reprezintă un sistem bazat pe determinarea riguroasă și amănunțită a obiectivelor până la nivelele

² - cu toate acestea, raportul eficacitate-eficiență nu este proporțional.

inferioare de execuție. Cuprinzând de regulă ansamblul activităților firmei și urmare a multiplelor aspecte pe care trebuie să le ia în seamă, acest sistem de management este suficient de complex și constă din șase elemente componente (idem, pp. 344-366): (1) *sistemul de obiective*, (2) *programele de acțiuni*, (3) *calendarele de termene*, (4) *bugetele*, (5) *repertoarele de metode* și (6) *instrucțiunile*.

1. Sistemul de obiective. Cuprinde obiective fundamentale, obiective derivate 1, derivate 2, obiective specifice și obiective individuale. Definirea acestora trebuie făcută cât mai concret și mai operațional posibil, în strânsă legătură cu verticala sistemului de management pentru ca realizarea lor să fie mult înlesnită.

2. Programele de acțiuni. Acestea se întocmesc pentru fiecare subdiviziune organizatorică a firmei, cuprinzând nuclee de costuri și beneficii. În cadrul lor sunt abordate foarte precis resursele umane, materiale și financiare aferente realizării obiectivelor stabilite.

3. Calendarele de termene. Acestea reprezintă corolarul programelor de acțiuni. Astfel, pentru asigurarea unei sincronizări temporale adecvate în elaborarea lor se pornește de la termenele finale pentru obiectivele fundamentale și derivate 1, utilizându-se principiul numărării inverse.

4. Bugetele. Acestea constituie fundamentul economic și motivațional al managementului prin obiective și sunt de asemenea realizate pentru fiecare subdiviziune organizatorică. Pe baza lor se determină resursele consumate, precum și rezultatele efective obținute.

5. Repertoarele de metode. Acestea reprezintă suportul logistic al managementului prin obiective. Întocmirea rapoartelor de metode nu este o operație mecanică, ci un proces autentic de selecție a celor mai adecvate metode și tehnici care țin cont de caracteristicile obiectivelor stabilite.

6. Instrucțiunile. Respectarea acestora este necesară pentru implementarea celorlalte componente, instrucțiunile trebuind să reflecte legislația și să sintetizeze experiența organizației. De obicei se elaborează două categorii de instrucțiuni: (a) *generale* – valabile pentru ansamblul activităților firmei și (b) *parțiale* – se referă la unele activități ale firmei.

2.1.4.2. Managementul prin proiecte

Diversificarea rolului produselor și tehnologiilor în asigurarea profitabilității firmelor implică o serie de cerințe noi privind sistemul de management al acestora. Ca urmare, în conceperea și realizarea acestuia survin unele modificări, unele elemente noi, precum sistemul managementului pe bază de proiecte. Acesta este un sistem cu durată de acțiune limitată (cel mai frecvent câțiva ani), gândit în scopul soluționării unor probleme complexe, dar suficient de precise, cu un puternic caracter inovativ, implicând aportul specialiștilor aparținând de diferite subdiviziuni organizatorice.

Modalitățile organizatorice prin care este posibilă realizarea managementului pe bază de proiecte depinde de o serie de variabile precum amploarea proiectului, ineditul adus de acesta, perioada de realizare, volumul și potențialul personalului implicat, distribuția specialiștilor în compartimente, caracteristicile climatului organizațional, personalitatea managerului de proiect etc. Astfel, funcție de principalele caracteristici organizaționale, putem vorbi de trei modalități de

realizare a managementului prin proiecte: (1) *cu responsabilitate individuală*, (2) *cu stat major* și (3) *pe bază de proiect mixt*.

1. Managementul pe bază de proiect cu responsabilitate individuală. Se caracterizează prin atribuirea întregii responsabilități pentru derularea proiectului unei singure persoane ce asigură coordonarea de ansamblu a activității. Pentru realizarea proiectului însă, managerul de proiect se sprijină pe responsabili desemnați pentru efectuarea activităților de specialitate.

2. Managementul pe bază de proiecte cu stat major. În acest caz, dirijarea ansamblului de activități este asigurată de colaborarea dintre managerul de proiect cu un colectiv specializat, a cărui sarcină exclusivă este coordonarea și monitorizarea activităților proiectului respectiv.

3. Managementul pe bază de proiect mixt. Reprezintă o îmbinare a celor două forme anterioare, cumulând într-o anumită măsură atât părțile bune, cât și neajunsurile acestora.

Este important ca managerul de proiect să posede o capacitate decizională deosebită, abilități crescute de inițiere și menținere a relațiilor, precum și capacitatea de a lucra eficient în echipă. De asemenea, acesta trebuie să fie un foarte bun specialist în domeniul său, întrucât cele mai multe decizii sunt legate mai degrabă de domeniul specialitate și mai puțin de management.

2.1.4.3. Managementul pe bază de produs

Conceperea acestui sistem de management este rezultatul înnoirii produselor și serviciilor în urma schimbărilor tehnologice și informaționale, a intensificării concurenței și a corelării din ce în ce mai mari între eficiența organizației și capacitatea de a proiecta, asimila, fabrica și comercializa produse într-un timp limitat. Etapele metodologice de realizare a managementului pe bază de produs sunt:

1. Stabilirea produsului / grupului de produse. Aceasta se realizează de managementul superior al firmei funcție de unele criterii: volumul și ponderea produsului în totalul producției, gradul de complexitate și ritmul uzurii, noutatea, precum și perspectivele și strategiile de comercializare.

2. Desemnarea persoanei care va asigura managementul. De obicei aceasta este selectată din rândul specialiștilor cu experiență apreciabilă în domeniul respectiv și care, prin calitățile și aptitudinile pe care le posedă, prezintă garanții pentru ducerea la bun sfârșit a complexului de sarcini, competențe și responsabilități implicate.

3. Elaborarea de strategii privind fabricarea și comercializarea produsului / grupului de produse. Aceste variante sunt expuse analizei organismelor de management participativ în vederea definitivării și adoptării lor.

4. Efectuarea modificărilor structural-organizatorice, decizionale și metodologice. Se recomandă ca schimbările preconizate să fie reduse la strictul necesar și să fie armonizate parametrilor sistemului de management.

5. Evaluarea periodică a fabricației și comercializării produsului / produselor. Evaluarea trebuie să țină seama de curba de viață a produsului, astfel încât prin decizii și acțiuni cu caracter previzionar să se asigure permanent ca produsul să fie într-o fază rentabilă economic.

2.1.4.4. Managementul prin bugete

Este un sistem de management ce asigură previzionarea, controlul și evaluarea activităților organizației și ale principalelor sale componente (procesuale și structurale) cu ajutorul bugetelor. Ca instrumente importante de management, acestea asigură dimensionarea obiectivelor, a cheltuielilor, a veniturilor, precum și a rezultatelor la nivelul cerințelor de gestiune, precum și evaluarea eficienței economice. Implementarea managementului prin bugete urmează șase etape (O. Nicolescu și I. Verboncu, 1999, pp. 357-358): **(1) delimitarea și dimensionarea centrelor de gestiune; (2) elaborarea și fundamentarea bugetelor, (3) lansarea bugetelor pe centre de gestiune; (4) execuția bugetară, înregistrarea și transmiterea abaterilor; (5) decontarea producției și analiza postoperativă a abaterilor, precum și calculul costului efectiv al producției și produselor și (6) evaluarea activităților centrelor de gestiune.**

2.1.4.5. Managementul prin excepții

Sporirea dimensiunii și a complexității firmelor contemporane s-a reflectat la un moment dat în evoluții similare privind sistemele de management, fapt ce a generat și o creștere a cheltuielilor indirecte. Pentru a contracara această tendință, specialiștii în management au căutat să conceapă metode și sisteme de conducere care să abordeze problemele cu selectivitate tocmai pentru reducerea pe cât posibil a risipei de resurse. Se pare că cea mai reușită expresie a acestei tendințe o reprezintă managementul prin excepții, *“un sistem simplificat de management bazat pe vehicularea ascendentă selectivă a informațiilor care reflectă abateri de la limitele de toleranță stabilite și pe concentrarea celor mai buni manageri și specialiști în zonele decizionale și operaționale cheie pentru competitivitatea firmei”* (idem, p. 359).

Prezentarea modului de concepere și aplicare a managementului prin excepții³ este relativ simplă, deși în realitate operațiunile interesate sunt complexe și necesită un volum de muncă ridicat. Amintim așadar etapele de implementare a acestui sistem de conducere:

- 1. Previzionarea obiectivelor și stabilirea normelor**, precum și toate elementele ce concură la desfășurarea activității organizației, cu precizarea expresă a nivelurilor cantitative intermediare și finale.
- 2. Precizarea toleranțelor** pentru care se admit variațiile de la luarea de decizii sau transmiterea lor către poziția ierarhică superioară.
- 3. Compararea realizărilor cu nivelurile prevăzute** prin stabilirea valorilor efective, prin calcularea diferențelor față de acestea, iar în cazul în care abaterile depășesc limitele admise se identifică cauzele care le-au generat.
- 4. Luarea deciziilor** privind înlăturarea abaterilor prin acționarea asupra cauzelor / modificării obiectivelor, normelor atunci când abaterile sunt justificate.

³ - menționăm faptul că, în practică, cazurile de aplicare independentă a managementului prin excepții sunt destul de rare; cel mai adesea acesta apare combinat cu alte sisteme, exemplul cu cea mai mare frecvență fiind cu sistemul de management prin obiective.

2.1.4.6. Managementul participativ

Managementul participativ constă în exercitarea principalelor procese de management prin implicarea managerilor de vârf, dar și a executanților, utilizându-se o gamă variată de modalități. Acest sistem presupune un ansamblu de fundamente prin intermediul cărora conținutul său poate deveni operațional:

- 1. Fundamentul organizatoric.** Asigură suportul procesual și structural⁴ pentru managementul participativ.
- 2. Fundamentul decizional.** Presupune participarea angajaților firmei – plasați pe diferite nivele ierarhice – la derularea proceselor decizionale strategice, tactice și curente.
- 3. Fundamentul motivațional.** Este asigurat de maniera de întrepătrundere a intereselor sociale, ale firmei, precum și ale angajaților. Pentru aceasta este necesară conceperea și operaționalizarea unor mecanisme motivaționale adecvate.
- 4. Fundamentul moral-spiritual.** Presupune un nou tip de cultură organizațională, o mentalitate diferită pe care personalul firmei o are față de obiective și realizarea lor, față de participarea la procesele decizionale.
- 5. Fundamentul juridic.** Este dat de reglementarea normativă a managementului participativ, concretizată în legi sau hotărâri de guvern.

2.1.5. Tendințe în management

Nevoia flexibilizării structurilor organizatorice, cea a atragerii cât mai multor subalterni la stabilirea și realizarea obiectivelor, nevoia sporirii eficienței și eficacității organizaționale au impus conceperea unor noi forme de management. Dintre multiplele apărute în ultimele decenii vom aminti doar patru pe care le considerăm mai importante (potrivit M. Zlate, 1997, pp. 13-27): (1) *managementul multiplicator*, (2) *managementul participativ – varianta franceză*, (3) *managementul intuitiv* și (4) *managementul aparențelor*.

- 1. Managementul multiplicator.** Conceput de Andrew S. Grove, managementul multiplicator are la bază trei idei fundamentale: (a) diferitele tipuri de activități – inclusiv cele ale managerului – sunt apreciate din punctul de vedere al rezultatelor; (b) majoritatea activităților unei organizații sunt realizate de echipe, nu de indivizi, fapt ce determină o legătură directă între randamentul echipei și cel al managerului responsabil; (c) performanța unei echipe este bună atunci când liderul acesteia știe cum să obțină o performanță maximă a tuturor membrilor.
- 2. Managementul participativ – varianta franceză.** Managementul participativ a fost propus în America aproape concomitent de McGregor (1960) și Lickert (1961). Deceniile următoare au adus o serie de elemente noi – între care diversificări și specializări pronunțate ale organizațiilor, precum și extensia foarte mare a acestora, dezvoltarea tehnologiilor de comunicare / informare, schimbările sociale, economice, tehnologice – care au avut un puternic

⁴ - la nivelul firmelor sunt create și funcționează organisme participative de management precum Adunarea generală a acționarilor, Adunarea generală a asociaților, Consilii de administrație, Comitete de direcții, Echipe manageriale etc.

impact asupra funcționării și administrării firmelor, modificându-le nu numai modul de organizare, ci și stilurile de conducere. În aceste condiții apare în Franța o nouă variantă de management participativ, propusă de Pierre Goguelin (1989). Psihologul pornește de la conceptul de *actori sociali* (lansat de sociologie), despre care consideră că nu rezistă la o examinare mai atentă, întrucât, în realitate, “unii oameni creează și decid, alții produc, execută, unii sunt autori, alții actori, primii reglează regulile jocului social, ceilalți se supun voinței autorilor” (apud M. Zlate, 1997, p. 18). Astfel, potrivit opiniei autorului francez, membrii unei organizații sunt fie co-autori, fie co-actori.

3. Managementul intuitiv. A fost propus de Meryem Le Saget în 1992 în lucrarea *Managerul intuitiv*. Autoarea pornește de la două categorii de argumente: unele mai generale, de factură psiho-filosofică, celelalte particulare, legate de stadiul pe care îl traversează societatea contemporană. Prima categorie cuprinde argumente ce pornesc de la distincția operată de Jung între *masculinitate–feminitate: animus* – definit prin acțiune, determinare, structurare, construcție concretă, conducerea și controlul evenimentelor și problemelor și *anima* – definită prin flexibilitate, intuiție, receptivitate, comunicare profundă, aptitudinea de a da un sens acțiunii. Cealaltă grupă de argumente cuprinde caracteristicile societății și întreprinderilor contemporane între care: tranziția de la era industrială la cea informațională, tranziția de la întreprinderea-creier la întreprinderea-flux, tranziția de la piramidal la rețea, tranziția de la static la dinamic, precum și tranziția de la viziunea elementaristă la cea globalistă (M. Le Saget, 1999, pp. 15-41).

4. Managementul aparențelor. Concept lansat la începutul anilor '90 de Patrick Gilbert și Claudine Gillot în Franța în lucrarea *Le management des apparences*, care pornește de la posibilitățile nelimitate pe care le oferă comunicarea în viața socială și, implicit, în cea organizațională. Comunicarea poate fi atât de reală încât uneori substituie realul; ceea ce se afirmă începe cu timpul să fie crezut și acceptat, chiar dacă există mijloace pentru a verifica realitatea celor afirmate. În timp, comunicarea a ajuns să fie considerată funcție importantă a organizațiilor, alături de organizare, conducere, decizie etc. Astfel, organizațiile au început să fie din ce în ce mai interesate de imaginea lor în ochii publicului, ai clienților, furnizorilor etc.⁵. Comunicarea internă din cadrul unei organizații are totuși o dublă înfățișare: una *clară și transparentă*, ce facilitează circulația informațiilor și joacă rolul de coeziune socială, iar alta *ascunsă și obscură*, care ia forma unei comunicări goală de conținut.

⁵ - mai mult, fiecare manager a început să țină la imaginea sa în ochii superiorilor, egalilor, subalternilor.

2.2. Leadership – o dimensiune importantă a procesului de management

2.2.1. Management sau leadership?

2.2.1.1. Conceptul de leadership

Trecerea la economia de piață este condiționată în cea mai mare parte de implementarea în toate componentele sale a managementului performant. În ultimii ani, leadership-ul s-a conturat ca o componentă majoră a managementului, prezentând însă o specificitate și autonomie aparte.

Potrivit specialiștilor de la mai multe universități americane, leadership-ul presupune *“abilitatea de a obține implicarea efectivă a unor persoane în implementarea unui anumit curs de acțiune”* (apud Nicolescu și Verboncu, 1999, p. 513). O perspectivă oarecum diferită – cea a procesualității – adoptă Michael Frank, care definește leadership-ul drept *un proces de grup ce presupune interacțiunea a cel puțin două persoane în vederea realizării unui scop*, în vreme ce Jaques Clement îl consideră *procesul prin care o persoană fixează un obiectiv / o direcție pentru una sau mai multe persoane pe care le determină să acționeze împreună cu competență și angajament în vederea realizării acestora* (idem, p. 514). Mult mai concis, Avery și Baker definesc leadershipul drept *procesul de influență între lider și subalternii săi în scopul îndeplinirii obiectivelor sociale, organizaționale sau de grup* (1990, p. 453). Viziunea lui Johns este asemănătoare, leadership-ul fiind *“influența pe care anumiți indivizi o exercită asupra atingerii obiectivelor altora, într-un context organizațional.”* (1998, p. 296).

Ținând cont de definițiile amintite mai sus, putem spune că leadership-ul este *un proces complex prin intermediul căruia o persoană le influențează pe celelalte în vederea îndeplinirii unei misiuni, a unei sarcini sau a unor obiective și prin care îndreaptă organizația pe un făgaș care să o facă mai coezivă, mai coerentă, mai performantă și mai eficientă.*

2.2.1.2. Raportul management-leadership

Majoritatea oamenilor privesc leadership-ul ca fiind asociat rolului de manager, deși există păreri care sugerează că cele două poziții – lider / manager – nu sunt tocmai egale. Unii chiar afirmă că a conduce (leading) și a administra (managing) presupun activități și comportamente diferite și independente; în viziunea acestora, există diferențe evidente între orientările liderilor și ale managerilor privind obiectivele, concepția față de muncă, abilitățile interpersonale sau percepția de sine. O astfel de opinie împărtășește și W. French, în lucrarea ***The Personnel Management: Human Resources Administration & Development***: „liderii au un comportament greu de prezis și adesea dramatic. Ei tind să inducă o atmosferă dinamică, de schimbare. Deseori sunt obsedați de propriile idei care le conferă o imagine vizionară și care continuă să-i stimuleze, să-i incite și să-i direcționeze pe ceilalți în transformarea acestor viziuni în realitate. De partea cealaltă, **managerii** sunt mai degrabă muncitori, analitici, toleranți și corecți. Trăiesc un puternic sentiment de apartenență la viața organizației și caută să perpetueze și să îmbunătățească status quo-ul acesteia” (W. French, 1987, p. 475). De cealaltă parte a baricadei se situează autorii (E. Jacques, S. Clement) care concep leadership-ul drept una dintre activitățile manageriale. Potrivit

acestora, managerii îndeplinesc patru activități majore: planificare, organizare, control și conducere (leading). Acest ultim aspect presupune influențarea subordonaților către realizarea obiectivelor organizaționale.

Dorim să subliniem totuși faptul că nu toți managerii sunt necesarmente și liderii unui grup sau ai unei echipe. „Leadership-ul trebuie să presupună ceva mai mult decât activități de supervizare sau autoritate formală. Acesta transpune din influențele pe care statutul de supervizor le aduce cu sine. Iată de ce putem spune că leadership-ul reprezintă *influența incrementală* pe care o deține o persoană în spatele autorității sale formale” (R. P. Vecchio, 1988, p. 334).

Pe scurt, putem spune că, deși în majoritatea situațiilor managerii pot fi și lideri, leadership-ul nu reflectă doar o dimensiune a activității acestora. Dacă ar fi să sintetizăm, am aprecia această dimensiune ca fiind un **leadership managerial** și care are atât un fundament *formal* (autoritatea sau competența formală a managerului), cât și unul *informal* (necesară pentru asigurarea eficienței actului managerial).

2.2.2. Topici majore în studiul leadership-ului

Cercetările cu privire la leadership sunt variate ca urmare a faptului că specialiștii au abordat acest concept din perspective diferite. Astfel, unele cercetări s-au axat pe examinarea factorilor – precum abilități, trăsături de personalitate, variabile demografice etc. – care individualizează liderii “puternici”; alte cercetări au studiat relația lider-subaltern sau efectele contextuale asupra leadership-ului. Fațetele multiple ale leadership-ului au determinat focalizarea atenției cercetătorilor pe părți. Urmărind delimitările efectuate de Paul Muchinsky (2000, pp. 363-366), vom prezenta mai jos șase categorii de studii privind particularitățile procesului de conducere.

1. Puterea poziției. Unii cercetători consideră leadership-ul exercitarea puterii conferite de poziție: cu cât poziția este mai înaltă în ierarhia organizației, cu atât puterea este mai mare. Acest mod de a privi leadership-ul separă persoana de rol, acordându-se prea puțină atenție caracteristicilor primeia.

2. Liderul. Caracteristicile individuale ale liderului constituie una dintre cele mai studiate arii ale leadership-ului. Majoritatea acestora se bazează pe înțelegerea diferențelor dintre trăsăturile de personalitate și comportamente. Această perspectivă reprezintă în mare parte opusul celei prezentate anterior. Multe din studiile timpurii s-au concentrat asupra aspectelor legate de variabilele demografice sau de personalitate; altele au avut în vedere studierea comportamentelor a căror manifestare diferenția liderii puternici de cei slabi. De asemenea, s-au realizat cercetări și în privința procesului de selecție pentru posturi de conducere, precum și asupra programelor de formare ce urmăreau dezvoltarea aptitudinilor de lider. Fără îndoială, această abordare reprezintă o perspectivă clasică, fiind de altfel cea mai răspândită în literatura de specialitate.

3. Subalternul. O altă arie de interes este dată de caracteristicile subalternilor. În fapt, această perspectivă este o ramificare a celei anterioare, accentul căzând aici pe persoanele conduse și

mai puțin pe lideri. Unele cercetări sugerează că există anumite grupuri cu care liderii conlucrează mai lesne prin aceea că sunt mai receptive, mai coezive și chiar mai productive⁶. Rezultă de aici că performanța liderilor diferă funcție de grupul aflat în subordine.

4. Procesul de influență. În loc să abordeze diferit cele două părți componente ale procesului de conducere, unii cercetători au considerat mai relevantă concentrarea asupra relației sau legăturii dintre lider și subordonați, mai exact dinamica și evoluția acestora, precum și particularitățile procesului de influență⁷. Studiarea metodelor de influență a condus cercetători precum Greene și Schriesheim (1980) la identificarea a două tipuri de comportament de conducere: **leadership instrumental** – atunci când liderul clarifică și urmărește atingerea obiectivelor grupului și **leadership suportiv** – când liderul ține cont mai degrabă de nevoile subordonaților.

5. Situația. Cercetările s-au focalizat și pe situația sau contextul în care apar relațiile lider-grup, situație ce poate afecta tipurile de comportament ale liderului. Astfel, Green și Nebeker (1977) au identificat două tipuri majore de situații de leadership: **situații favorabile** – în care liderii accentuează relațiile interpersonale și prezintă o atitudine suportivă pentru grup și **situații nefavorabile** – în care liderii sunt mai degrabă orientați pe sarcină și mai preocupați de realizarea obiectivelor.

6. Emergența vs. eficacitatea liderului. În ceea ce privește emergența, unii cercetători⁸ s-au arătat interesați de dinamica elementelor ce favorizează apariția liderilor într-un grup, descoperind că procesul de emergență poate fi formal (când persoana este desemnată să joace rolul de lider) sau informal (când o persoană „evoluează” spre rolul de lider fără a fi fost desemnată). De cealaltă parte, cercetările legate de eficacitatea liderului s-au axat pe performanța acestuia. Astfel, unii cercetători consideră că liderii de succes posedă fluentă verbală, sensibilitate, capacitate de luare a deciziilor etc.; alții sunt de părere că leadership-ul eficient poate fi privit ca o reușită în finalizarea sarcinilor sau ca pe o acceptare din partea grupului.

După cum am putut vedea, cercetătorii interesați de leadership nu își limitează teoriile doar la una din cele șase arii amintite. Un cercetător interesat de procesul de influență ar putea fi interesat și de situațiile care favorizează cel mai bine încercările de influență; la fel, preocupările cercetătorului pentru trăsăturile liderului pot fi însoțite de cele pentru trăsăturile subalternilor. Intenția lui Muchinski – atunci când a descris aceste șase arii de interes – a fost de a sublinia categoriile majore de studiu al leadership-ului, precum și de a desprinde unitățile de analiză aferente. O astfel de ilustrare putem vedea în **Tabelul 2-1**.

⁶ - observații de acest gen au fost furnizate de personal specializat precum cadre militare, cadre didactice sau formatori organizaționali care lucrează în mod obișnuit cu grupuri.

⁷ - conceptul de influență face referire la modul în care acțiunile sau deciziile unei persoane afectează acțiunile sau deciziile altei persoane. Între așa-zisele metode de influență se numără: **a) coerciția / constrângerea** – presupune modificarea comportamentului cuiva în urma apelului la forță; **b) manipularea** – reprezintă o distorsionare controlată a realității, cei vizați văzând doar acele elemente ale realității care prezintă interes pentru actul manipulării; **c) persuasiunea** – semnifică prezentarea raționamentelor astfel încât cei cărora li se adresează să le accepte valoarea.

⁸ - cercetările respective s-au focalizat pe analiza unor posibile caracteristici ale liderului precum vârsta, sexul sau înfățișarea sau chiar a anumitor comportamente verbale și nonverbale.

Tabelul 2-1: Topicele de cercetare în studiul leadership-ului și aspectele aferente

Topica de cercetare	Unitatea de analiză	Variabilele de interes	Întrebări privind cercetarea
Puterea poziției	Poziții și roluri organizaționale	Tactici de influență; uzul puterii	În ce condiții vor recurge organizațiile la încercări de maximă influență?
Liderul	Liderii individuali	Trăsături de personalitate; comportamente de leadership	Ce trăsături de personalitate și ce comportamente îi diferențiază pe liderii eficienți de cei ineficienți?
Subordonatul	Grupurile de muncă	Mărimea grupului; experiența subordonaților	Ce tip de subordonați doresc o supraveghere atentă?
Procesul de influență	Interfața superior-subordonat	Receptivitate la influență; natura încercărilor de influență	În ce condiții încearcă liderii să exercite influență?
Situația	Mediul sau contextul în care își fac apariția liderii	Efecte situaționale asupra comportamentelor liderului; factori ce definesc situațiile favorabile	În ce fel situațiile diferite modifică comportamentul?
Emergența vs. eficacitatea liderilor	Indivizii și/sau grupurile	Dinamica de grup și caracteristici individuale	Cum sunt recunocuți liderii?

Adaptare după P. Muchinsky, *Psychology Applied to Work*, Belmont, 2000, p. 367

2.2.3. Abordări teoretice privind leadership-ul

Ca și în cazul celorlalte concepte sau procese, s-au dezvoltat cu privire la leadership câteva abordări teoretice menite să-l definească și să-l explice. Asemeni lui Yukl și Fleet (1992, apud Muchinski, 1999, pp. 367-383), le vom prezenta în paginile următoare.

2.2.3.1. Teoria trăsăturilor

Această abordare plasează accentul pe calitățile personale ale liderului. Teoriile timpurii (inițiate de Stodgill, 1948) atribuiă succesul liderului unor abilități abstracte precum energie, intuiție și previziune. Cercetările mai recente (realizate de Bass, 1990) și-au mutat centrul de interes asupra atributelor specifice ce pot fi direct corelate cu comportamentele asociate unui leadership eficient într-o anumită situație. Astfel, atenția cercetătorilor se îndreaptă asupra trăsăturilor de personalitate, dar și asupra laturii motivaționale și a abilităților individului.

1. Trăsăturile de personalitate. Între trăsăturile individuale care par a corela cu leadership-ul de succes se numără un nivel energetic ridicat, toleranță la stres, maturitate emoțională, integritate și încredere în sine. **Nivelul energetic ridicat**, precum și **rezistența la stres** ajută liderul să facă față situațiilor și cerințelor impuse de poziția de conducere, frecvențelor conflicte legate de rol, precum și presiunii de a lua decizii importante fără a deține suficiente informații. **Maturitatea emoțională** presupune ca liderul să fie mai puțin centrat pe sine, să posede suficient autocontrol, să manifeste mai multe emoții stabile, dar să fie și mai puțin defensiv. **Integritatea** face referire la comportamentul liderului ca fiind consecvent valorilor exprimate, precum și la onestitatea și credibilitatea acestuia.

2. Motivația. Un alt aspect ce ține de eficacitatea unui lider este dat de compotenta motivațională a personalității sale. În cercetările efectuate, autori precum McClelland și Boyatzis (1982), Berman și Miner (1985) au identificat astfel trei resurse motivaționale pentru un lider: *nevoia de putere*, *nevoia de realizare* și *nevoia de afiliere*. Unei persoane cu o **nevoie ridicată de putere** îi face plăcere să influențeze oameni, situații sau evenimente și este mai probabil ca aceasta să caute poziții ce presupun autoritate. Unei persoane cu o **nevoie crescută de realizare** îi va plăcea să atingă un obiectiv solicitant sau să ducă la bun sfârșit o sarcină dificilă, preferând să își asume un risc mediu și fiind ambițios în privința reușitei în carieră. Unei persoane cu o **nevoie de afiliere pronunțată** îi vor oferi plăcere activitățile cu caracter social și va căuta relații suportive cu ceilalți.

3. Abilități și aptitudini. O altă dimensiune a cercetărilor vizează studiul abilităților liderului ca fiind necesare pentru implementarea trăsăturilor în rolurile de leadership. În acest sens s-au propus trei categorii de abilități: *tehnice*, *conceptuale* și *interpersonale*. **Abilitățile tehnice** includ între altele cunoștințe referitoare la operațiile, procedurile și echipamentele de muncă, precum și la caracteristicile pieței, ale clienților și ale concurenței. **Abilitățile conceptuale** presupun capacitatea de a analiza evenimente complexe, de a prevedea anumite tendințe, de a recunoaște schimbarea sau de a identifica problemele. **Abilitățile interpersonale** se referă la înțelegerea proceselor de grup / interpersonale, precum și capacitatea de a menține relații de cooperare cu ceilalți sau de persuadare. Specialiștii sunt de părere că aceste abilități sunt necesare în mai toate pozițiile de conducere.

Deși dominantă în primii ani ai cercetărilor efectuate asupra leadership-ului, această abordare a căpătat mai multă credibilitate în ultimii ani, în urma avansării studiilor cu privire la evaluarea personalității. Trăsăturile de personalitate pot oferi o bază pentru a explica de ce unii oameni preferă și caută poziții de conducere sau de ce se comportă într-un anumit fel atunci când ocupă realmente aceste poziții.

2.2.3.2. Teoria comportamentală

Această orientare pune accentul pe ceea ce fac liderii pe post și pe relația dintre comportamentul acestuia și succesul procesului de leadership. În urma cercetărilor întreprinse s-au desprind două direcții: (1) *clasificarea comportamentelor de leadership în taxonomii* și (2) *identificarea comportamentelor corelate cu criteriul eficacității în leadership*.

1. Clasificarea comportamentelor de leadership în taxonomii. Una din cele mai mari preocupări în studiul comportamentului a fost clasificarea comportamentelor de conducere astfel încât să faciliteze elaborarea de cercetări și teorii cu privire la eficacitatea leadership-ului. O astfel de încercare datează de la mijlocul secolului trecut și aparține Universității de Stat Ohio, ai cărei specialiști au căutat să identifice aspecte relevante ale comportamentului de leadership pe care să le măsoare cu ajutorul unui chestionar⁹ ce urma a fi completat de

⁹ - de altfel, inventarul cu pricina – **Chestionarul de Descriere a Comportamentului Liderului** – reprezintă o piatră de hotar în istoria cercetărilor referitoare la problema leadership-ului.

subordonați. Rezultatele au scos la iveală faptul că, de regulă, subordonații percep comportamentele liderilor ca situându-se în două categorii independente: **comportamente orientate spre sarcină** (generatoare de structură) și **comportamente orientate spre oameni** (considerație).

2. Identificarea comportamentelor corelate cu criteriul eficacității în leadership. Un număr suficient de mare de cercetări s-au centrat pe analiza modului în care anumite comportamente de conducere se corelează cu eficacitatea unui lider. Acestea sugerează că eficacitatea managerială este mai bine prezisă de comportamente specifice (clarificare, monitorizare, rezolvare de probleme etc.) relevante pentru situația de conducere decât de măsurători precum generarea de structură sau considerație.

Asemeni teoriei anterior abordate, teoria comportamentală suferă și ea de tendința de a căuta răspunsuri simple pentru probleme complexe și ne referim aici la faptul că cele mai multe cercetări asupra eficacității leadership-ului s-au concentrat asupra comportamentelor individuale și mai puțin asupra modului în care liderii eficienți utilizează și îmbină modelele comportamentale specifice.

2.2.3.3. Teoria puterii și a influenței

Puterea deținută de lider este importantă nu numai în influențarea subordonaților ci și a colegilor, superiorilor sau chiar a altor persoane din afara organizației, precum clienții sau furnizorii. Cele mai frecvente aspecte abordate de cercetările efectuate pe problema puterii presupun identificarea diferitelor tipuri de puteri, înțelegerea modului în care interrelaționează aceste tipuri diferite de putere deținute de un lider cu eficacitatea în conducere sau a modului în care interacționează comportamentul de influență cu leadership-ul eficient. Să le luăm pe rând:

1. Puterea și eficacitatea liderului. Încercarea de a înțelege puterea presupune de cele mai multe ori operarea unor distincții între felurite tipuri de putere. O taxonomie clasică aparține lui French și Raven (1960), identificând cinci tipuri de putere (vezi și Prodan, 1999, pp. 97-98; Johns, 1998, pp. 388-391): **(a) puterea de recompensă** – presupune capacitatea organizației de a recompensa comportamentele dezirabile prin promovări, creșteri salariale, concedii, sarcini plăcute etc.; **(b) puterea coercitivă** – semnifică faptul că organizația poate sancționa angajatul pentru comportamentele nedezirabile prin diferite măsuri precum concedieri, tăieri din salariu, reprimări, delegarea unor activități mai puțin plăcute; **(c) puterea legitimă** – reprezintă puterea conferită de poziția formală ocupată în ierarhia organizațională; **(d) puterea expertului** – rezidă în experiența anterioară, în cunoștințele sau în abilitățile persoanei; **(e) puterea prin identificare** – constituie cel mai abstract tip de putere și se bazează pe identificarea angajaților cu liderul, lider ce posedă anumite calități personale. În viziunea autorilor mai sus amintiți liderii eficienți combină aceste forme de putere într-o manieră subtilă ce minimizează diferențele de statut și evită eventualele amenințări la adresa stimei de sine a subordonaților. Dimpotrivă, liderii care își exercită puterea într-un mod arogant și manipulativ au toate șansele să întâmpine o rezistență sporită din partea angajaților.

2. Relația lider-membru. Graen, Dansereau și Haga (1975) au propus o teorie a leadership-ului bazată pe influența mutuală între lider și subordonați pe care au denumit-o **teoria schimbului lider-membru**. Aceasta postulează faptul că *liderii fac distincție între subordonați în privința: (a) competențelor și abilităților, (b) credibilității și (c) motivației de a-și asuma responsabilități mai mari*. Subordonații care posedă aceste caracteristici **devin membri interni ai grupului** – în opinia lui Graen, iar ceilalți sunt priviți ca **membri din afara grupului**. Pentru influențarea membrilor din afara grupului liderii fac apel la autoritate, fapt deloc necesar în cazul membrilor din interiorul grupului, care depășesc de cele mai multe ori atribuțiile postului.

3. Tehnici de influență. Cercetările asupra tehnicilor de influență reprezintă o punte între abordarea comportamentală și teoria influenței. Aceste cercetări arată că unele tehnici sunt mai eficiente în obținerea angajamentului, deși rezultatul oricărei încercări de influență depinde în parte de specificul situației, de relația dintre “agentul de influență și țintă”, de puterea agentului asupra țintei, de legitimitatea percepută precum și de relevanța solicitării. Astfel, Yukl și Tracey (1992) consideră că între aceste tactici eficiente de obținere a angajamentului țintei se numără *persuasiunea rațională, consultația, solicitările inspirate*, între cele mai puțin eficiente numărându-se *presiunea, tacticile de coaliție sau cele de apel la legitimitate*.

Putem spune că influența reprezintă un concept esențial în leadership, această abordare încercând să surprindă câteva insight-uri cu privire la emergența și eficacitatea leadership-ului, în ciuda conceptualizării încă imperfecte a noțiunii de putere.

2.2.3.4. Teoria situațională

Abordarea situațională subliniază importanța factorilor contextuali precum autoritatea / discreția liderului, natura muncii desfășurate de echipa liderului, atitudinea subordonaților, natura mediului extern firmei etc. (Johns, 1998, p. 301; Muchinsky, 2000, p. 376). În rândurile următoare vom aborda trei teorii care explică fenomenul de leadership prin intermediul variabilelor situaționale: (a) *teoria contingenței*, (b) *teoria drumului către obiective* și (c) *teoria resurselor cognitive*.

2.2.3.4.1. Teoria contingenței (Fiedler)

Autorul acestei teorii, Fred Fiedler, profesor la Universitatea din Washington, a petrecut peste treizeci de ani încercând să surprindă caracteristicile influenței mediului asupra amplului fenomen de leadership. Denumirea de teorie a contingenței derivă din ideea sa centrală cum că “asocierea dintre *orientarea liderului și eficiența grupului* depinde (este contingentă) de gradul în care *situația însăși este favorabilă* exercitării influenței” (Johns, 1998, p. 302, s.a.); altfel spus, unele situații sunt mai favorizante decât altele pentru leadership, ele necesitând orientări diferite din partea liderului. Putem desprinde de aici trei concepte cheie pentru descrierea leadership-ului din perspectiva teoriei contingenței: (1) *orientarea liderului*, (2) *favorizarea situațională* și (3) *modelul de contingență*.

1. Orientarea liderului. Fiedler a măsurat orientarea liderilor cerându-le să descrie cel mai indezirabil coleg de muncă, adică o persoană cu care a avut dificultăți în finalizarea unei lucrări.

(Johns, 1998, p. 301). Liderul pentru care descrierea are un scor ridicat (apreciere favorabilă) este orientat spre **relații sociale**: în ciuda dificultăților de a lucra împreună, liderul apreciază trăsăturile pozitive ale colegului. În schimb, liderul a cărui descriere obține un scor mic (descriere defavorabilă) este mai degrabă orientat spre **sarcină**: îl interesează prea puțin celelalte aspecte ale personalității sale dacă persoana în cauză nu este considerată competentă. Aceste scoruri relevă o trăsătură de personalitate ce reflectă *structura motivațională a liderului*. Astfel, liderii cu un scor mare sunt motivați să mențină și să întrețină relațiile interpersonale, în vreme ce motivația acelor cu un scor mic este de a îndeplini sarcina încredințată. În ciuda asemănării cu măsurarea dimensiunilor comportamentale de considerație și structurare, aceste scoruri reflectă de fapt *atitudinea liderului față de relațiile de muncă*.

2. Favorizarea situațională. Aceasta reprezintă partea de dependență / contingentă din cadrul teoriei, specificând în care caz o anumită orientare (spre relații sau spre sarcină) contribuie mai mult la eficiența grupului. Potrivit lui Fiedler, o situație favorabilă de leadership există atunci când liderul prezintă un grad ridicat de control și când rezultatele acestui control sunt suficient de previzibile. Iată mai jos factorii care afectează – în ordinea importanței – favorizarea situațională: **(a) relația lider-membri** - atunci când relațiile dintre lider și membrii grupului decurg firesc, liderul se află în situația favorabilă pentru exercitarea influenței, subordonații loiali și gata de a-și oferi sprijinul având încredere în liderul lor și urmând întocmai directivele acestuia; dimpotrivă, o relație deficitară va îngreuna capacitatea de influențare a liderului, ducând chiar la insubordonare și uneori sabotaj; **(b) structura misiunii / sarcinii asumate** - atunci când sarcina este bine structurată, liderul va fi capabil să exercite o influență considerabilă, obiectivele și procedurile clare, precise, precum și posibilitatea măsurării directe a performanței conferind acestuia capacitatea de a fixa standardele de performanță și de a împărți responsabilitățile aferente angajaților; **(c) puterea poziției** - puterea poziției este dată de autoritatea formală, garantată de organizație, de a comunica altora ce anume trebuie făcut și de a împărți operațiile sarcinii pe membrii grupului; cu cât liderul deține mai multă putere prin poziția pe care o ocupă, cu atât mai favorabilă este situația pentru fenomenul de leadership. În general, cei care ocupă o poziție puternică sunt managerii, supervizorii sau ofițerii¹⁰. Pentru a rezuma vom menționa că cea mai favorabilă situație pentru leadership este cea în care relațiile dintre lider și membrii grupului sunt pozitive, în care sarcina de efectuat este bine structurată și în care liderul deține o putere pozițională puternică. O situație defavorabilă este cea în care relațiile liderului cu membrii grupului sunt mai degrabă negative, sarcina are un grad foarte redus de structurare, iar puterea de poziție a liderului este foarte slabă.

3. Modelul de contingentă. Odată ajunși în această etapă ne întrebăm totuși în ce condiții una dintre orientări este mai eficientă decât cealaltă? Fiedler argumentează că liderii se pot lipsi de orientarea spre sarcină atunci când situația este suficient de favorabilă – subordonații sunt gata să se lase influențați. Din contră, atunci când situația este defavorabilă, orientarea spre sarcină

¹⁰ - în schimb, președinții comitetelor și liderii organizațiilor de voluntari au o putere pozițională mai slabă.

devine mai mult decât necesară pentru a se asigura măcar o reușită parțială. În condițiile unei favorizări medii, liderul se confruntă de obicei cu sarcini imprecise și relații destul de precare cu subordonații. În acest caz, orientarea spre relații interpersonale poate garanta un anumit procent de reușită, dat fiind faptul că situația în sine este stresantă, dar nicidecum imposibilă.

Concluziile referitoare la eficiența leadership-ului sunt derivate din diferitele studii realizate și sumarizate de Fiedler. Totuși, în ciuda laborioasei munci a autorului, această teorie a contingenței nu a scăpat controverselor. Unii specialiști consideră că explicația cercetătorului cu privire la performanțele superioare ale liderilor cu scor mare (orientare spre relații). De asemenea, sensul exact al scorului rămâne în continuare un mister al comportamentului organizațional, deoarece acesta (scorul) pare a nu se corela cu alte măsurători ale personalității și nici nu este predictiv pentru alte comportamente specifice de leadership. Însă chiar și așa, teoria contingenței constituie una din bazele explicative ale influenței situației asupra eficienței / ineficienței leadership-ului în context organizațional.

2.2.3.4.2. Teoria drumului către obiective (House)

Pe de altă parte, Robert House – urmând filonul cercetărilor lui Martin Evans – propune o alternativă situațională despre leadership, *teoria drumului către obiective*¹¹. Spre deosebire de teoria anterioară, bazată pe trăsătura oarecum ambiguă a scorului la cel mai indezirabil coleg, teoria lui House se interesează preponderent de situațiile în care diferitele comportamente ale liderilor obțin cea mai mare eficiență. Pentru a putea asigura satisfacția profesională, dar și acceptarea liderului, comportamentul acestuia trebuie perceput ca generând fie satisfacții imediate, fie viitoare. Comportamentul liderului care este perceput de subordonați ca nefiind necesar sau de sprijin va fi respins. House afirmă de asemenea că pentru a promova eforturile subordonaților, liderul trebuie să acorde recompense în strânsă legătură cu performanțele și să se asigure că subordonații dețin o viziune clară asupra manierei în care pot fi recompensați. Pentru aceasta liderul poate fi nevoit să acorde sprijin prin dirijare și / sau instruire.

Legat de comportamentul particular al liderului, teoria drumului către obiective abordează patru direcții specifice ale acestuia: **(a) comportamentul directiv** - liderii directivi programează activitatea și secvențele acesteia, mențin standardele de performanță și îi informează pe subordonați asupra a ceea ce se așteaptă de la ei; acest comportament este identic cu structurarea; **(b) comportamentul de sprijin** - în acest caz liderii sunt prietenoși, ușor abordabili și preocupați de menținerea unor relații interpersonale amiabile și plăcute; acest comportament este identic cu considerația; **(c) comportamentul participativ** - liderii participativi se consultă frecvent cu subordonații în probleme legate de muncă, ținând mai întotdeauna cont de părerea acestora; **(d) comportamentul orientat spre realizări** - acești lideri încurajază subordonații să depună efort

¹¹ - denumirea teoriei își are originea – potrivit spuselor autorului – în faptul că cele mai importante activități ale liderilor sunt cele legate de clarificarea căilor spre anumite obiective de interes pentru subordonați. Aceste obiective includ printre altele promovări, sentimentul propriei realizări sau un climat plăcut de muncă (apud Johns, 1998, p. 303). Posibilitatea realizării acestor obiective generează satisfacția profesională, acceptarea liderului, precum și disponibilitatea pentru efort. În acest mod, liderul eficient permite realizarea unei simbioze între obiectivele subordonatului și cele ale organizației.

susținut și să își dea toată silința pentru realizarea obiectivelor, ei exprimându-și adesea încrederea în capacitatea subordonaților.

2.2.3.4.3. Teoria resurselor cognitive (Fiedler și Garcia)

Modelul resurselor cognitive a fost propus de Fiedler și Garcia în 1987 și se concentrează pe identificarea condițiilor optime de exploatare a abilităților liderului. Teoria susține faptul că liderii au în general la dispoziție două tipuri de resurse care îi ajută în rezolvarea problemelor: **experiența anterioară** și **inteligența**. Atunci când grupul se află sub stres¹² ca urmare a relațiilor tensionate dintre membrii săi și lider, ultimul se poate baza pe experiența sa anterioară în conducerea grupului. Teoria urmărește de asemenea și stabilirea condițiilor în care liderii se pot baza mai mult pe inteligență sau pe experiența anterioară în rezolvarea problemelor legate de leadership. Din acest motiv putem privi această abordare ca pe o specificare a procesului¹³ pe care liderii ar trebui să-l utilizeze atunci când se confruntă cu diferite tipuri de situații în vederea obținerii și asigurării succesului grupului.

2.2.3.5. Teoria leadership-ului transformațional și carismatic

2.2.3.5.1. Leadership-ul transformațional

Această formă de leadership face referire la procesul de influențare / modificare a atitudinilor și credințelor membrilor organizației, precum și de „clădire” a angajamentului față de schimbările majore ce ar putea afecta strategiile sau obiectivele firmei. Presupune de asemenea ca liderul să își exercite influența asupra subordonaților, dar efectul acestei influențe este de a împuternici angajații, deveniți la rândul lor lideri în procesul de transformare organizațională. Din acest motiv, leadership-ul transformațional este adesea văzut ca un *proces împărtășit*, implicând în realizarea sa acțiunea liderilor situați la diferite nivele ierarhice / în diferite divizii.

Bass (1998) definea această formă de leadership prin prisma efectelor pe care le are liderul asupra subordonaților. Astfel, liderul își transformă subalternii făcându-i mai conștienți de importanța și valoarea rezultatelor obținute, activând nevoile de nivel superior ale acestora, precum și prin insuflarea mergerii dincolo de interesele personale pentru bunăstarea companiei. Ca rezultat al acestei influențe, subalternii simt încredere și respect față de lider, fiind motivați să facă mai mult decât se aștepta la început de la ei. Vom aminti pe scurt cele patru componente ale leadership-ului transformațional care stau la baza obținerii de rezultate superioare: **(a) influența idealizată** – face referire la faptul că liderii transformaționali pot servi drept modele pentru subalternii lor; ei sunt admirați, respectați și li se acordă încredere, subordonații identificându-se cu aceștia și dorind să îi urmeze întrutotul; **(b) motivarea inspirativă** – constă în aceea că liderii transformaționali se comportă astfel încât să îi motiveze și să îi inspire pe cei din jur prin conferirea de semnificație și provocare muncii acestora; **(c) stimularea intelectuală** – liderii transformaționali

¹² - Fiedler este de părere că stresul reprezintă o variabilă ce poate fi gestionată eficient; astfel, prin managementul stresului, este posibilă o mai mare aplicabilitate a inteligenței de către lideri – cu alte cuvinte o utilizare mai accentuată a resurselor cognitive (Muchinsky, 2000, p. 378).

¹³ - Vecchio, de exemplu, arată că în condiții de stres experiența liderului exercită o mai mare influență asupra performanței grupului decât abilitățile intelectuale ale acestuia; totuși, în cazul în care grupul are o atitudine suportivă față de efortul liderului, apare o asociere puternică între inteligența acestuia și performanța obținută de grup.

stimulează efortul depus de subalternii săi în spiritul inovației și creativității prin punerea de probleme, reformularea acestora, precum și prin abordarea situațiilor familiare din perspective noi și **(d) considerația individualizată** – liderii transformaționali acordă o atenție deosebită nevoilor de dezvoltare și realizare ale fiecărui membru al echipei sale, acționând asemeni unui antrenor.

2.2.3.5.2. Leadership-ul carismatic

Definit mult mai plastic, acest tip de leadership se referă la percepția subordonatului cum că liderul său deține un talent unic și special. Subordonații nu numai că își respectă și cred în liderul lor, dar chiar îl idolatrizează. Între indicatorii leadership-ului carismatic se numără încrederea subalternului în corectitudinea convingerilor liderului, acceptarea necondiționată a acestuia, afecțiunea și obediența. Astfel, în cazul leadership-ului carismatic, accentul cade mai degrabă pe individ decât pe procesul de conducere în sine.

Liderii carismatici sunt văzuți ca insuflând subalternilor viziunea unui viitor mai promițător și mai plin de semnificații. Astfel, autori precum Conger și Kanungo (1987) consideră că liderii carismatici sunt priviți de ceilalți ca „eroi” ce adoptă comportamente neconvenționale și care transformă oamenii în scopul implementării schimbărilor pe care ei le consideră necesare. Totuși, Hogan, Raskin și Fazzini (1990) atrag atenția că există și o „parte mai puțin luminoasă” a liderilor carismatici: ca urmare a excelentelor abilități sociale pe care le posedă, le este foarte ușor să se facă plăcuți și urmați de ceilalți, dar – susțin specialiștii – îndărătul acestei măști a agreabilității se poate „ascunde” o persoană cu probleme de adaptare comportamentală. De altfel, Musser (1987) face distincție între liderii **pozitiv carismatici** – care caută să insuflă subalternilor angajamentul față de obiectivele grupului / firmei și cei **negativ carismatici** – preocupați de atragerea celorlalți pentru realizarea propriilor interese. Legat de acest aspect, Conger (1989) descrie câteva *difficultăți ce ar putea apărea în cazul liderilor negativ carismatici*: (a) *inițiază proiecte de mare amploare pentru a se plasa pe ei înșiși în lumina reflectoarelor*, însă aceste proiecte sunt adesea nerealiste ca urmare a unei autoevaluări exagerate și a neacceptării sfaturilor / sugestiilor din partea celorlalți; (b) *preferă să petreacă mult timp în activități cu mare vizibilitate* pentru promovarea unei viziuni, dar nu sunt dispuși să petreacă prea mult timp pentru direcționarea și facilitarea implementării acestei viziuni și (c) *nu au succesori competenți*, întrucât încearcă să întrețină o stare de slăbiciune și dependență la subalterni, îndepărtându-i pe cei care prezintă unele calități și comportamente de leadership.

Din cele relatate reiese că atât leadership-ul transformațional, cât și cel carismatic plasează accentul pe importanța influenței exercitate de lider asupra subalternilor. Astfel, teoria leadership-ului carismatic tinde să accentueze caracteristicile individuale ale liderului, în vreme ce teoria leadership-ului transformațional se axează pe procesul prin care activitatea unui grup se transformă sau se dezvoltă.

2.2.3.6. Teoria leadership-ului implicit

Teoriile anterioare cu privire la leadership porneau de la premisa că acesta (leadership-ul) este ceva de sine stătător, care există ca atare. O abordare total diferită consideră că leadership-ul există doar în mintea persoanei, de regulă a subalternului. Această teorie afirmă că leadership-ul nu ar fi decât o etichetă pe care noi o manipulăm pentru obținerea anumitor rezultate / avantaje. Astfel – susțin adepții – putem observa o serie de evenimente sau situații care ne fac să credem că leadership-ul există în sine. Teoria leadership-ului implicit privește așadar leadership-ul ca pe un construct subiectiv și, adesea, se face referire la această abordare ca la teoria atribuirii sau a procesării informației sociale.

Deși s-au elaborat câteva teorii diferite pentru a înțelege leadership-ul, abordările respective sunt de acord în concluzionarea faptului că leadership-ul reprezintă un proces vital în direcționarea activității în organizație.

2.2.4. Climat organizațional, cultură organizațională și leadership

Fiecare organizație are un mediu specific de muncă care dictează de o manieră considerabilă modalitatea liderilor de a reacționa la probleme, precum și la oportunități. Acest fapt se datorează în mare parte patronajului liderilor anteriori. Liderii pot influența mediul prin trei tipuri de acțiuni (Bennis): (1) *obiectivele și standardele de performanță fixate*; (2) *valorile stabilite pentru organizație*; (3) *conceptele despre oameni și afaceri*.

1. Obiectivele. Organizațiile cu succes dețin lideri eficienți, care fixează obiective și standarde înalte de-a lungul întregului spectru, cum ar fi de pildă strategii, planuri, prezentări, productivitate, calitate și fidelitate.

2. Valorile. Acestea reflectă preocuparea organizației față de angajații săi, față de clienți, față de investitori și față de comunitatea ce o înconjoară. Aceste valori definesc maniera în care va fi condusă afacerea și în ce fel de afacere se va angaja organizația.

3. Conceptele. Conceptele definesc ce tip de produse sau servicii va oferi organizația și ce metode sau procese de conducere a afacerii va alege.

Aceste obiective, valori și concepte constituie “personalitatea” unei organizații sau, altfel spus, modul în care este ea percepută atât de membrii săi, cât și de comunitatea în care își desfășoară activitatea. Această personalitate este cea care va delimita rolurile, relațiile, recompensele, precum și riturile interne¹⁴. Pe de o parte, **rolurile** reprezintă pozițiile constituite de un set de așteptări inerente comportamentului pe un anumit post. Fiecare rol se reflectă într-o serie de sarcini și responsabilități care sunt sau nu precizate concret. Rolurile exercită o influență considerabilă asupra comportamentului, ca urmare a faptului că remunerația este atribuită în strânsă legătură cu performanțele obținute în rolul respectiv, a faptului că rolul în cauză presupune

¹⁴ - strâns legat de aspectele menționate mai sus sunt și conceptele de **climat organizațional** și **cultură organizațională**. După cum aminteam în *Capitolul I* al lucrării de față, aceste două constructe reprezintă forțele conducătoare ale unei organizații, dat fiind faptul că acestea dictează modalitatea specifică de a realiza lucrurile în firmă.

un anumit prestigiu, precum și a faptului că rolul poate aduce atât realizări, cât și provocări. Pe de altă parte, **relațiile** sunt determinate preponderent de sarcinile atașate rolului. Anumite sarcini sunt efectuate individual, dar cele mai multe presupun interacțiuni cu ceilalți. Astfel, sarcina este cea care stabilește cine ce rol deține, ce interacțiuni sunt necesare, cât de frecvent și cu ce finalitate. De asemenea, cu cât interacțiunea este mai mare, cu atât legătura devine mai strânsă, fapt ce crește la rândul său frecvența interacțiunii. În ceea ce privește comportamentul uman, este destul de dificil să ne placă cineva cu care nu am stabilit deloc contacte, după cum căutăm de obicei relaționarea cu persoane pe care le simpatizăm suficient de mult. În general, oamenii au tendința de a se angrena în activități sau relații care dețin un caracter recompensatoriu; și, după cum știm, prietenia în sine constituie o recompensă. Multe sarcini sau comportamente sunt adesea asociate cu un anumit rol pe care aceste relații îl aduc cu ele. Din acest motiv, se așteaptă din partea unei persoane care joacă un rol oarecare să realizeze o serie specifică de sarcini sau să manifeste anumite comportamente fie pe baza relației puternice deja existente, fie ca urmare a faptului că deținătorii anteriori ai rolului vizat s-au comportat și au acționat într-o manieră specifică.

Spuneam deci, că fiecare organizație își are propria **cultură** distinctivă, cultură care este o îmbinare aparte de fondatori, lideri anteriori, lideri actuali, crize, evenimente, istorie, dimensiune. Acest amestec particular dă naștere **riturilor** (aspecte rutiniere, ritualuri), al căror impact la nivel comportamental se reflectă în normă (cea care ne "spune" cum anume trebuie să acționăm sau să ne comportăm în variate circumstanțe). Cultura reprezintă așteptările și imaginea de sine a organizației; viziunea colectivă și folclorul comun care definesc organizația sunt o reflectare a culturii. Din acest motiv, liderii singuri nu pot efectua schimbări profunde în cultura firmei, deși cultura afectează caracteristicile climatului prin efectele sale asupra acțiunilor și proceselor cognitive ale liderilor (cel mult, liderul își poate pune amprenta doar asupra climatului organizațional, după cum vom vedea mai jos).

De cealaltă parte se conturează **climatul organizațional**¹⁵, adică sentimentul particular existent într-o organizație, percepțiile și atitudinile individuale și / sau împărtășite de / între membrii acesteia. Acestea constituie rezultatul a ceea ce cred oamenii despre activitățile apărute în cadrul organizației, activități ce influențează în egală măsură atât motivația, cât și gradul de satisfacție a indivizilor, precum și a echipelor de lucru. Climatul organizațional este direct corelat de fenomenul de leadership, bazându-se pe valorile, atributele, abilitățile, acțiunile și prioritățile liderului. Însă, factorul cu cel mai mare impact asupra climatului este fără îndoială comportamentul liderului.

¹⁵ - în vreme ce cultura este natura profund înrădăcinată a organizației, rezultatul pe termen lung al sistemelor, regulilor, tradițiilor și obiceiurilor formale și informale, climatul reprezintă un fenomen pe termen scurt, generat de leadership-ul prezent.

2.3. Comportamentul managerial

2.3.1. Coordonate ale comportamentului managerial

Comportamentul managerial este influențat de o serie de factori¹⁶, fiecare punându-și amprenta în manieră proprie, dar în strânsă corelație cu ceilalți. Astfel (Prodan, 1999, pp. 73-76):

1. Mediul (persoane, resurse, organizația, factori organizaționali). Relația mediu-organizație este bidirecțională, în sensul că ambele se influențează reciproc. Potrivit lui Emery și Trist există patru tipuri de medii: a) *stabil, randomizat* – care presupune schimbări lente și intervenții cu caracter accidental, neamplificate; b) *stabil, concentrat* – ce presupune schimbări lente, dar intervenții previzibile; c) *dezordonat, reactiv* – presupune încurajarea competiției și d) *câmp turbulent* – presupune dinamism, schimbări rapide, bruște, cu implicații asupra întregii politici strategice a firmei (relații cu clienții / furnizorii / concurența).

2. Motivația. Și aici putem vorbi de o relație bidirecțională, motivația influențând comportamentul managerial, iar acesta – prin intermediul deciziilor – generează la rândul său anumite reacții ce vor influența viața și dinamica organizației.

3. Personalitatea (caracteristicile individuale). Elemente constituționale precum vârsta, temperamentul sunt mai mult sau mai puțin disimulate de manageri. Chiar dacă nu recunoaștem întotdeauna cu ușurință, avem tendința de a ne „ascunde” sub diferite măști pentru a feri de ochii celorlalți atât slăbiciunile cât și atuurile noastre. Prezentăm mai jos câteva tipuri de măști purtate de reprezentanții unor nivele și poziții manageriale (vezi **Tabelul 2-2**).

4. Poziția ierarhică. De obicei, poziția ierarhică suportă influența directă a strategiilor / sistemelor de promovare, fiind influențată în mod indirect de puterea reală deținută. Cu alte cuvinte, poziția ierarhică conferă o anumită autonomie, atât *funcțională* (ca efect al poziției în structura organizatorică), cât și *psihologică* (ce derivă din perioadele în care managerul ia decizii fără intervenția superiorului său ierarhic).

5. Modalitățile de promovare. Amintim aici patru orientări majore: a) promovarea în *funcție de gradul de aservire față de șefii ierarhici*, adică rezultanta aprecierilor subiective ale acestora din urmă și care ar putea avea drept consecințe nefericite promovarea de nonvalori sau diminuarea interesului / motivației profesionale a subordonaților; b) promovarea în *funcție de vârstă și vechimea în activitatea respectivă*, procedură ce absolutizează rolul experienței în detrimentul soluțiilor și metodelor inovatoare, des întâlnită în organizațiile cu nivel economic redus și cu stil managerial autoritar; c) promovarea în *funcție de rezultatele obținute în perioada anterioară*, modalitate ce întâmpină totuși anumite limite ca urmare a faptului că se au în vedere rezultatele obținute într-o funcție anume; d) promovarea în *funcție de potențialul personalului* reprezintă o tendință modernă ce are la bază nivelul de pregătire actual, calitățile și aptitudinile manageriale, dând dovadă de dinamism și adaptare permanentă și care poate avea drept consecințe promovarea celor mai capabili specialiști, asigurarea unui climat

¹⁶ - o parte a acestor elemente sunt tratate mai pe larg în capitolele aferente.

stimulator, creșterea motivației profesionale, promovarea unor metode și sisteme moderne de management.

6. Sistemul informațional. Am putea grupa informațiile care au impact asupra managerilor în *informații structurate* (ajung la sursă prin canale prestabilite) și *informații mozaicate* (parvin prin canale neconvenționale și de regulă sunt trecute cu vederea în procesul de luare a deciziilor).

7. Caracteristicile grupurilor de manageri / subordonați. Unele studii (Homans, 1951) arată că în grupurile mici de muncă managerii au tendința de a se comporta ca specialiști tehnici, în vreme ce în grupurile mari există tendința de a accentua funcțiile administrativă și de relaționare.

8. Climatul organizațional. Acesta cuprinde caracteristici ale mediului de muncă rezultate din acțiunile mai mult sau mai puțin conștiente ale organizației și care pot afecta comportamentul managerului.

Tabelul 2-2: Măști manageriale

Poziții și nivele manageriale / nonmanageriale	Măști
Manager general	Autoritate, profesionalism, competență
Manager resurse umane	Om de încredere, securitate
Manager divizie cercetare	Creativitate, inteligență
Manager marketing	Om de afaceri, simț comercial
Manager mijlocii	Loialitate, fiabilitate
Executanți	Disciplină, ordine, loialitate

După A. Prodan, *Managementul de succes*, Polirom, Iași, 1999, p. 74

2.3.2. Comportamente manageriale întâlnite în organizații

După cum am putut observa, în comportamentul managerilor există o mare varietate a manierelor de îndeplinire a funcțiilor manageriale; aceste particularități comportamentale sunt reunite sub conceptul de stil de management, adică *“modalitățile în care managerii își exercită atribuțiile ce le revin în planificarea, organizarea, antrenarea și coordonarea activității, fiind definit în principal de atitudinea față de subordonați”* (A. Prodan, 1999, p. 99). Stilul de conducere reprezintă îmbinarea a două atitudini fundamentale – responsabilitatea și cooperarea – reflectând modul particular al managerului de a gândi și acționa (Vlăsceanu, 1993, p. 207). Astfel, de-a lungul timpului, modelele comportamentale s-au cristalizat funcție de mai multe determinante, între care cele mai relevante sunt: (1) *calitățile personale*, (2) *atitudinile în relațiile umane* și (3) *contextul situațional*.

1. Modele comportamentale ce țin atât de caracteristicile personale cât și de factorii de succes. Potrivit lui Cole (1996) distingem următoarele tipuri manageriale: (a) *managerii cu har* – se bazează pe talentul, personalitatea și calitățile proprii, experiența fiind cel mai bun ghid; (b) *managerii fără har* – se bazează numai pe cele învățate despre modul cum să se comporte și caută să facă impresie bună persoanelor cheie cu care intră în contact; (c) *managerii autocrați* – caută să impună deciziile proprii și se înconjoară doar de persoane care sunt în permanență de acord cu ei sau cu acțiunile lor; (d) *managerii democrați* – încurajează

oamenii să participe și să se implice în luarea deciziilor; **(e) managerii vizionari** – inspiră oamenii cu viziunea lor despre viitor, cultivând iubire și grijă față de semenii și **(f) managerii controlori** – se bazează pe sistemul intern de funcționare, tratând subalternii cu o nepăsare mascată.

2. Modele comportamentale ce țin de atitudinea adoptată în relațiile umane. După 1950 au devenit din ce în ce mai frecvente stilurile manageriale caracterizate de tendințele autoritare /democratice sau de cele orientate spre sarcină. Prezentăm mai jos o scurtă caracterizare a acestora: **(a) modelul lui R. Likert și al școlii de la Michigan** ne prezintă o clasificare a stilurilor în: *explorator-autoritar* (putere / direcționare descendente, sancțiuni dure, comunicare/colaborare aproape inexistente), *benevol-autoritar* (traseul puterii descendent, oportunități de consultare/delegare, sancțiuni și recompense valabile în mod echitabil), *consultativ* (obiective stabilite în urma discuțiilor cu subordonații, comunicare în ambele sensuri) și *participativ-grup* (participare, antrenare, cooperare importante, comunicare optimă – laterală și verticală); **(b) modelul lui W.J. Reddin** (grila tridimensională a stilurilor) introduce o a treia dimensiune – eficiența, fiind prima încercare de includere a situației în aprecierea stilului și punând accentul pe schimbarea adaptativă a stilurilor manageriale¹⁷; astfel, eficiența nu poate fi apreciată doar prin criteriul performanței, ci depinde în mare parte și de flexibilitatea managerului în alegerea stilului cel mai potrivit.

3. Modele comportamentale de contingență. Între modelele moderne abordate de literatura de specialitate referitor la stilurile de management fac parte și modelele de contingență, în cadrul cărora stilul cel mai bun este determinat strict de situație. Vom prezenta mai jos patru dintre acestea: **(a) modelul lui Fiedler** (vezi și subpunctul 2.2.3.4.1) – ceea ce diferențiază acest model de altele este metoda de caracterizare a stilului, considerat drept o trăsătură definitivă și dificil de schimbat. Modelul ține seama de variabilele situaționale, de gradul de structurare a sarcinilor, precum și de puterea implicită a poziției manageriale; **(b) modelul Hersey-Blanchard** – sugerează faptul că stilurile directive (orientat pe structură și producție) și suportive (orientat pe angajați) variază funcție de nivelul de maturitate al echipei. Astfel, managerul directiv oferă instrucțiuni clare și trasează direcții precise, în vreme ce managerul suportiv încurajază comunicarea și ajută la creșterea încrederii și motivării angajaților; **(c) modelul lui House** (vezi și subpunctul 2.2.3.4.2) (*drumul către obiective*) – stabilește că managerii eficienți specifică foarte limpede sarcinile, reduc obstacolele și sporesc oportunitățile de satisfacție; **(d) modelul managerului participativ** – este un model în principal *normativ* ce presupune un set de reguli ce se cer urmate în determinarea și dezvoltarea implicării echipei în luarea deciziilor. Într-o accepțiune minimală, participarea semnifică aflarea opiniilor subordonaților înainte ca liderul să ia o decizie. Într-o accepțiune mai largă, participarea desemnează acordarea de mână liberă subordonaților în luarea deciziilor care îi privesc, dar în

¹⁷ - fiecare model comportamental amintit de autor prezintă două fațete situate una la polul eficienței, iar cealaltă la polul ineficienței, după cum urmează: **(a) comportamentul integrativ** – activ (eficient) vs. îngăduitor (ineficient); **(b) comportamentul dedicat** – autocrat binevoitor vs. autocrat; **(c) comportamentul relaționist** – progresist vs. misionar; **(d) comportamentul divizat** – birocratic vs. dezertor.

carul unor limite acceptate de comun acord. Cu cât “aria de libertate” a subordonaților se extinde, cu atât comportamentul liderului este perceput ca mai participativ. Totuși, există o limită superioară a gradului de libertate acordat subordonatului în acest cadru participativ; din acest motiv, leadership-ul / managementul participativ nu trebuie confundat cu abdicarea de la leadership, situație mai întotdeauna inefficientă.

Într-o manieră destul de exactă, M. Zlate (1997, p.13) identifică problemele cu care se confruntă în prezent organizațiile relativ la management și activitatea managerială, considerând că este o mare nevoie de “flexibilizare a structurilor organizatorice” prin atragerea unui număr cât mai mare de subordonați în procesul de stabilire și realizare a obiectivelor. Mai mult, organizațiile sunt nevoite să conștientizeze faptul că procesul calității trebuie efectuat de către oameni și că fiecare tip psihologic poate contribui de o manieră particulară asupra acesteia. Astfel, tipurile psihologice au fost extinse și raportate și la funcția / rolul de manager; iată mai jos o scurtă prezentare a caracteristicilor comportamentale ale stilurilor de management (**Tabelul 2-3**):

Tabelul 2-3 – Caracteristici comportamentale ale stilurilor manageriale

	Accent pe:	Orientarea în timp	Surse de satisfacție
S (senzorial)	A acționa, a obține rapid rezultate în urma eforturilor	Prezent	Rezultate rapide, feedback al eforturilor, a fi “în priză”, a-și asuma responsabilități
N (creativ)	Idei, concepte, teorii, inovații, planuri pe termen lung	Viitor	Lumea posibilităților, orientat spre rezolvarea problemelor, dar ninteresat numaidecât de implementarea soluțiilor
F (sentimental)	Interacțiuni umane, sentimente, emoții	Trecut	“A citi printre rânduri”, contacte interpersonale sociale
T (reflexiv)	Logică, organizare, analiză sistematică	Trecut, prezent, viitor	A rezolva problemele prin implementarea soluțiilor, totul fiind bine organizat sau metodic gândit și exteriorizat

Adaptare după A. Mihai, “Relația dintre leadership și personalitate din perspectiva psihologiei organizaționale” în *Revista de psihologie organizațională*, Vol. I, Nr. 2/2001, p. 63

2.3.3. Un exemplu de profil comportamental al managerului român

În lucrarea “*Managementul de succes*”, A. Prodan (1999) expune un amănunțit studiu realizat pe manageri ocupând cele trei nivele ierarhice¹⁸ în firme din 10 județe și care a urmărit în principal analiza a două variabile: motivația și comportamentul. Deși nu și-a propus o generalizare a trăsăturilor comportamentale ale managerilor abordați, trasarea unui profil comportamental prezintă o importanță aparte pentru lucrarea de față. Vom încerca o scurtă prezentare a acestuia ținând seama de elementele componente luate în calcul: (a) *gradul de structurare a sarcinilor*, (b) *modalitatea de adoptare a deciziilor*, precum și (c) *atitudinea față de subordonați* (pp. 128-134).

1. Gradul de structurare a sarcinilor. Dimensiunea reflectă preocuparea managerului pentru obținerea eficienței prin organizare, planificare și control. Rezultatele studiului arată că 66% dintre managerii chestionați acționează în mică măsură conform unei planificări anterioare care

¹⁸ - managementul de vârf, managementul mediu și managementul de linie.

de regulă nici nu există¹⁹; 72% dintre aceștia urmează cu strictețe reglementările stabilite (atitudine birocratică greu de depășit); 72% și-ar dori o mai mare flexibilizare a structurii organizatorice, în special a structurii postului, iar 68% sunt de părere că este de dorit o descentralizare a responsabilităților / deciziilor.

2. Modalitatea de adoptare a deciziilor. Această dimensiune oglindește stilul managerial în ceea ce privește maniera de exercitare a responsabilităților. Astfel, 34% dintre manageri preferă adoptarea deciziilor fără a furniza vreo explicație suplimentară, chiar dacă 71% dintre ei și-ar dori să își consulte angajații.

3. Atitudinea față de subordonați. Din studiu reiese că 66% dintre manageri consideră că oamenii trebuie sancționați și controlați; în ceea ce privește dezvoltarea angajaților, 61% dintre manageri sunt de părere că aceștia trebuie să "învețe continuu și să generalizeze experiența anterioară", însă numai 54% se simt responsabili de perfecționarea subordonaților sau a relațiilor sociale. Când privește comunicarea informală, atitudinea managerului român este încă destul de rigidă, doar 20% din cei intervievați considerând că într-o foarte mare măsură salariații ar trebui să fie suficient de flexibili în contactarea diferitelor nivele ierarhice.

¹⁹ - poate și ca urmare a dominanței pe mai multe decenii a planificării centralizate, fapt ce a indus managerilor actuali o atitudine de respingere și repulsie.

CAPITOLUL III:

PERSONALITATEA UMANĂ: CONCEPTE DEFINITORII, ABORDĂRI, METODE DE EVALUARE

3.1. Elemente de psihologie a personalității

3.1.1. Conceptul de personalitate

Luat generic, termenul de personalitate suportă o varietate de semnificații. În psihologie, el desemnează un domeniu ce cuprinde atât teorii, cât și cercetări. Totuși, chiar și aici există opinii diferite asupra accepțiunilor sale.

Etimologic, termenul de personalitate derivă din latinescul *persona*, care reprezenta la origine o mască pe care o purtau actorii în dramele Greciei Antice; în cele din urmă, termenul avea să definească chiar rolul jucat de actor. Astfel, noțiunea inițială de personalitate reflecta imaginea socială de suprafață pe care o adopta individul în rolurile jucate în viață, mai precis o “personalitate publică” (Hjelle și Ziegler, 1976, p. 3).

O scurtă trecere în revistă a înțelesului conceptului de personalitate poate fi făcută prin amintirea perspectivelor câtorva teoreticieni de renume în domeniu. De exemplu, Carl Rogers definea personalitatea prin intermediul noțiunii de “eu” – o entitate organizată, continuă și subiectivă care se situează în miezul tuturor experiențelor noastre. Pe de altă parte, G. Allport considera personalitatea ca fiind ceea ce individul este cu adevărat, adică un “ceva” lăuntric care direcționează toate activitățile ființei umane. O altă percepție aparține lui S. Freud, care descria structura personalității ca având la bază trei elemente – sinele, eul și supraeul.

Și la noi conceptul de personalitate a fost investit cu accepțiuni ușor diferite, precum: “*construcție teoretică [...] în scopul înțelegerii și explicării [...] modalității de ființare și funcționare ce caracterizează organismul psihofiziologic pe care îl numim persoana umană*” (Dafinoiu, 2002, p. 31) sau “*organizare sistemică ce îmbină în sine [...] determinațiile ontologice ale individualului și generalului și care se elaborează și se exprimă dinamic în comportament în contextul raportului dintre stările interne proprii de necesitate (<<solicitări interne>>) și influențele și situațiile-stimul din afară (<<solicitări externe>>)*” (M. Golu, 1993, p. 18).

Aceste orientări diferite ne arată limpede că accepțiunile acordate termenului de personalitate – cel puțin în sfera psihologiei – se întind dincolo de înțelesul său inițial de “imagine socială de suprafață”. În plus, definițiile date personalității au câteva trăsături comune (apud Hjelle și Ziegler, 1976, p. 4): (a) majoritatea definițiilor descriu personalitatea ca fiind o posibilă structură internă; comportamentul – cel puțin în parte – fiind văzut ca integrat personalității și organizat de către aceasta; (b) cele mai multe definiții accentuează necesitatea înțelegerii diferențelor

individuale – personalitatea este cea care face ca un individ sa fie unic. Dincolo de aceste puncte comune, definițiile date personalității diferă foarte mult¹.

Totuși, în ciuda diferențelor privind definirea termenului de personalitate, putem identifica câteva caracteristici ale acesteia (Dafinoiu, 2002, p. 31): **(a) globalitatea** – personalitatea este alcătuită dintr-o serie de caracteristici care permit descrierea și identificarea particulară a anumitei persoane, aceste caracteristici făcând ca acea persoană să fie o entitate unică; **(b) coerența** – personalitatea nu reprezintă un ansamblu de elemente disparate, “juxtapuse”, ci “un sistem formal format din elemente interdependente”; coerența personalității este cea care ne ajută în studierea și descrierea structurilor de personalitate precum și în dezvoltarea acesteia; **(c) stabilitatea** – ca sistem funcțional, personalitatea generează anumite “legi de organizare” a căror acțiune are un caracter permanent; de aici și sentimentul continuității și identității personale.

Din cele menționate mai sus putem conchide – chiar dacă nu definitiv – faptul că *personalitatea reprezintă o structură supusă organizării și integrării dinamice a sistemelor fizice, fiziologice și mentale ce caracterizează activitatea, afectivitatea și gândirea unei persoane.*

3.1.2. Determinări privind natura umană

Potrivit opiniei a doi autori americani - Hjelle și Ziegler – marile teorii ale personalității au la bază *prezumții elementare*, nici o astfel de teorie neputând fi pe deplin sau corect înțeleasă fără a face referire la acestea (**Personality. Theories: Basic Assumptions, Research, and Applications**, 1976, pp. 9-10). Aceste prezumții elementare sunt bipolare, părând din acest motiv relativ continue², fiecare teoretician putându-se plasa în intervalul format de cei doi poli extremi. Iată mai jos o scurtă descriere a acestora (idem., pp. 10-18):

1. Libertate – Determinare. Una din întrebările de mare însemnătate pe care și le pune omul în timpul vieții este cea referitoare la *gradul de libertate internă pe care îl posedă în direcționarea și controlarea propriului comportament de zi cu zi*. Din această perspectivă, teoreticienii psihologiei personalității variază în privința răspunsului. Carl Rogers, de pildă, este de părere că omul nu posedă pur și simplu caracteristicile unei mașini, el nu este doar un amalgam de motivații inconștiente, ci este o persoană aflată în centrul procesului de creare de sine, o persoană care dă semnificație propriei sale vieți, care cuprinde o dimensiune a libertății subiective (Shlien, apud Hjelle și Ziegler, 1976, p. 11). Dimpotrivă, Skinner consideră că omul autonom este un dispozitiv folosit în explicarea a ceea ce nu poate fi explicat altminteri; el (omul autonom) a luat ființă din ignoranța noastră și, pe măsură ce înțelegerea noastră sporește, fiecare parte din ceea ce el reprezintă se estompează (idem, p. 11). Cu alte cuvinte, dacă un teoretician al personalității este de părere că ființele umane sunt capabile să aleagă în mod liber, teoria sa va suporta influența acestei viziuni. Omul este văzut ca fiind responsabil de propriile sale acțiuni, libera alegere constituind partea definitorie a oricărei ființe umane. De cealaltă parte, dacă personologul adoptă

¹ - de fapt, definiția dată de un autor personalității are la bază propria sa teorie privind conceptul de personalitate. Din acest motiv, pentru a înțelege ceea ce un teoretician definește prin termenul de “personalitate”, trebuie ca mai întâi teoria sa să fie foarte atent studiată.

perspectiva deterministă, teoria sa va înfățișa comportamentul uman ca fiind controlat și influențat de anumiți factori³, factori pe care mare parte din teorie urmează să îi definească.

2. Raționalitate – Iraționalitate. Aspectul de primă importanță al dimensiunii raționalitate-iraționalitate îl constituie gradul în care o persoană își conduce și controlează propriul comportament. De aceea, o întrebare pertinentă care se ridică este: sunt într-adevăr oamenii ființe raționale, capabile să-și direcționeze propria conduită sau sunt ființe guvernate în principal de forțe iraționale? Nici un mare personolog nu a abordat una din aceste două poziții extreme, deși există diferențe clare între viziunile propuse. G. Kelly (1963) – de exemplu – și-a fundamentat întreaga teorie a personalității pe procesele raționale la care recurg oamenii. Teoreticianul vede individul uman ca fiind un “om de știință”, ale cărui procese intelectuale exercită o influență covârșitoare asupra propriului comportament de zi cu zi. Opusă acestei perspective este cea a părintelui psihanalizei – S. Freud – a cărei teorie se centrează pe rolul esențial pe care îl dețin activitățile mentale inconștiente în direcționarea comportamentului. De altfel, autorul austriac subliniază: “Stima noastră de sine este cea care ne face să respingem posibilitatea ca noi să nu deținem controlul deplin al propriei noastre persoane.” (idem, p. 12). Sintetizând, putem spune că dacă un teoretician al psihologiei personalității este convins de faptul că raționalitatea reprezintă o trăsătură specifică a oamenilor, atunci el va vedea comportamentul uman ca fiind guvernat de procesele cognitive. Mai mult, este probabil ca teoria sa să se preocupe – cel puțin până la un anumit punct – de dezvoltarea, clasificarea și decriptarea naturii acestor procese cognitive. La polul opus, personologul va descrie comportamentul uman ca fiind generat și motivat în primul rând de forțe iraționale de care – în cea mai mare parte – persoana în cauză nu este conștientă. Această dublă perspectivă asupra raționalității, respectiv iraționalității ființelor umane poate fi reprezentată sub forma unui iceberg: procesele conștiente, raționale se situează deasupra liniei fluctuante a apei care le separă de adâncurile necunoscute și nerecunoscute de dedesupt.

3. Holism – Elementarism. Abordarea holistă a naturii umane susține că înțelegerea comportamentului poate fi explicată doar prin studierea oamenilor în ansamblu. Dimpotrivă, abordarea elementaristă consideră că înțelegerea naturii umane rezidă în explicarea comportamentului prin cercetarea fiecărui aspect specific, fundamental al acestuia independent de întreg. Se pune astfel problema *dacă studierea personalității se face mai adecvat prin cercetarea indivizilor în ansamblu sau prin cercetarea separată a fiecărei caracteristici.* Abordarea holistă pornește de la premisa că oamenii pot fi înțeleși doar ca entități de sine stătătoare. Explicarea elementelor nu este relevantă pentru înțelegerea întregului⁴. Reprezentanții acestei abordări susțin că, cu cât explicăm mai mult o parte dintr-un întreg, cu atât avem de a face cu abstracțiuni. În opoziție, susținătorii abordării elementariste argumentează

² - din perspectivă filosofică, aceste prezumții sunt mai degrabă dihotomice decât continue, o ființă umană – de ex. – fiind ori liberă, ori supusă determinării.

³ - comportamentul uman poate fi determinat - de exemplu - de motivații inconștiente, de întăriri externe, de experiențele timpurii de viață, de procesele psihice sau de influențele culturale.

⁴ - este evidentă aici influența exercitată de psihologia gestaltistă.

faptul că o înțelegere sistematică a comportamentului uman poate fi realizată doar prin studierea atentă a părților sale componente. Adepții elementarismului consideră că nu trebuie negată importanța studierii factorilor specifici care stau la baza comportamentului oamenilor.

4. Constituționalism – Environmentalism. Problema datului nativ sau a influențelor mediului asupra personalității umane nu reprezintă o preocupare de ultimă oră. Ea a stârnit nu doar interesul psihologilor, ci și pe cel al filosofilor din vremuri mai vechi. De altminteri, constituționalismul are o istorie mai lungă; spre exemplu, medicul antic grec Hipocrate constata la vremea respectivă că temperamentul unei persoane rezultă din echilibrul unic a patru umori corporale de bază – sângele, bila neagră, bila galbenă și flegma. Mai aproape de timpurile noastre, Kretschmer (1936) și Sheldon (1944) au dezvoltat teorii sistematice prin care asociau temperamentul constituției fizice a unei persoane. Pe de altă parte, nici problema influenței mediului (environmentalism) nu este nouă în psihologie. Amintim aici teoria behavioristă a lui Watson centrată pe conceptul de învățare⁵ în modelarea și formarea personalității umane sub acțiunea factorilor de mediu, deși behaviorismul nu deține monopolul asupra acestei abordări. Trebuie să menționăm totuși că astăzi mulți psihologi adoptă o *abordare interacționistă*, considerând comportamentul uman ca rezultând din interacțiunea factorilor de mediu și constituția psihofiziologică a indivizilor.

5. Subiectivism – Obiectivism. Întrebarea care stă la baza acestei dimensiuni este *dacă ființa umană trăiește într-o lume subiectivă care îi influențează primordial comportamentul sau dacă acesta (comportamentul) este influențat de acțiunea unor factori externi, obiectivi*. Cea mai pronunțată diferență pare să provină din temelia filosofică a dualității behaviorism-fenomenologie din psihologia contemporană. Iată câteva exemple. C. Rogers – reprezentantul poziției fenomenologice americane – afirma la un moment dat: “Lumea interioară a individului pare să aibă mai multă influență asupra comportamentului acestuia decât o au stimulii externi.” (apud Hjelle și Ziegler, 1976, p. 14). Dimpotrivă, B. F. Skinner care se află la polul opus – behaviorismul – afirma: “Analiza științifică trebuie să explice modul în care comportamentul unei persoane ca sistem fizic este legat de condițiile care au permis speciei umane să evolueze, iar individului uman să supraviețuiască”. Rezumând aceste poziții, o teorie elaborată de un personolog adept al subiectivismului se va preocupa mai degrabă de natura experienței subiective a individului, considerând cercetarea științifică a experienței umane drept cea mai importantă parte a psihologiei. De cealaltă parte, un personolog care susține obiectivismul va elabora o teorie centrată cu precădere pe comportamentele obiective, pe relațiile de cauzalitate și pe măsurarea factorilor din mediul extern; pentru acesta, psihologia constituie o știință a comportamentului.

6. Proactivitate – Reactivitate. Importanța acestei dimensiuni se reflectă atunci *când încercăm “localizarea cauzalității” în explicarea comportamentului uman*. În centrul abordării ce susține proactivitatea umană se află convingerea că sursele tuturor comportamentelor se află în individ:

⁵ - de altfel, învățării i se acordă o așa de mare importanță întrucât aceasta reprezintă procesul psihologic prin care mediul modelează comportamentul.

omul acționează, nu reacționează. Adepții acestei perspective vorbesc de o cauzalitate internă. Este aici exemplul lui A. Maslow care afirma că “omul deține viitorul în sine, acționând dinamic chiar în momentul prezent” (ibidem, p. 15). De cealaltă parte, susținătorii reactivității descriu comportamentul ca fiind o reacție fundamentală la stimulii primiți din lumea exterioară. Individul nu își internalizează acțiunile, ci reacționează pur și simplu la factorii externi.

7. Homeostazie⁶ – Heterostazie. Această dimensiune este strâns legată de latura motivațională. Problema care se ridică este *dacă oamenii sunt motivați în scopul reducerii tensiunii și menținerii unei stări de echilibru interior (homeostazie) sau dacă motivația de bază a oamenilor depinde de creștere, de căutarea stimulilor și de auto-actualizare (heterostazie)*. Teoriile personalității care abordează această dimensiune se opun în mod diametral. John Dollard și Neil Miller (1950), susținători ai poziției homeostazice, consideră că trăsăturile de personalitate sunt dobândite prin învățare, fapt ce presupune o permanentă legătură între factorul generator (foamea, de exemplu) și întărire⁷ (hrana). Potrivit acestei perspective, oamenii sunt ceea ce sunt în mare parte ca urmare a faptului că ei au dobândit caracteristici stabile care reduc intensitatea factorilor generatori și care le permit menținerea unui anumit nivel de echilibru interior. Cam în aceeași perioadă Abraham Maslow (1954) și Carl Rogers (1951) dezvoltau o concepție diametral opusă asupra motivației umane. Reprezentanții abordării heterostazice privesc individul ca fiind motivat de necesitatea continuă de creștere și auto-actualizare. Ființele umane nu își direcționează comportamentul în vederea reducerii tensiunii interioare, ci caută în permanență noi stimuli și provocări în scopul auto-împlinirii.

8. Cognoscibilitate – Noncognoscibilitate. Esența acestei dimensiuni este reflectată poate cel mai bine de o afirmație a psihologului și filosofului american William James: “Cunoașterea noastră este o picătură, ignoranța noastră este un ocean.” (Hjelle și Ziegler, 1976, p. 16). Întrebarea care se pune este *dacă natura umană poate fi cunoscută științific sau dacă există în această natură umană ceva care trece dincolo de orice înțelegere științifică*. Opiniile teoreticienilor diferă net în această privință. Până la un anumit punct, aceste diferențe sunt strâns legate de alte dimensiuni discutate aici. De exemplu, un psiholog înclinat spre determinism și obiectivism va considera că natura umană poate fi cunoscută științific. Un susținător renumit al acestei poziții este John B. Watson, care – potrivit lui Lundlin (1963) (idem, p. 17) – era convins că, printr-o observare și experimentare sistematică, vom cunoaște în cele din urmă toate principiile ce stau la baza comportamentului uman. La polul opus se află orientarea fenomenologică, reprezentată de C. Rogers. În lucrarea sa – **Terapia centrată pe client** (1951) – Rogers afirmă că fiecare individ trăiește într-o lume aflată în continuă schimbare a experienței subiective, lume al cărui centru îl reprezintă. Această idee are la bază premisa că lumea experienței personale este intimă și nu poate fi pe deplin înțeleasă decât de individul în cauză.

⁶ - termenul de homeostazie a fost introdus în 1926 de W. B. Cannon, prin care autorul înțelegea *totalitatea mecanismelor fiziologice care permit menținerea mediului intern într-o stare de echilibru* (apud J. Postel (coord.), *Dicționar de psihiatrie și de psihopatologie clinică*, p. 269).

⁷ - în viziunea celor doi autori, întărirea reduce întotdeauna forța stimulului generator inițial.

Astfel pusă problema, această perspectivă susține faptul că natura umană nu poate fi cunoscută științific.

Pe scurt, o analiză mai atentă a acestor opt prezumții elementare ne arată că există unele suprapuneri conceptuale între ele. Este dificil de exemplu să ne imaginăm că un teoretician care este adeptul reactivității să nu fie și adeptul obiectivismului⁸. Există însă suficiente deosebiri pentru a considera cele opt dimensiuni drept concepte separate. Polii opuși ai celor două prezumții luate ca exemplu demonstrează acest lucru. Proactivitatea este legată de motivație, în vreme ce subiectivismul ține de latura experiențială.

Un argument în plus pentru abordarea separată a acestor dimensiuni este că ele permit efectuarea unor distincții relevante referitoare la teoreticienii psihologiei personalității. Unele prezumții sunt mai accentuate decât altele în unele teorii ale personalității, iar fiecare pol al acestor dimensiuni îmbracă diferite forme de la o teorie la alta. Dacă un personolog nu adoptă o preferință deosebită pentru niciunul din polii dimensiunii subiectivism-obiectivism – de exemplu - aceasta va juca un rol relativ neînsemnat în teoria respectivă. Dacă, dimpotrivă, personologul acordă o atenție mărită uneia dintre extremități, modelul său de gândire va fi puternic influențat de poziția adoptată.

3.1.3. Surse de influență privind teoriile personalității

Perspectivile actuale asupra personalității au fost modelate de o serie de evenimente și curente; de aceea, pentru a înțelege aceste orientări, se impune analiza celor mai relevante influențe - atât trecute, cât și prezente.

3.1.3.1. Influențe anterioare

3.1.3.1.1. Școala europeană de medicină. De-a lungul timpului a existat o legătură suficient de strânsă între medicină și studiul personalității umane. Însă cea mai relevantă influență a exercitat-o școala franceză de medicină, îndeosebi în secolele XVIII-XIX. Preocuparea școlii europene de medicină din acea vreme consta în înțelegerea, clasificarea și tratarea tulburărilor psihice. Sub influența curentului mecanicist și a conceptului psihologic de activitate mentală, medicul francez Philippe Pinel (1745-1826) a reușit să interpreteze tulburările psihotice ale personalității ca reprezentând disfuncții ale creierului. Această viziune fizicistă asupra psihozelor a adus în discuție o încercare de *clasificare*⁹ după criterii științifice a tulburărilor psihotice, precum și *noi abordări mai umaniste în tratarea psihozelor*.

O altă preocupare constantă a școlii europene de medicină din acea perioadă a constituit-o și încercarea de a *înțelege și trata nevrozele*. De-a lungul secolelor XVIII și XIX nevrozele erau tratate prin diferite tehnici de *sugestie*¹⁰. În cele din urmă acestea aveau să stea la baza hipnozei,

⁸ - o parte a convingerii potrivit căreia comportamentul uman reprezintă o reacție la factorii externi se suprapune peste convingerea că factorii externi, obiectivi sunt importanți.

⁹ - o astfel de rezumare îi aparține medicului german Emil Kraepelin (1856-1926).

¹⁰ - termenul de *sugestie* face aici referire la faptul că, în general, comportamentul poate fi modificat prin trezirea unei idei în creierul unei persoane și implicit prin acceptarea acesteia de către creier (Bernheim, apud Holdevici, *Sugestiologie și psihoterapie sugestivă*, 1995, p. 8).

sugestia hipnotică¹¹ urmând să ocupe pentru ceva timp un loc important în tratarea anumitor forme de tulburări nevrotice.

3.1.3.1.2. Psihometria. Fără îndoială psihometria a contribuit la statutarea psihologiei ca știință. Înainte de apariția psihometriei era aproape imposibilă măsurarea unor aspecte ale funcționării psihice umane precum inteligența, aptitudinile, interesele sau trăsăturile de personalitate. Astăzi, chiar dacă între anumite limite, aceste măsurări sunt posibile. Psihometria contemporană poate fi conturată odată cu activitatea omului de știință german Gustav Fechner (1801-1887), care a pornit de la ipoteza că există relații măsurabile între stimulii externi și senzațiile interne sau – în termeni mai cuprinzători – că *există relații cuantificabile între lumea fizică și cea mentală* (apud Hjelle și Ziegler, 1976, pp. 6-7). Pe bazele acestei noi orientări, alți cercetători au elaborat diferite abordări psihometrice în vederea măsurării relațiilor mai sus amintite. Mai mult, s-a ajuns la dezvoltarea tehnicilor statistice pentru a cuantifica matematic aceste relații. Pe scurt, *psihometria a permis efectuarea de cercetări relevante privind personalitatea*.

3.1.3.1.3. Behaviorismul. Ca și curent psihologic, behaviorismul a luat naștere în America la începutul secolului XX, sub influența psihologului John B. Watson (1878-1958). Această orientare s-a transformat treptat într-o mișcare cu o puternică influență în lumea psihologiei și, chiar dacă "zilele de glorie" ale acestei școli au trecut, efectele sale se resimt și astăzi. Rădăcinile istorice ale behaviorismului sunt destul de puternice; o pleiadă de filosofi și oameni de știință au susținut mult înaintea lui Watson avantajele unei abordări obiective în studiul ființelor umane. Cea mai influentă personalitate însă a fost fără doar și poate fiziologul rus Ivan Petrovici Pavlov (1849-1936). Pornind de la condiționarea pavloviană, Watson a dezvoltat conceptul de *învățare*, al cărui studiu avea să devină elementul central al școlii behavioriste.

3.1.3.1.4. Psihologia gestaltistă. Termenul german de *gestalt* suportă o traducere defectuoasă în limba română. O interpretare mai apropiată poate fi oferită de câteva noțiuni cu un înțeles asemănător, dar nu identic; astfel, gestalt poate fi în același timp tradus *prin formă, figură, configurație, structură, model*. Ca școală de sine stătătoare, psihologia gestaltistă s-a constituit în anul 1912 sub înrâurirea psihologului german Max Wertheimer (1880-1943). Experimentele sale ingenioase asupra naturii holiste a percepției au influențat alți doi psihologi renumiți – Kurt Koffka (1886-1941) și Wolfgang Kohler (1887-1967) – în dezvoltarea și aplicarea principiilor psihologiei gestaltiste și la alte dimensiuni decât cea perceptivă. De altfel, principiul de bază al gestaltismului subliniază faptul că *este imposibilă înțelegerea proceselor psihice prin separarea acestora în elementele constituente*. Întregul este mai mare decât suma părților. Această viziune exercită și astăzi o mare influență asupra psihologiei personalității prin încercarea de a o aborda într-o manieră holistă.

¹¹ - de altfel, Jean-Martin Charcot (1825-1893) a dezvoltat propria sa viziune interpretativă asupra hipnozei ca fenomen, în ciuda disputelor avute cu alți specialiști în domeniu. Această nouă orientare a atras între discipolii medicului francez mulți studenți promițători din toată Europa acelor timpuri, unul dintre aceștia fiind și S. Freud.

3.1.3.2. Factori contemporani

Preocupările actuale în arii precum psihologia trans-culturală, studierea și dezvoltarea proceselor cognitive sau studiul motivației par să influențeze nu numai teoriile prezente, ci și pe cele viitoare în sfera psihologiei personalității. Cercetările trans-culturale au condus la reevaluarea generalizării descoperirilor privind personalitatea de la o cultură la alta; ca urmare a creșterii interesului pentru studiul proceselor cognitive, abilitățile conceptuale umane devin din ce în ce mai mult subiect prevalent de discuții în abordările teoretice referitoare la personalitate; în sfera motivației o atenție sporită este acordată studiului creșterii / evoluției, împlinirii și auto-actualizării ființei umane.

Influențele asupra studierii și înțelegerii personalității depășesc însă granițele psihologiei. Astfel, influența exercitată de *filosofia existențială* care înfățișază omul ca o ființă liberă, responsabilă și supusă schimbării este lesne de găsit în gândirea reprezentanților curentului umanist. *Schimbarea socială* este un alt factor care atrage noi direcții în elaborarea cercetărilor privind personalitatea; iar *dezvoltarea tehnologică* continuă să deschidă noi oportunități de cercetare. Acestea nu sunt decât câteva din influențele contemporane exercitate în câmpul psihologiei personalității; multe alte forțe acționează și vor continua să acționeze atât în lăuntrul cât și în afara psihologiei.

3.1.4. Orientări privind teoriile personalității

După cum aminteam la punctele anterioare, accepțiunile atribuite termenului de personalitate au variat între anumite limite de la un teoretician la altul¹². Deși aceste diferențe sunt foarte evidente, Allport a constatat că viziunile personologilor aveau – de regulă – trei elemente comune: *a) fiecare individ are o personalitate unică; b) fiecare personalitate se compune din mai multe caracteristici diferite și c) caracteristicile menționate rămân stabile o perioadă îndelungată de timp* (sunt constante) (apud Hayes și Orrell, 1997, p. 200).

În ***Dinamica personalității*** M. Golu (1993, pp. 3-17) amintește că se pot delimita patru orientări principale în studiul personalității care înglobează diferitele puncte de vedere / teorii particulare legate de acest subiect: **(a) orientarea biologică** – se caracterizează prin tendința dominată de a construi “evenimentele” ce fac obiectul studiului psihologiei personalității prin prisma interacțiunilor dintre *experiența timpurie / primară, datul genetic și fundamentul evolutiv al organismului*; **(b) orientarea experimentalistă** – s-a desprins pe baza aserțiunii că individul uman trebuie studiat și înțeles prin prisma unor procese psihice relativ uniforme, generate de aceleași legi; **(c) orientarea psihometrică** – se concentrează pe studiul trăsăturilor exprimate sub forma unor atribute ce caracterizează persoana în cadrul unei situații și **(d) orientarea semiculturală și antropologică** – pornește de la ideea că personalitatea umană poate fi pe deplin înțeleasă numai dacă se ține cont de contextul social în care trăiește și se dezvoltă individul și numai prin compararea indivizilor aparținând unor populații/culturi diferite.

¹² - G. Allport a efectuat o trecere în revistă a cercetărilor întreprinse de psihologi asupra personalității, găsind circa cincizeci de definiții distincte date termenului.

Revenind la G. Allport, în urma activității sale de cercetare, autorul a observat că există – în principiu – două categorii de teorii privind psihologia personalității: **abordarea idiografică** (alături de Allport, între reprezentanți se numără și Rogers, Kelly, Murray sau Freud) și **abordarea nomotetică** (cu reprezentanți precum H. Eysenck, R. B. Cattell sau Costa și McCrae). Vom proceda în cele ce urmează la o descriere a principalelor aspecte definitorii ale celor două orientări, precum și ale teoriilor psihologilor adepți.

3.1.4.1. Abordarea idiografică

Caracteristica definitorie a acestei abordări este că cercetarea personalității se face prin studiul separat al fiecărei persoane, adică prin analiza modalităților individuale, particulare în care se manifestă personalitatea umană. Personalologul este preocupat de alcătuirea unui tablou detaliat, de profunzime și complet al personalității individului, similitunile între mai mulți indivizi reprezentând pentru el o valoare științifică crescută. Din acest motiv, metoda cel mai frecvent utilizată de reprezentanții acestei orientări o reprezintă studiul de caz, alături de examinarea corelațiilor existente între diferitele tipuri de expresii personale (precum scrisul de mână, strângerea de mână, vocea) sau utilizarea chestionarelor special proiectate (vezi și Malim, Birch și Wadeley, 1999, pp. 85-92). Unul din reprezentanții de seamă ai acestei orientări este Gordon Allport, a cărui viziune asupra personalității o vom rezuma mai jos.

A. Gordon Allport și teoria trăsăturilor individuale

Viziunea teoretică a lui Gordon Allport asupra personalității reprezintă fără doar și poate o îmbinare între abordarea umanistă și cea personalistă privind studiul comportamentului uman. Este umanistă prin faptul că încearcă recunoașterea tuturor ipostazelor ființei umane, între care și potențialul acesteia de creștere și evoluție; este și personalistă întrucât își propune înțelegerea și predicția dezvoltării individului concret. Ca teoretician, Allport poate fi considerat uneori un eclectic, deoarece el îmbină reușit impresii din filosofie, literatură, religie, sociologie, toate pentru ușurarea înțelegerii unicității și complexității personalității umane. De fapt, după cum vom vedea mai jos, nucleul teoriei sale rezidă în credința profundă că orice comportament derivă dintr-un model particular de trăsături individuale.

Astfel, în lucrarea ***Personality: A Psychological Interpretation***, Allport a dedicat un întreg capitol trecerii în revistă a mai multor definiții date personalității de autoritățile în domeniu și a ajuns la concluzia că o sinteză acceptabilă a acestora s-ar putea rezuma la sintagma: “ceea ce este un om în realitate” (apud Hjele și Ziegler, 1976, p. 174). Însă, deși nu păcătuiesc sub aspectul comprehensivității, aceste definiții lasă de dorit în privința preciziei. Ținând cont de acest lucru, Allport a adăugat în ***Structura și dezvoltarea personalității*** că “personalitatea este ceva și face ceva...Este ceea ce se ascunde în spatele actelor și în lăuntru individului” (1991, p. 41). Chiar și așa însă se ridică întrebarea: care este totuși natura acestui ceva? În încercarea de a răspunde, Allport oferă o definiție ceva mai precisă personalității; aceasta este “o organizare dinamică în cadrul individului a acelor sisteme psihofizice care determină gândirea și comportamentul său caracteristic” (idem, p. 40). O analiză mai atentă a definiției ne va ajuta să înțelegem mai bine

poziția lui Allport. **Organizare dinamică** sugerează faptul că – în genere – comportamentul uman este supus transformării și schimbării; omul nu reprezintă o entitate statică în viziunea psihologului american, deși există un sistem mental care integrează și organizează diferitele elemente ale personalității. **Sisteme psihofizice** se referă la faptul că trebuie luați în considerare atât factorii fizici, cât și cei mentali atunci când ne ocupăm de studiul personalității. Verbul **determina** utilizat aici reprezintă o consecință logică a orientării filosofice a lui Allport; cu alte cuvinte, personalitatea este alcătuită dintr-o serie de *“tendințe determinante”*¹³ care, sub acțiunea anumitor stimuli, dau curs acțiunilor prin care iese la iveală adevărata natură a individului. Sintagma **comportamentul și gândirea** reprezintă o expresie menită a desemna actele individului. Termenul **caracteristic** subliniază importanța pe care o acordă autorul unicității fiecărui individ.

A.1. Conceptul de trăsătură

Allport definește trăsătura ca fiind o structură neuropsihică, având capacitatea de a transmite mai mulți stimuli cu funcționalitate asemănătoare și de a iniția și conduce forme echivalente de comportament adaptativ și expresiv. Mai exact este *„un sistem larg de tendințe similare de acțiune care există la persoana pe care o studiem”* (1991, p. 339). Cu alte cuvinte, o trăsătură reprezintă predispoziția de a răspunde într-o manieră asemănătoare unor stimuli variați. Astfel, același tip de stimul – indiferent de sursă – generează aceleași răspunsuri și asta deoarece individul are tendința de a reacționa într-o manieră specifică. În viziunea lui Allport trăsăturile există cu adevărat în individ; ele nu sunt doar noțiuni abstracte în mintea observatorului. Însă, subliniază autorul, aceeași trăsătură¹⁴ nu se manifestă în același mod la două persoane – de aici și unicitatea fiecărui element uman - și, din acest motiv, ea (trăsătura) nu poate fi studiată pe grupuri, fiecare individ trebuind tratat separat (Lamberth, Rappaport și Rappaport, 1978, p. 76).

A.2. Tipologia trăsăturilor

Pornind de la constatările mai sus menționate, Allport a propus clasificarea trăsăturilor în trei grupe, având drept criteriu diferențial gradul de influență asupra comportamentului individului. Astfel, există *trăsături cardinale, centrale și secundare*. Le vom prezenta pe scurt:

1. Trăsăturile cardinale. Potrivit concepției lui Allport, putem vorbi de existența unei trăsături cardinale atunci când aproape toate activitățile unei persoane se află sub influența puternică a acesteia. Trăsătura cardinală este o dispoziție generalizată care nu poate rămâne ascunsă; este un sentiment sau o pasiune care guvernează întregul set de activități ale posesorului, făcându-l pe acesta “să iasă din anonimat”¹⁵ (de ex. șovinist, sadic, machiavelic etc.). Totuși, Allport este de părere că puține persoane posedă o trăsătură cardinală.

2. Trăsăturile centrale. Dispozițiile mai puțin generalizate, dar totuși puternice ale individului sunt reflectate în sistemul lui Allport de trăsăturile centrale de personalitate. Acestea pot fi

¹³ - tendințele determinate sunt de fapt trăsături în teoria lui Allport; ele vor fi abordate mai pe larg în paginile următoare.

¹⁴ - este important de amintit aici faptul că Allport considera că trăsăturile nu sunt pasive în individ, așteptând să fie “trezite” de stimuli externi. Omul caută în mod activ situațiile care faciliteze exprimarea acestora.

¹⁵ - de obicei, această trăsătură cardinală generează tema caracteristică de viață a posesorului său.

considerate tendințele pe care persoana în cauză le manifestă și pe care ceilalți le pot detecta cu ușurință (de ex. sentimental, sociabil, vivace, grijuliu etc.). De regulă, fiecare individ posedă între cinci și zece astfel de trăsături centrale.

3. Trăsăturile secundare. Dispozițiile mai puțin izbitoare, mult mai puțin generalizate, mai puțin consistente și, din acest motiv, mai puțin relevante pentru definirea personalității sunt trăsăturile secundare. În această categorie intră preferințe culinare, atitudini / conduite specifice, pentru a ilustra doar câteva exemple. Un individ posedă foarte multe astfel de trăsături, detectarea lor fiind posibilă doar de către persoanele foarte apropiate.

A.3. Caracteristicile unei persoane mature

Spre deosebire de alți teoreticieni ai personalității, Allport nu și-a fundat teoria în urma lucrului cu personalitățile deviate sau nevrotice. De altminteri, nici nu a practicat psihoterapia și nici nu a fost de părere că observațiile clinice ar fi relevante pentru studiul personalității. Mai degrabă el și-a concentrat atenția pe atributele pozitive ale ființei umane, precum stima de sine sau competența. Cercetările efectuate în acest sens i-au permis personologului să identifice șase elemente caracteristice ale unei persoane mature¹⁶: (a) *un puternic simț al sinelui*, (b) *relaționare empatică cu ceilalți*, (c) *securitate emoțională*, (d) *percepție, deprinderi și sarcini realiste*, (e) *auto-obiectivare* și (f) *filosofie unificatoare a vieții*.

1. Sentimentul propriei persoane. Persoanele mature sunt caracterizate de un sentiment al sinelui foarte dezvoltat. Ele nu sunt blocate psihologic în activități legate doar de propriile nevoi și dorințe¹⁷, ci participă în mod semnificativ la viața de familie, la activitatea profesională, la menținerea și consolidarea relațiilor interpersonale, având și cultivându-și pasiunile (hobby-uri), preocupându-se de aspectele sociale, politice sau religioase ale vieții sau de tot ceea ce consideră ele ca fiind valoros. Fiecare activitate desfășurată necesită *angajament și implicare autentică a sinelui pentru direcționarea propriei vieți*; dragostea de sine reprezintă în accepțiunea lui Allport un factor proeminent în viața fiecărei persoane, dar nu este neapărat necesar ca aceasta să domine stilul său de viață.

2. Relaționarea cu ceilalți. Adaptarea socială a persoanelor mature se caracterizează prin capacitatea de a avea relații calde cu ceilalți. Căldura interpersonală are două valențe: *intimitatea* și *compasiunea*. Latura intimă reflectă capacitatea de a arăta dragoste față de membrii familiei și prieteni, fără ca aceasta să fie umbrită de sentimente de gelozie sau posesivitate; de cealaltă parte, compasiunea este văzută ca abilitatea de a tolera diferențele (de valoare, atitudine) dintre sine și ceilalți, permițând astfel persoanei să arate respect și apreciere față de condiția umană.

3. Securitatea emoțională. O altă caracteristică a maturității personale este securitatea emoțională sau acceptarea de sine, cristalizate în imaginea de sine pozitivă, fapt ce permite tolerarea evenimentelor frustrante sau iritante, fără ca cel în cauză să devină ostil sau urâcios.

¹⁶ - cu timpul, Allport avea să privească dezvoltarea personalității mature ca pe un proces activ și de continuă creștere prin care individul își asumă responsabilitatea pentru propria-i viață și prin care evoluează într-o manieră unică și specifică. Acest proces continuu de maturizare personală poartă – în sistemul lui Allport – denumirea de *devenire*.

¹⁷ - din acest motiv, persoanele mature sunt capabile să manifeste preocupare și grijă față de nevoile și dorințele celorlalți.

Cu alte cuvinte, *individul se acceptă pe sine ca persoană*. Persoana matură are capacitatea de a găsi modalități de rezolvare a propriilor stări emoționale negative (de ex. furie, depresie, confuzie) astfel încât să nu afecteze starea celorlalți; de asemenea, individul matur își exprimă sentimentele și convingerile ținând cont de ale celorlalți, nesimțindu-se amenințat de acestea.

4. Percepție, deprinderi și sarcini realiste. Persoanele mature văd lucrurile așa cum sunt și nu cum ar dori să fie; altfel spus, acestea sunt foarte bine ancorate în realitate. Mai mult, ele dețin capacități de rezolvare a problemelor obiective și, întrucât sunt “orientați spre rezolvarea de probleme”, pot fi foarte ușor absorbiți de activitatea pe care o desfășoară, lăsând deoparte impulsurile sau dorințele personale până la terminarea sarcinii. Pe scurt, persoanele mature percep lucrurile, situațiile sau pe ceilalți așa cum sunt, posedă abilități de a face față realității și luptă pentru realizarea obiectivelor personale (care sunt de regulă importante și realiste).

5. Auto-obiectivare. Capacitatea de auto-obiectivare și de autiironie reprezintă o altă constantă a personalității mature. Auto-obiectivarea constă în puterea individului de a se percepe ca un “obiect”, de a înțelege diferențele dintre felul în care el este, felul în care ar dori să fie și modul în care îl percep ceilalți. Umorele este și el un element important, deoarece el împiedică individul să cadă în megalomanie, permițându-i să perceapă și să analizeze cu luciditate aspectele legate atât de propria sa situație de viață, cât și de cea altora.

6. Filosofie unificatoare a vieții. Persoanele mature sunt capabile să confere un sens vieții lor, punând laolaltă toate elementele acesteia într-o manieră clară, consistentă, chiar sistematică. Un rol important îl joacă aici sistemul propriu de valori care servește drept fundament unificator pentru viața individului. Această filosofie unificatoare va acționa ca o valoare conducătoare, oferitoare de sens și semnificație tuturor acțiunilor întreprinse.

A.4. Prezumțiile elementare ale lui Allport privind natura umană

Allport s-a opus deopotrivă atât concepției psihanalitice, cât și celei behavioriste. Rezistența sa față de aceste abordări este mai ușor de înțeles dacă luăm în seamă prezumțiile elementare (apud Hjelle și Ziegler, 1976, pp. 192-197) asupra naturii umane ale psihologului (**Figura 3-1** ne permite vizualizarea grafică a ponderii fiecărei dimensiuni):

1. Libertate – Determinism. Poate mai mult decât ceilalți psihologi, Allport a susținut ideea libertății umane. Cel mai limpede, aceasta este accentuată în portretizarea dezvoltării personalității, văzută de autor ca un proces activ, continuu, în care omul își asumă responsabilitatea pentru alegerea cursului vieții. Cel puțin, măcar o parte din “organizarea dinamică” este astfel auto-determinată. Totuși, libertatea umană nu este absolută, ca urmare a acțiunii exercitate de trăsăturile de personalitate. Cu alte cuvinte, odată formate în cadrul unei persoane, trăsăturile vor determina percepțiile și actele sale; activitatea umană este așadar inițiată și condusă de aceste trăsături.

2. Raționalitate – Iraționalitate. Deși Allport împărtășea opinia lui Freud cum că anumite elemente iraționale domină viața mentală a indivizilor cu probleme emoționale, totuși el a respins ideea freudiană potrivit căreia procesele inconștiente ar domina funcționarea persoanelor

normale. Indivizii maturi, echilibrați sunt pe deplin capabili de acțiuni conștiente și raționale; aceștia își trăiesc viața stabilind și urmărind îndeplinirea obiectivelor și planurilor pe termen lung.

3. Holism – Elementarism. Teoria allportiană reflectă o îmbinare între holism și elementarism, cu un accent mai pronunțat pe prima abordare. Pentru a înțelege poziția teoreticianului trebuie să ținem în primul rând cont de faptul că, pentru Allport, unitatea de analiză este “trăsătura”. Oamenii sunt astfel studiați prin prisma acestor trăsături accentuate, fapt ce corespunde abordării elementariste; totuși, susține Allport, personalitatea nu poate fi pe deplin înțeleasă dacă analizăm doar fiecare trăsătură separat, ci aceasta (trăsătura) trebuie raportată în cele din urmă la întregul model (pattern) al personalității din care este parte constituentă.

4. Constituționalism – Environmentalism. Allport considera că atât factorii constituționali cât și cei de mediu sunt la fel de influenți în determinarea comportamentului uman. Maniera în care este modelată personalitatea nu suportă doar acțiunea unei singure categorii de factori, ereditatea și mediul acționând reciproc și simultan în definirea inteligenței, aptitudinilor, valorilor, intereselor sau a altor caracteristici personale.

5. Subiectivitate – Obiectivitate. Deși interesul lui Allport s-a axat pe unicitatea personalității individului, el nu a considerat experiența subiectivă a acestuia necesară pentru înțelegerea individualității. De altfel, în viziunea autorului unicitatea nu rezidă din calitatea experienței subiective a individului ci din organizarea dinamică a trăsăturilor acestuia. Există deci diferențe între conceptele de unicitate și subiectivitate, Allport acordând maximă atenție primului și abia una relativ medie celui din urmă.

6. Proactivitate – Reactivitate. Allport observa că direcționarea și intenționalitatea reprezintă baza de susținere și unificare a personalității umane. Astfel, pentru a funcționa optim, individul are nevoie să își stabilească obiective precise spre care să tindă. Omul lui Allport trăiește într-o lume cu puncte de reper fixate în viitor, cu ambiții și năzuințe, toate generate din interior. Este evidentă deci poziția personologului în susținerea proactivității.

7. Homeostazie – Heterostazie. Validitatea impulsurilor homeostazice rezidă – în viziunea lui Allport – doar la nivelele bazale ale motivației umane (instinctele primitive). Înclinarea sa către heterostazie este cel mai bine evidențiată de conceptul de “autonomie adecvat-funcțională”, care este caracterizată de anumite principii, precum “organizarea nivelului energetic”, “cunoștințe și competențe” sau “canalizarea adecvată a eforturilor”. Omul allportian este înfățișat astfel ca fiind motivat de creștere și unificare, fapt ce-l particularizează din punct de vedere filogenetic.

8. Cognoscibilitate – Necognoscibilitate. Ca majoritatea teoreticienilor de orientare umanistă, Allport s-a arătat mai puțin optimist față de putința metodelor și teoriilor psihologice de a elucida complet “secretele” comportamentului uman. Deși considera că este posibilă studierea empirică a anumitor aspecte specifice ale funcționării și comportării umane, Allport nu era și de părere că știința¹⁸ singură ar putea oferi o cunoaștere totală a naturii umane.

¹⁸ - ca urmare a faptului că trăsăturile de personalitate pot fi doar deduse și nu direct observabile, apar dificultăți mari în cunoașterea naturii umane;

Libertate	✓	Determinism
Raționalitate	✓	Iraționalitate
Holism	✓	Individualism
Constituționalism	✓	Environmentalism
Subiectivism	✓	Obiectivism
Proactivitate	✓	Reactivitate
Homeostazie	✓	Heterostazie
Cognoscibilitate	✓	Necognoscibilitate

Figura 3-1: Poziția lui Allport privind cele opt prezumții elementare (apud Hjelle. și Ziegler)

În concluzie, din cele reletate putem desprinde următoarele:

- (1) Considerând că explicarea unicității individului reprezintă scopul principal al psihologiei, Allport definea personalitatea ca o *organizare dinamică a sistemelor psihofizice interne care determină gândirea și comportamentul specifice ale unei persoane*.
- (2) Unitatea validă de analiză în vederea studierii și înțelegerii personalității umane este *trăsătura* – adică predispoziția de a răspunde într-o manieră asemănătoare la mai multe tipuri de stimuli. Trăsăturile se împart în cardinale, centrale și secundare, funcție de gradul de generalizare și influență asupra comportamentului individului.
- (3) Opoziția sa față de abordările psihanalitice și behavioriste privind natura umană este cel mai bine evidențiată de prezumțiile sale elementare. Astfel, teoria trăsăturilor reflectă: (a) o puternică susținere a raționalității, proactivității și heterostaziei; (b) o atitudine moderată față de holism și cognoscibilitate; (c) o ușoară tendință către libertate și subiectivitate și (d) o poziție de mijloc între constituționalism și environmentalism.

B. Henry Murray și teoria nevoilor

Cunoaștem faptul că – în general – psihologia poate explica de ce se comportă oamenii într-un anumit fel, ce anume îi conduce sau ce anume se află în spatele actelor acestora. Toate aceste întrebări țin de sfera *motivației*, iar la o parte din ele – cel puțin până în prezent – câteva răspunsuri au fost date de teoreticienii personalității. Unii dintre aceștia au înțeles prin motivație anumite forțe dinamice, conducătoare și generatoare de energie care acționează în interiorul individului. Henry Murray este, fără îndoială, unul dintre aceștia.

B.1. Personalitatea umană văzută de Murray și teoria nevoilor

Murray este unul din autorii care a dat conceptului de personalitate mai multe definiții, dificil de înțeles dacă sunt tratate separat de celelalte concepte teoretice. Există însă între acestea și unele mai transparente, precum următoarea: "*personalitatea poate fi definită din punct de vedere*

biologic ca un organ¹⁹ sau o instituție supraordonată corpului. Astfel, ea este localizată în creier. Dacă nu există creier, nu există nici personalitate” (apud Hjelle și Ziegler, *op. cit.*, p. 97). Multiplele modalități de definire a personalității accentuează de fapt același lucru: personalitatea reprezintă o entitate ipotetică și nu una cu o existență reală. Deși nu este identică cu creierul, personalitatea constituie totuși o structură ipotetică a minții. Pentru a evidenția legătura dintre creier și personalitate, Murray propune conceptul de **dominanță**; astfel, activitățile fiziologice și neuronale ale creierului care susțin funcționarea personalității sunt denumite *procese dominante*. În schema teoretică a lui Murray, toate variabilele personalității se reduc la procesele dominante de susținere; mai mult, deși unele dintre aceste variabile pot fi măsurate la nivel psihologic (prin inventarele și chestionarele de personalitate), ele nu pot fi pe deplin cuantificate fără a face referire la creier.

În ciuda faptului că lucrările lui Murray abundă în concepte teoretice originale și clasificări amănunțite ale acestora, cea mai mare atenție se concentrează însă pe trei astfel de concepte care au menirea să reflecte singularitatea viziunii autorului asupra naturii umane: *nevoie*, *presiune* și *temă*.

1. Nevoia. În sistemul lui Murray aceasta ocupă locul central și este definită drept un *construct care acționează ca o forță în regiunea creierului, o forță stimulată intern sau extern și care organizează celelalte procese psihice* (idem, p. 99). Desfășurând o serie de cercetări în cadrul Clinicii de Psihologie de la Harvard, Murray a propus un număr de doisprezece nevoi “*viscerogene*” (fiziologice) și un număr de douăzeci și opt de nevoi “*psihogene*” (nonfiziologice)²⁰. Douăzeci dintre ultimele sunt prezentate în **Tabelul 3-1**. Problema diferențelor personale este rezolvată de teoretician prin menționarea faptului că există persoane care nu au trăit niciodată toate nevoile la același nivel. Astfel, unii indivizi pot fi atrași de un anumit set de nevoi, față de celelalte manifestând un interes diminuat. Alții le pot experimenta pe toate în cursul vieții.

Un alt aspect problematic referitor la studiul nevoilor constă în modalitatea prin care putem identifica care anume dintre acestea devine la un moment dat operațională în cadrul comportamentului. În acest sens, Murray a propus cinci criterii prin care pot fi recunoscute nevoile. Primul îl reprezintă *rezultatul final* (consecința) al modului de comportament implicat. Al doilea criteriu se referă la *modelul comportamental* implicat în obținerea rezultatelor finale. Criteriul următor este dat de *percepția selectivă*, precum și de *răspunsul* la o serie de stimuli. Al patrulea criteriu reflectă *expresia emoțională caracteristică*. În fine, ultimul criteriu propus de Murray constă în *gradul de satisfacție* asociat cu obținerea anumitor rezultate sau de *insatisfacție* în cazul nereușitei.

¹⁹ - viziunea profund biologică a lui Murray se datorează îndelungatei sale experiențe practice și de cercetare în mediul clinic.

²⁰ - potrivit altor autori, aceste nevoi se reduc de fapt la douăzeci, așa cum putem observa în **Tabelul 3-1**

Tabelul 3-1: Cele mai importante nevoi psihogene²¹ după Murray

Nevoia	Comportament specific
1. nDominanță	De a controla mediul înconjurător. De a influența și direcționa comportamentul altora prin sugerări, persuasiune sau comandă. De a-i convinge pe ceilalți de corectitudinea propriei opinii.
2. nSupunere	De a suporta pasiv acțiunea forțelor externe, de a accepta blamări, injurii, critici, de a căuta și de a se complăce în durere, pedeapsă boală și chiar necaz.
3. nAutonomie	De a fi liber, nonconformist, de a nu se supune tratamentelor autoritare.
4. nAgresivitate	De a se răzbuna pentru insultele sau ofensele primite, de a răspunde la forță prin forță.
5. nDeferență	De a admira și susține un superior, de a prețui, elogia și onora, de a ceda influențelor unui superior.
6. nRealizare	De a realiza ceva dificil. De a conduce, manipula, organiza obiecte, oameni sau idei cât mai rapid și independent cu putință. De a depăși obstacole și a atinge standarde ridicate. De a se depăși pe sine. De a intra în competiție cu alții și de a-i întrece.
7. nSexualitate	De a cultiva relațiile erotice, de a avea contact sexual.
8. nSenzorialitate	De a căuta plăcerile senzuale.
9. nConsiderație	De a face impresie. De a fi văzut și auzit. De a impresiona, fascina, amuza și șoca pe ceilalți. De a atrage atenția prin gestică, manierism sau discurs emfatic. De a monopoliza conversația.
10. nLudică	De a căuta relaxare prin intermediul jocului/jocurilor, al glumelor, veseliei, distracției.
11. nAfilieră	De apropiere și cooperare cu ceilalți, de a fi pe placul altora, de a câștiga afecțiunea celor din jur.
12. nRespingere	De a se descotorosi de un obiect, animal, persoană antipatică.
13. nBunăvoință	De a oferi simpatie și de a satisface nevoile persoanelor neajutate. De a oferi ajutor persoanelor aflate în pericol. De a hrăni, sprijini, consola, proteja și vindeca.
14. nDependență	De a-i fi satisfăcute nevoile prin sprijinul simpatetic al celorlalți. De a fi sprijinit, susținut, protejat, sfătuit, îndrumat și tolerat. De a fi apropiat de un protector devotat. De a avea întotdeauna în preajmă o persoană care să îl susțină.
15. nEschivare	De a evita situațiile umilitoare, stânjenitoare. De a se sustrage din exercitarea unei activități din teama de eșec. De a se asocia cu persoane inferioare. De a mușamaliza distorsiunile.
16. nContracarare	De a înlătura o umilire prin stoparea acțiunii sau de a șterge o dezonoare prin acțiune.
17. nApărare	De a ascunde sau de a căuta justificări pentru greșelile comise sau pentru eșecurile și umilirile suferite.
19. nOrdine	De a așeza lucrurile în ordine. De a organiza, echilibra, curăța, aranja, clarifica, preciza.
16. nEvitare	De a evita sau scăpa de situație primejdioasă. De a evita durerea, boala, injuriile.
20. nÎnțelegere	De a cunoaște, întreba, specula, analiza.

Adaptare după Hjelle și Ziegler, *Personality. Theories: Basic Assumptions, Research, and Applications*, McGraw-Hill, Inc, New York, 1976, p. 100; Popescu-Neveanu, *Curs de psihologie generală*, vol. II, Universitatea București, 1977, pp. 482-483; Muchielli, *Les Motivations*, PUF, Paris, 1981, p. 6

²¹ - în urma cercetărilor întreprinse - analiza amănunțită a literaturii referitoare la valori (Murray, 1938; Guilford, Christensen, Bond și Sutton, 1954; Guilford, Christensen, Frick și Merrifield, 1957; White, 1951; Mooney, 1941) care a permis definirea a 10 astfel de categorii ipotetice și analiza factorială a răspunsurilor oferite de un eșantion de studenți care a permis identificarea a 7 categorii ortogonale din cele zece inițiale - Leonard W. Gordon și colab. au putut constata că trei categorii din cele zece nu au putut fi izolate - **deferența**, **dominanța** și **supunerea**, itemii aferenți fiecărei nevoi corelând semnificativ în cea mai mare parte cu alți factori. Astfel, itemii construiți pentru măsurarea *deferenței* corelau puternic cu *conformismul*, itemii *dominanței* erau saturați în *conducere*, iar cei care măsurau *supunerea* corelau semnificativ atât cu *dependența*, cât și cu *conformismul* (Gordon, 1979, p. 3; vezi și *Capitolul IV* al lucrării de față).

2. Presiunea (Tabelul 3-2 ilustrează cele mai frecvente presiuni în accepțiunea lui Murray). Presiunea reprezintă forța elementelor din mediul înconjurător de a influența bunăstarea individului într-un fel sau altul (idem, p. 103). Presiunea poate facilita sau bloca individul uman în satisfacerea propriilor nevoi. De altfel, Murray face o distincție între *presiuni alpha* și *presiuni beta*. Presiunile alpha reprezintă persoane, obiecte sau evenimente întocmai cum acestea există în realitate; pe de altă parte, presiunile de tip beta reprezintă mediul așa cum este el perceput și trăit de individ. Din acest motiv, presiunile beta exercită cea mai mare influență asupra comportamentului.

Potrivit teoriei lui Murray, individul este o forță aflată în permanentă mișcare. Nevoile interacționează în mod constant cu presiunile în modelarea comportamentului; din acest motiv, acțiunile oamenilor nu pot fi pe deplin înțelese dacă ne limităm doar la nevoile generatoare, după cum nu putem explica comportamentul uman doar prin prisma acțiunii mediului singur. Astfel, trebuie să ținem seama atât de nevoi cât și de presiuni și, mai cu seamă, de interacțiunea dintre acestea atunci când încercăm să înțelegem un individ.

Tabelul 3-2: Cele mai frecvente forme de presiune după Murray

Presiunea	Definiții și comportamente specifice
1. pAfiliere	A avea companioni prietenoși
2. pAgresiune	A fi însoțit de persoane care critică sau insultă
3. pRespingere	A i se refuza statutului de membru într-un club / organizație
4. pContraatac	A fi atacat verbal sau fizic
5. pDominanță	A avea în preajmă persoane sau obstacole care constrâng
6. pLipsă	A trăi în sărăcie
7. pRecunoaștere	A concura pentru obținerea de premii sau titluri

După Hjelle și Ziegler, *Personality. Theories: Basic Assumptions, Research, and Applications*, McGraw-Hill, Inc, New York, 1976, p. 103

3. Tema. Aceasta reflectă un concept teoretic în sistemul lui Murray menit a face legătura între nevoi și presiuni. Ea se referă în principal la modul în care interacțiunea dintre acestea conduc la un comportament specific într-o situație dată. Putem vorbi de exemplu de o *temă în serie* – o îmbinare unică a unor teme simple ce influențează comportamentul unei persoane, adică maniera particulară în care interacționăm cu elementele variate și complexe ale mediului înconjurător. Deși produs al interacțiunii mai multor factori, cheia unicității individuale o reprezintă *tema-unitate*. Aceasta face referire la modelele individuale, elementare ale fiecărei persoane de a percepe relația nevoi-presiuni. În accepțiunea lui Murray, tema-unitate este văzută ca un sistem reactiv, o forță preponderent inconștientă cu rădăcini în experiențele trăite în primii ani de viață. Autorul considera că – prin studiu susținut - este posibilă identificarea temei-unitate a unei persoane; acest fapt ne poate ajuta să surprindem semnificația diferitelor comportamente ale acesteia care, altminteri, ne-ar fi părut ininteligibile și lipsite de coerență. Sintetizând, putem afirma că *tema-unitate constituie nucleul psihologic al individului*. Ea conferă personalității umane continuitate de-a lungul timpului. Ca atare, conceptul de temă-

unitate este cel care se aproprie cel mai mult de definirea personalității umane în sistemul lui Murray.

B.2. Dezvoltarea personalității

Personalitatea umană nu poate fi pe deplin înțeleasă dacă nu ținem seama și de dimensiunea temporală. Ceea ce reprezintă o persoană în prezent reflectă în mod direct întreaga sa istorie personală. Nu este deci suficient să descriem ce nevoi și ce presiuni au interacționat la un moment dat în existența sa. Mai important este să privim individul ca o entitate aflată într-o continuă dezvoltare/evoluție; trebuie să înțelegem întâi din ce punct pornește și încotro se îndreaptă acel individ în devenirea sa ca persoană. Astfel, în încercarea de a descrie modul în care se formează personalitatea, Murray propune patru seturi de elemente determinante – determinatele constituționale, apartenența la grup, determinatele legate de rol, precum și cele situaționale.

1. Determinatele constituționale. În această categorie intră factori precum vârsta, sexul, tipologia corporală, pigmentarea pielii, forța fizică, eventualele dizabilități sau adaptarea fiziologică la cerințele culturale. Aceste forțe constituționale nu acționează însă în gol; ele dețin o importanță diferită funcție de mediul social de viață al fiecărei persoane.

2. Determinatele apartenenței la grup. În sistemul lui Murray, un alt factor ce contribuie semnificativ la modelarea personalității este constituit din grupul de apartenență (sau către care aspiră) al individului. Între aceste grupări se numără cele familiale, etnice, religioase, politice, rasiale, regionale, profesionale sau socioeconomice. Apartenența la unul sau mai multe din aceste grupuri afectează dezvoltarea personalității în primul rând deoarece aceasta (apartenența) atrage după sine un anumit mediu social, precum și un sistem particular de valori. Ca atare, unele nevoi se vor dezvolta și se vor manifesta diferit, funcție de aceste variabile externe.

3. Determinatele legate de rol. Deși aceste determinate sunt văzute de Murray ca reprezentând o subclasă aparte a determinantelor apartenenței la grup, ele sunt tratate separat deoarece sunt foarte importante în diferențierea indivizilor din cadrul unui grup. Cultura prescrie modul în care rolurile necesarii vieții de grup ar trebui jucate; astfel, formarea personalității este strâns legată atât de rolurile predefinite (sexul), cât și de cele pe care le aleg (ocupația).

4. Determinatele situaționale. Această categorie de determinate este compusă din experiența cotidiană a individului, experiență care, de cele mai multe ori este nepredictibilă și capricioasă. Pot intra aici evenimente care s-au petrecut de foarte multe ori, precum și evenimente care s-au derulat doar o singură dată – de exemplu contacte interpersonale de scurtă/lungă durată, constelația familială (primul născut într-o familie cu mai mulți copii), relațiile de prietenie cu anumite persoane, divorțul părinților etc.

B.3. Prezumțiile elementare ale lui Murray privind natura umană

Deși teoria nevoilor a lui Murray a fost puternic influențată de orientarea psihanalitică, există totuși în sistemul său și elemente cu tentă umanistă. Această îmbinare de elemente

psihanalitice și umaniste conturează un profil interesant al prezumțiilor elementare ale teoreticianului (ilustrate grafic în **Figura 3-2**).

1. Libertate – Determinism. În ciuda faptului că Murray era de părere că oamenii posedă un anumit grad de libertate în luarea deciziilor, cel mai frecvent el a abordat o perspectivă deterministă. Determinantele comportamentale discutate mai sus includ atât persoana în cauză (prin nevoi), cât și acțiunea mediului (prin presiuni). Autorul susține ideea unui determinism biosocial în care modificările interne, precum și stimulii externi atrag atenția asupra unei nevoi existente. Această nevoie declanșază un anumit act comportamental pentru a fi satisfăcută. Astfel, indivizii sunt împinși înainte de nevoi și trași înapoi de presiuni, scopul final fiind satisfacerea nevoilor²².

2. Raționalitate – Iraționalitate. Murray era de părere că raționalitatea este cea care caracterizează activitatea umană. Oamenii gândesc, anticipează, planifică și urmăresc obiective pe termen lung. Poziția sa poate fi mai bine înțeleasă dacă facem referire la *perspectiva serială* pe care o are asupra comportamentului uman. Autorul consideră că adulții sunt capabili să: a) organizeze un ansamblu de subobiective care să ducă la îndeplinirea unui obiectiv mai larg (programarea serială); b) utilizeze strategii creative pentru a evita sau minimaliza cerințele cauzate de nevoi-presiuni care ar putea intra în conflict cu obiectivele pe termen lung (programarea calendaristică); c) stabilească planuri pe termen lung, precum și prioritățile aferente fiecăruia (ordonare). Organismele care își pot direcționa în mod constant comportamentul într-o manieră atât de ordonată nu pot fi decât raționale.

3. Holism – Elementarism. Teoria lui Murray constituie o încercare amănunțită de a trasa o punte de legătură între abordarea holistă și cea elementaristă. În acest sens, autorul a "construit" personalitatea într-o manieră ierarhică, incluzând aici atât elemente generale, cât și specifice. Este aproape imposibil să înțelegem întregul personalității fără a face măcar unele referiri la părțile sale specifice.

4. Constituționalism – Environmentalism. Nu putem înțelege comportamentul uman dacă nu ținem seama de interacțiunea dinamică dintre persoana însăși și mediul său de viață. În acest sistem, constituționalismul și environmentalismul capătă aceeași pondere.

5. Subiectivitate – Obiectivitate. Putem observa la Murray o orientare moderată către subiectivism. Teoria sa include câteva concepte importante pentru înțelegerea experienței subiective a individului uman (de exemplu nevoie, temă-unitate etc.). Chiar și influențele exercitate de mediul extern sunt privite dintr-o perspectivă subiectivă (presiunile beta).

6. Proactivitate – Reactivitate. Influențele umaniste se reflectă în orientarea față de proactivitate a autorului. Oamenii sunt capabili să își genereze și conducă propriul comportament, mai ales dacă acesta este în raport direct cu obiective și aspirații viitoare. Ființa

²² - reamintim că Murray a subliniat în repetate rânduri importanța proceselor psihice situate în spatele actelor comportamentale (conceptul de dominanță). În viziunea autorului creierul este sediul personalității și, în cele din urmă, procesele creierului sunt cele care determină comportamentul. O astfel de poziție nu poate fi adoptată decât de un determinist.

umană este un *pro-actor*²³ – adică un agent activ în confruntarea cu mediul înconjurător, și nu un *re-actor* – adică un simplu respondent la stimuli, fapt ce permite diferențierea ființei umane de celelalte organisme.

7. Homeostazie – Heterostazie. Fără îndoială, concepția lui Murray privind motivația umană este una homeostatică. Nevoile duc la apariția tensiunii care conduce la necesitatea reducerii ei. Principiul atotcuprinzător al personalității rezidă – în viziunea lui Murray – în reducerea tensiunii cauzate de nevoi. Acest principiu însă se aplică doar în cazul nevoilor negative (nevoia de a evita stimuli aversivi); cât privește nevoile pozitive, ceea ce produce satisfacție nu este lipsa tensiunii, ci tocmai procesul de reducere a acesteia. Din acest motiv, perspectiva homeostatică a lui Murray nu se limitează doar la a reduce tensiunea, ci include și generarea tensiunii. Formula “generare a tensiunii – reducere a tensiunii” reprezintă un model motivațional continuu opus unei stări finale, reprezintă mai degrabă un mod de viață, decât un scop final.

8. Cognoscibilitate – Necognoscibilitate. Un element important în înțelegerea perspectivei lui Murray asupra acestei dimensiuni reiese din propria sa declarație: “Fiecare om este – între anumite limite – a. la fel ca toți ceilalți oameni, b. la fel ca o parte din ceilalți oameni, c. la fel ca nici un alt om.” (*idem*, p. 114). Autorul consideră disciplinele precum antropologia, biologia, psihologia ca potențial capabile să descopere cea mai mare parte din ceea ce poate fi cunoscut despre om, sub aspectul punctelor a și b. Cât privește punctul c – unicitatea individului – Murray consideră psihologia ca fiind cea mai limitată, și asta ca urmare a faptului că, elementele idiosincratice existente în personalitatea fiecărui individ nu pot fi pe de-a-ntregul surprinse de conceptele și metodele științifice.

Libertate	— — — — — — — — — — ✓ —	Determinism
Raționalitate	✓ — — — — — — — — — —	Iraționalitate
Holism	— — — — — — — — — — ✓ —	Individualism
Constituționalism	— — — — — — — — — — ✓ —	Environmentalism
Subiectivism	— — — — — — — — — — ✓ —	Obiectivism
Proactivitate	— — — — — — — — — — ✓ —	Reactivitate
Homeostazie	✓ — — — — — — — — — —	Heterostazie
Cognoscibilitate	— — — — — — — — — — ✓ —	Necognoscibilitate

Figura 3-2: Poziția lui Murray privind cele opt prezumții elementare
(apud Hjelle. și Ziegler, p. 111)

Pe scurt, am putea desprinde din teoria lui Murray privind personalitatea umană următoarele aspecte:

(1) Murray descrie personalitatea ca un agent ipotetic integrator în cadrul individului cu rolul de a organiza și stabiliza comportamentul acestuia în timp. În acest sistem, toate evenimentele

²³ - deși Murray recunoaște și existența unor nevoi cu caracter reactiv.

psihologice depind din punct de vedere funcțional de procesele creierului; dacă nu ar exista creierul, nu am putea vorbi de personalitate.

(2) Conceptul central în teoria lui Murray este *nevoia* – o forță din regiunea creierului care organizează comportamentul și procesele psihice. Pentru determinarea comportamentului, nevoile interacționează în mod constant cu forțe ce țin de mediu (*presiunile*). Combinațiile diferite de nevoi-presiuni care caracterizează comportamentul unui individ sunt denumite *teme*. Unicitatea fiecărei persoane rezidă într-un model (pattern) ancestral al relației nevoie – presiune – temă-unitate.

(3) Murray susține că personalitatea este adânc ancorată în dimensiunea temporală, iar dezvoltarea sa este puternic influențată de patru categorii de determinante: constituționale, de rol, situaționale și apartenența la grup.

(4) Teoria nevoilor – o îmbinare de elemente umaniste și psihanaliste – se bazează pe: (a) o orientare puternică față de determinism, raționalitate și homeostazie; (b) o orientare moderată față de holism, subiectivism și proactivitate; și (c) o poziție centrală față de dimensiunile constituționalism-environmentalism și cognoscibilitate-noncognoscibilitate.

C. George Kelly și teoria cognitivă a personalității

Procesele cognitive ale omului sunt atât de evidente, încât – într-un fel sau altul – toate teoriile privind personalitatea umană recunosc efectele acestora asupra comportamentului. George Kelly a fost primul personolog care a subliniat importanța rolului deținut de aspectele cognitive ale existenței umane în definirea personalității. Potrivit teoriei sale, individul este un *om de știință* prin faptul că se străduiește să înțeleagă, să interpreteze, să anticipeze și să mențină sub control propriul său univers existențial în încercarea de a face față acestei lumi. Această viziune asupra naturii umane reprezintă nucleul sistemului teoretic al lui Kelly.

C.1. Teoria constructelor personale

Teoria lui Kelly reprezintă o abordare contemporană cognitivă în studiul personalității umane – este o abordare care pune accentul pe maniera în care indivizii percep și interpretează oamenii, lucrurile sau evenimentele din jur. Teoria constructelor se concentrează pe procesele care facilitează înțelegerea aspectelor psihologice ale vieții. Din această perspectivă cognitivă, Kelly propune un model de personalitate prin analogia cu *omul de știință*. Asemeni omului de știință, subiectul uman lansează ipoteze de lucru asupra realității, ipoteze prin care el încearcă să anticipeze și să controleze evenimentele din propria sa viață²⁴.

Oamenii de știință formulează constructe teoretice pentru a descrie și explica evenimentele care îi preocupă. În sistemul personologic al lui Kelly, constructul teoretic cheie este însuși termenul de **construct**: “Omul privește lumea prin modele transparente sau șabloane pe care le creează singur, încercând apoi să potrivească relitățile din care este compusă lumea [...]. Fără aceste șabloane, lumea ne-ar apărea ca o omogenitate nediferențiată căreia nu i-am putea atribui nici un sens.” (apud. Hjelle și Ziegler, *op. cit.*, p. 217). Tocmai prin intermediul acestor “modele

transparente sau șabloane” Kelly definește **constructele personale**. Altfel spus, *un construct personal reprezintă o categorie de gânduri prin care individul uman construiește și interpretează propria sa viață*. Câteva exemple de constructe personale sunt și următoarele: “rafinat față de vulgar”, “inteligent față de idiot”, “bun față de rău”, “religios față de nereligios”, “prietenos față de ostil” etc.

Consecvent modelului propus – omul ca om de știință – Kelly considera că odată ce un individ lansează ipoteza că un anumit construct va anticipa într-un mod adecvat și va prezice un anumit eveniment din viața sa, el (individul) va testa acea ipoteză și pe evenimente care nu au avut încă loc (nefamiliare). În cazul în care constructul prezintă un grad convenabil de predicție, el va fi păstrat pe mai departe de individ; dimpotrivă, dacă predicția a fost infirmată, constructul care a condus la aceasta va fi revizuit sau chiar eliminat. Validitatea constructului este testată aici în termeni de *eficiență predictivă*.

Kelly a sugerat de asemenea că toate constructele personale sunt inerent *bipolare* și *dihotomice* – adică esența gândirii umane rezidă în perceperea experiențelor de viață în alb și negru, fără nuanțe de gri. Cu alte cuvinte, oamenii observă că anumite evenimente sunt asemănătoare între ele, în vreme ce diferă de altele. Modul în care două elemente sunt văzute ca similare reprezintă *polul de similaritate* al dimensiunii constructului, iar modul în care ele diferă este denumit *polul de contrast* al dimensiunii constructului.

Deși teoria sa a reprezentat un câștig semnificativ în înțelegerea manierei în care oamenii percep și explică evenimentele vieții, Kelly nu s-a preocupat și de procesele prin care oamenii ajung să își construiască experiențele de-a lungul timpului (spre exemplu, de ce diferă constructele lui X de cele ale lui Y). O explicație ar putea fi faptul că teoria lui Kelly este *anistorică*, autorul neacordând o atenție deosebită experienței timpurii de viață a individului. Totuși, constructele trebuie să decurgă de undeva, iar cel mai plauzibil este să presupunem că ele sunt produsul istoriei trecute a individului; cum experiențele de viață diferă de la individ la individ, acest fapt ar putea justifica varietatea sistemelor de constructe personale adoptate de fiecare reprezentant al speciei umane.

C.2. Tipologia constructelor

Potrivit naturii controlului pe care îl exercită, constructele personale pot fi clasificate în preemptive, constelații și propoziționale.

1. Constructele preemptive. Acestea acționează ca și *constructe-sertar*: dacă plasăm un eveniment, o persoană sau un lucru într-un astfel de “sertar”, acest fapt exclude automat plasarea elementelor respective într-un altul. Constructele preemptive sunt caracterizate de modul de a gândi “nimic în afară de”, gândire specifică persoanelor rigide. Cele mai ilustrative exemple de constructe preemptive sunt etichetele etnice / rasiale atribuite cuiva. Gândirea preemptivă reprezintă de fapt o formă de negare a dreptului celorlalți, ca și al nostru, de a

²⁴ - pentru a nu lăsa loc confuziilor, menționăm aici faptul că similaritatea cu omul de știință constă din aceea că orice ființă umană formulează ipoteze și urmează aceleași procese psihologice de validare sau invalidare a acestora, după cum se întâmplă în cadrul unui demers științific.

reevalua, reinterpreta și de a privi într-o nouă lumină aspectele constituente ale realității înconjurătoare.

2. Constructele-constelații. Acestea permit elementelor componente să aparțină simultan și altor domenii, stabilind însă domeniul de apartenență. Cu alte cuvinte, dacă un eveniment cade sub incidența unui construct, celelalte caracteristici ale sale sunt deduse automat. Gândirea stereotipă este caracteristică acestui tip de constructe. Prin definiție, constructele-constelații reduc șansele de a adopta o perspectivă alternativă.

3. Constructele propoziționale. Ele contrazic primele două categorii de constructe, întrucât permit persoanei să fie deschisă față de noi experiențe și să adopte și alte puncte de vedere asupra lumii. Kelly însă este de părere că doar utilizarea constructelor propoziționale nu este neapărat productivă. Există situații și evenimente care necesită elaborarea și utilizarea unor constructe preemptive sau de tip constelație.

Alte taxonomii organizează constructele în **(a) comprehensive** (permit subsumarea unei arii mai vaste de evenimente) și **incidentale** (aria evenimentelor este mult redusă); **(b) constructe centrale** (care guvernează funcționarea bazală a individului) și **constructe periferice** (pot fi modificate fără ca acest fapt să producă schimbări majore la nivel central); **(c) constructe dense** (permit efectuarea unor predicții invariabile) și **constructe vagi** (conduc individul la predicții diferite în circumstanțe asemănătoare).

C.3. Prezumțiile elementare ale lui Kelly privind natura umană

Orientarea filosofică a alternativismului cognitiv a lui Kelly neagă existența oricărei realități obiective cu excepția sistemelor de constructe. Realitatea este ceea ce construim noi din ea. Aplicată ființelor umane, teoria sa sugerează că oamenii sunt în mod fundamental rezultatul propriei lor construcții. Din acest punct de vedere am putea spune că constructele lui Kelly derivă din prezumțiile sale elementare privind natura umană (putem vizualiza aceste prezumții în **Figura 3-3**).

1. Libertate – Determinism. În viziunea autorului, omul este deopotrivă liber și determinat. Poate în mod paradoxal, Kelly vede omul ca determinându-și în mod liber comportamentul. Altfel spus, ființa umană dispune de o varietate suficient de largă de constructe din care le alege pe cele care îl ajută în interpretarea evenimentelor; odată alegerea făcută însă, aceste construcții îi determină comportamentul. Comportamental, oamenii operează așadar cu granițele constructelor pe care le utilizează. Libertatea și determinismul sunt noțiuni inseparabile în accepțiunea lui Kelly.

2. Raționalitate – Iraționalitate. Dintre toate, dimensiunea raționalitate-iraționalitate joacă rolul cel mai important în teoria lui Kelly. Privind ființa umană prin prisma omului de știință, autorul face o descriere a acesteia ca fiind angajată în mod constant în procesul construcției intelectualizate a propriei lumi. Omul lui Kelly nu dorește să iubească sau să cucerească lumea; ceea ce dorește el este să o cunoască sau, cel puțin, să o construiască.

3. Holism – Elementarism. Kelly manifestă o orientare moderată față de holism. Deși constructul – ca unitate de analiză – ne-ar părea la prima vedere un bun motiv de a adopta

viziunea elementaristă, autorul nu ne sugerează niciunde că o persoană poate fi înțeleasă dacă considerăm constructele sale separat. Mai mult, Kelly face în repetate rânduri referire la un sistem de constructe, unic pentru fiecare individ și în care constructele sunt relaționate între ele într-o manieră personală și organizată.

4. Constituționalism – Environmentalism. Kelly este mai degrabă înclinat către polul numit environmentalism al acestei dimensiuni. Constructele personale sunt extrase din experiența individului și utilizate de către acesta în vederea anticipării evenimentelor din mediu. Așadar, funcția ultimă a sistemului de constructe personale a individului este de a interpreta lumea înconjurătoare²⁵.

5. Subiectivitate – Obiectivitate. Potrivit lui Kelly, omul trăiește în lumea mai degrabă subiectivă a constructelor sale personale. El poate construi și reconstrui evenimentele externe, dar rămâne captiv în sistemul construcției subiective. Fiecare individ vede realitatea prin prisma unor șabloane, iar aceste șabloane sunt unice de la un individ la altul.

6. Proactivitate – Reactivitate. Această dimensiune ține în mod evident de motivație. Întrucât Kelly consideră motivația un construct redundant, dimensiunea proactivitate-reaktivitate nu intră în sfera sa de interes. Pentru autor, oamenii nu sunt nici proactivi, nici reactivi – pur și simplu ei sunt în viață, iar viața însăși este o formă de mișcare.

Libertate	— — — — — ✓ — — — — —	Determinism
Raționalitate	✓ — — — — — — — — — —	Iraționalitate
Holism	— — — — — ✓ — — — — —	Individualism
Constituționalism	— — — — — — — — — — ✓ — — — — —	Environmentalism
Subiectivism	✓ — — — — — — — — — —	Obiectivism
Proactivitate	— — — — — Nu se aplică — — — — —	Reactivitate
Homeostazie	— — — — — Nu se aplică — — — — —	Heterostazie
Cognoscibilitate	— — — — — — — — — — — — — — — ✓	Necognoscibilitate

Figura 3-3: Poziția lui Kelly privind cele opt prezumții elementare (apud Hjelle. și Ziegler, p. 231)

7. Homeostazie – Heterostazie. Nici această dimensiune nu se aplică în sistemul teoretic al lui Kelly. În opinia personologului, oamenii caută mai degrabă să dezvolte și să organizeze un sistem coerent de constructe astfel încât acesta să le permită anticiparea adecvată a evenimentelor viitoare.

8. Cognoscibilitate – Necognoscibilitate. Din motive practice, natura umană nu este supusă cunoașterii științifice în viziunea lui Kelly. El respinge poziția filosofică anterioară a realismului, care afirma că există o realitate obiectivă independentă de perceperea noastră. În cadrul realismului, sarcina ultimă era descoperirea naturii realității. Ca un contraargument, Kelly aduce în prim plan propria sa teorie epistemologică a “construcției alternative” care susține că doar evenimentele individuale sunt reale. Știința nu poate descoperi realitatea obiectivă, întrucât nu

²⁵ - totuși, mediul nu este investit cu forța determinantă din sistemul lui Skinner; individul cognitiv interpretează, evaluează, lansează ipoteze, construiește sau reconstruiește mediul, nefiind pur și simplu modelat de efectele acestuia.

există nimic pentru a fi descoperit. Pentru psihologie, natura umană nu poate fi niciodată pe deplin cunoscută, ci doar construită în mod alternativ.

Efectuând o scurtă trecere în revistă a celor relatate despre teoria cognitivă a lui Kelly, putem constata următoarele:

(1) Teoria sa se bazează pe poziția filosofică a construcției alternative, care atestă că realitate este ceea ce un individ construiește ca realitate. Cu alte cuvinte, percepția unei persoane asupra realității constituie întotdeauna subiect al interpretării și modificării. Ființa umană este *un om de știință* care generează și verifică în permanență ipoteze despre natura lucrurilor pentru a face predicții cât mai exacte referitoare la evenimentele viitoare.

(2) Oamenii înțeleg lumea prin intermediul unor modele transparente sau șabloane denumite *construcțe*. Fiecare individ posedă un sistem unic de construcțe (personalitatea) pe care îl utilizează în construirea și interpretarea experienței. Kelly propune mai multe tipologii ale construcțelor: preemptive, de tip constelație, propoziționale, comprehensive, incidentale, centrale, periferice, dense, vagi.

(3) Spre deosebire de majoritatea psihologilor, Kelly a fost mult mai explicit și mai cunoscător al curentelor filosofice. Astfel, teoria cognitivă reflectă (a) o puternică orientare spre raționalitate, subiectivitate și noncognoscibilitate; (b) o înclinare moderată față de holism și environmentalism; și (c) o poziție de mijloc față de polii dimensiunii libertate-determinism. Două dintre dimensiuni – proactivitate-reactivitate și homeostazie-heterostazie – nu au aplicabilitate în sistemul lui Kelly.

D. Carl Rogers și teoria fenomenologică a personalității

Fenomenologia reprezintă studierea experienței subiective a individului uman, sentimentele și conceptele intime ale acestuia, precum și reprezentarea sa asupra lumii și a propriei persoane. Unul dintre reprezentanții cei mai de seamă ai acestei orientări este Carl Rogers, pentru care comportamentul uman este în cele din urmă influențat de modul în care percepm lumea. O astfel de abordare mută accentul pe eu (sine) și pe caracteristicile acestuia²⁶.

D.1. Poziția fenomenologică

După cum aminteam, abordarea fenomenologică stipulează faptul că ceea ce este real pentru un individ este ceea ce există în *cadrul său intern de referință* (lumea subiectivă). De aici urmează că experiența și percepția individului nu constituie numai realitatea acestuia, dar formează și bazele acțiunilor sale: oamenii răspund la evenimente în funcție de modul în care le percep și le interpretează. Totuși, simțurile unei persoane nu oglindesc în mod direct lumea sau realitatea. Fiecare individ – potrivit lui Rogers (1959) – construiește realitatea în concordanță cu lumea sa intimă de experiență subiectivă. Mai mult, această lume de experiență, fiind atât de

²⁶ - se mai vorbește despre teoria lui Rogers ca fiind o *teori a eului*, ca urmare a viziunii autorului: "cel mai bun punct de plecare pentru înțelegerea comportamentului este cadrul intern de referință al individului însuși" (Hjelle și Ziegler, 1976, p. 287).

intimă, nu poate fi cunoscută decât de individul însuși. Spre deosebire de Kelly, Rogers evită să facă vreo afirmație referitoare la realitatea obiectivă, fiind preocupat doar de realitatea psihologică.

O altă trăsătură importantă a perspectivei fenomenologice privind contribuția la teoria personalității constă în premisa că *cea mai bună înțelegere a comportamentului uman se obține prin observarea cadrului intern de referință al individului*. Pentru a putea explica de ce un individ gândește, simte și se comportă într-un anumit mod, este crucial să cunoaștem felul în care acesta percepe și interpretează lumea. Experiența subiectivă constituie astfel elementul cheie în înțelegerea comportamentului. Cu alte cuvinte, cel mai important obiect al studiului psihologic îl reprezintă experiența subiectivă a individului, întrucât experiența însăși este agentul determinant al comportamentului.

D.2. Viziunea lui Rogers asupra naturii umane: conceptul de sine

Constructul structural de cea mai mare însemnătate în teoria lui Rogers este **conceptul de sine**, pe care autorul îl definește ca fiind: *“o formă conceptuală, consistentă și organizată compusă din percepțiile pe care le au ceilalți despre <<eu>> și <<mine>>, precum și din percepțiile despre diferitele aspecte ale vieții. Este o formă supusă gândirii conștiente”* (apud. Hjelle și Ziegler, *op. cit.*, p. 297).

Conceptul de sine (care include eul ideal) suportă presiunea ajustării permanente, funcție de cerințele celorlalți oameni. Această nevoie de prețuire și – implicit – de autoprețuire capătă o autonomie crescândă pe măsură ce individul se implică mai mult în viața socială. Astfel, cerințele venite din partea celorlalți sunt privite de *eu* drept “condiții de valoare” care trebuie respectate cu orice preț.

Strâns legat de conceptul de sine este – în viziunea lui Rogers – și **tendința de auto-actualizare**. Procesul prin care o persoană devine eu este determinat de continua motivare către auto-definire. Auto-dezvoltarea este îndrumată de *procesul de valorizare organismică*, proces ce conduce la căutarea unor experiențe cât mai variate. Din această perspectivă, *eul* - implicat în procesul mai sus amintit și dornic de actualizare – constituie personalitatea; aceasta din urmă evoluează permanent, întrucât *eul* și *cadrul intern de referință*, determină percepțiile, interpretările și reacțiile față de anumite evenimente, lucruri sau alte persoane. Conceptul de sine, ca element central lansat de Rogers, reprezintă o dovadă clară a influențelor fenomenologice asupra sistemului său de gândire. Aspectele de prim ordin pentru fenomenologia proprie a fiecărui individ sunt așadar *perceperea de sine, percepția asupra realității, relația eu-realitate*, precum și *percepția asupra valorii acestora* (Lamberth, Rappaport și Rappaport, 1978, pp. 144-148).

D.3. Prezumțiile elementare ale lui Rogers privind natura umană

Amprenta lăsată de fenomenologie asupra sistemului teoretic al lui Carl Rogers transpare și din prezumțiile sale elementare privind natura umană, pe care le-am sintetizat și în **Figura 3-4**.

1. Libertate – Determinism. În teoria lui Rogers, libertatea constituie parte integrantă a tendinței de actualizare. Exemplificând, putem spune că, cu cât devine mai operativă tendința de actualizare, cu atât oamenii: (a) pot depăși condițiile de valoare care i-au “marcat” în primii

ani ai existenței; (b) devin mai conștinți și mai deschiși față de experiență și (c) vor fi mult mai liberi în cadrul procesului de auto-formare și în direcționarea cursului propriei vieți.

2. Raționalitate – Iraționalitate. Individul uman este – în viziunea lui Rogers – o persoană esențialmente rațională. Ca și în cazul libertății, raționalitatea atinge cel mai înalt nivel atunci când tendința de actualizare este operațională la maxim. Altfel spus, atunci când condițiile sociale permit oamenilor să se comporte în concordanță cu natura lor, raționalitatea va fi cea care le va coordona conduita. Mai mult, libertatea, raționalitatea și tendința de actualizare sunt strâns intercorelate între ele; când tendința de actualizare este înlesnită, individul devine cu timpul mai liber și mai conștient în direcționarea propriului comportament.

3. Holism – Elementarism. Rogers a fost preocupat de studierea și înțelegerea ființei umane ca un întreg unificat (gestalt). În plus, în sistemul teoretic al personologului, sinele (eul) se îndreaptă spre o continuă și crescândă întregire și unificare. Angajamentul lui Rogers față de holism este deci mai mult decât evident.

4. Constituționalism – Environmentalism. Putem observa o orientare moderată față de constituționalism în viziunea autorului, sugerată de concepte precum “natura umană”, “natura interioară a omului”, “adevăratul eu al omului”, “potențial înăscut al omului” etc. Totuși, pe măsură ce eul se dezvoltă, el este semnificativ influențat de variabile ce țin de mediu. “Prețuirea necondiționată” arătată de ceilalți sau “condițiile de valoare” sunt doar câteva din conceptele care își pun amprenta asupra dezvoltării firești și armonioase a eului.

5. Subiectivitate – Obiectivitate. Subiectivitatea este fără doar și poate elementul cheie în sistemul lui Rogers. Pentru acesta, fiecare persoană trăiește într-o lume subiectivă intimă, mereu supusă schimbării și al cărei centru este. Fiecare persoană percepe lumea și răspunde la ea în concordanță cu cele menționate.

6. Proactivitate – Reactivitate. Individul rogersian este orientat esențialmente spre viitor. Ca persoană care își generează comportamentul prin internalizare, individul lui Rogers este proactiv. Și această dimensiune este strâns legată de tendința de actualizare. Individul nu reacționează pur și simplu la stimulii externi, ci îi “devorează”, hrănindu-se cu ei.

Libertate	✓	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	Determinism
Raționalitate	✓	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	Iraționalitate
Holism	✓	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	Individualism
Constituționalism	_____	_____	✓	_____	_____	_____	_____	_____	_____	Environmentalism
Subiectivism	✓	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	Obiectivism
Proactivitate	✓	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	Reactivitate
Homeostazie	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	✓	Heterostazie
Cognoscibilitate	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	✓	Necognoscibilitate

Figura 3-4: Poziția lui Rogers privind cele opt prezumții elementare
(apud Hjelle. și Ziegler, p. 308)

7. Homeostazie – Heterostazie. Tendința de actualizare este în sine un concept heterostazic, întrucât ea direcționează individul în sensul creșterii, îmbogățirii și autorealizării. Mai mult, această tendință nu conduce la reducerea tensiunii, ci la creșterea ei. În viziunea lui Rogers, individul caută noi provocări și stimulări.

8. Cognoscibilitate – Necognoscibilitate. Ființa umană nu poate fi cunoscută în termeni științifici. Nimeni nu are capacitatea de a-l înțelege pe deplin pe celălalt.

Din punctele abordate cu privire la viziunea lui Rogers față de personalitatea umană putem desprinde următoarele:

(1) În contextul mișcării umaniste, poziția teoretică a lui personologului este eminent fenomenologică. Astfel, el susține că singura realitate existentă din punctul individului de vedere este realitatea subiectivă, adică experiența sa intimă de viață, iar în centrul acestui univers subiectiv se află conceptul de sine – conceptul cu cea mai importantă semnificație în sistemul lui Rogers.

(2) Autorul consideră că cele mai multe modalități de comportare alese de o persoană sunt în strânsă legătură cu conceptul de sine al acesteia. Când individul resimte o inadecvare între conceptul de sine și întreaga experiență organismică atunci el se simte amenințat și va încerca să se apere făcând apel la distorsiuni perceptivă sau negare.

(3) Prezumțiile elementare ale lui Rogers relative la ființa umană sunt suficient de solide, explicite și bine rumegate și reflectă (a) o orientare puternică față de libertate, raționalitate, holism, subiectivism, proactivitate, heterostazie și necognoscibilitate și (b) o poziție moderată față de constituționalism.

3.1.4.2. Abordarea nomotetică

De cealaltă parte, abordarea nomotetică se preocupă de tot ceea ce presupune studierea grupurilor de indivizi cu scopul evident de a „descoperi” legi generale de comportament. Unii autori (de ex. Radford și Kirby, 1995, apud Malim, Birch și Wadeley, 1999, p. 88) împart aceste legi în trei categorii: (a) *clasificarea oamenilor în diferite grupuri pentru a se putea face o predicție asupra modalităților ulterioare și specifice de comportare*; (b) *formularea de principii comportamentale aplicabile tuturor oamenilor și* (c) *stabilirea dimensiunilor în raport cu care oamenii pot fi grupați și comparați*. Avantajul principal al acestei orientări rezidă în posibilitatea generalizării descoperirilor efectuate pe eșantioane de populație, fapt datorat cu precădere accentului deosebit pus pe exactitatea măsurării, pe investigații controlate și pe posibilitatea de replicare.

A. Hans Eysenck și modelul ierarhic al personalității

A.1. Structura personalității în viziunea lui Eysenck

Vreme de jumătate de secol Eysenck a studiat, experimentat și susținut modelul tri-dimensional²⁷ al personalității, *extraversia*, *nevrozismul* și *psihotismul* fiind considerate dimensiunile fundamentale organizabile într-o structură mai generală – **tipul de personalitate**²⁸. Influențat de tradiția behavioristă și negând efectele teoriei lui Jung asupra propriei sale teorii privind personalitatea, Eysenck și-a petrecut cea mai mare parte a timpului în laborator, efectuând studii și cercetări experimentale pentru a determina corelațiile fiziologice ale dimensiunilor mai sus amintite.

În viziunea autorului, personalitatea se prezintă ca “*suma totală a modelelor comportamentale prezente sau potențiale ale organismului, așa cum sunt determinate de ereditate și mediu; ea își are originea și se dezvoltă prin interacțiunea funcțională a patru sectoare principale în care sunt organizate aceste patru mari modele comportamentale: sectorul cognitiv (inteligența), sectorul conativ (caracterul), sectorul afectiv (temperamentul) și sectorul somatic (constituția)*” (apud Minulescu, 1996, p. 275). Mai mult, personalitatea este structurată pe patru nivele interrelaționate: (a) la un nivel bazal se situează *comportamentele sau actele mentale cu caracter singular/nerepetitiv*; (b) la un nivel imediat superior se află *deprinderile sau actele mentale cu caracter habitual/repetitiv*; (c) la al treilea nivel aflăm *trăsăturile* definite drept corelații între comportamente habituale; (d) la ultimul nivel – cu gradul cel mai ridicat de generalizare – se situează *tipul de personalitate*, definit ca o corelație a trăsăturilor (“constelații observabile sau sindroame de trăsături”).

Cele patru nivele descriptive amintite mai sus corespund celor patru tipuri de factori derivați în urma analizei factoriale²⁹. Din perspectiva acesteia, tipul de personalitate corespunde unui factor general, trăsătura unui factor de grup, deprinderile/răspunsurile habituale unor factori specifici, iar răspunsul singular corespunde unui factor de eroare. Totuși, doar utilizarea analizei factoriale este insuficientă în definirea personalității. Din acest motiv, Eysenck propune luarea în seamă a tuturor informațiilor factuale, obiective, între care evaluări, auto-evaluări, teste obiective de comportament, estimări fizice/măsurători fiziologice, informații biografice care pot fi utilizate pentru a spijini sau respinge ipotezele investigate.

Revenind la modelul lui Eysenck, amintim că fiecare factor principal – *extraversiune*, *nevrozism*, *psihotism* – este compus din alți factori, secundari. Astfel, pentru **extraversie**, factorii secundari sunt: *dinamismul*, *sociabilitatea*, *asumarea riscurilor*, *impulsivitatea*, *expresivitatea*, *chibzuința* și *responsabilitatea*. Caracteristici **nevrozismului** sunt următorii factori secundari: *respectul de sine*, *bucuria*, *teama*, *obsesia*, *autonomia*, *ipohondria* și *sentimentul de vinovăție*. Factorii secundari ce stau la baza **psihotismului** numără elemente de tipul *singurătății*,

²⁷ - inițial, modelul lui Eysenck era compus din două dimensiuni: *extraversia* și *nevrozismul*. Ulterior, în 1976 a adăugat și *psihotismul*, întrucât această dimensiune nu se regăsea între celelalte.

²⁸ - în literatura de specialitate modelul este prescurtat PEN și reprezintă o paradigmă în studiul personalității.

insensibilității, indiferenței față de alții, nonconformismului, opoziției față de normele și practicile sociale și absenței conștiinței. Precizăm că această ultimă dimensiune nu este identică cu celelalte două, Eysenck constatând că majoritatea oamenilor obțin scoruri mici la psihotism (Hayes și Orrell, 1997, pp. 205-206).

Un alt aspect important constă în aceea că dimensiunile extraversie și nevrozism sunt independente una față de alta, putând exista – la extreme – introvertiți/extravertiți nevrotici, precum și introvertiți/extravertiți stabili. Majoritatea oamenilor însă posedă tipuri de personalitate între acești poli extremi³⁰.

A.2. Fundamentele fiziologice ale personalității

Alături de cele relatate, amintim că efortul lui Eysenck s-a concentrat în cea mai mare parte pe corelarea tipurilor psihologice cu nivele de activitate ale diferitelor părți ale creierului (apud Minulescu, 1996, p. 278; Hayes și Orrell, 1997, pp. 206-207; vezi și Birch și Hayward, 1999, pp.66-67). Astfel, în 1967 autorul sugera deja că introversia este influențată de sistemul reticular activator ascendent, iar nevrozismul de stimularea sistemului limbic cranian (ariile hipocamp – amigdală - hipocamp). Mai târziu, în 1976, Eysenck avea să facă unele adăugiri: **extraversia** este legată de **formațiunea reticulată activatoare ascendentă (FRAA)** care acționează asemeni unui mecanism de activare aflat sub aria de control a cortexului; **nevrozismul** este legat de **sistemul limbic** și activarea emoțiilor la nivelul **sistemului nervos autonom (SNA)** care reglează mușchii netezi și glandele; **psihotismul** este legat de **sistemul hormonal androgen**, de glandele endocrine responsabile de dezvoltarea și menținerea caracteristicilor masculine. Cauzalitatea genetică este așadar mediată de aspectele fiziologice, neurologice și hormonale ale organismului, cauzele ereditare apărând ca “predispozante” și definind tendințe de reacții naturale care determină organismul să simtă, să perceapă și să răspundă stimulilor proveniți din mediu printr-o serie de modalități specifice. Din această perspectivă, „comportamentul observabil ne apare ca o funcție a diferențelor constituționale în interacțiune cu mediul” (Eysenck și Eysenck, 1971, p. 7).

B. Teoria lui Raymond B. Cattell asupra personalității

În viziunea cercetătorului englez, personalitatea are un înțeles strict diagnostic și diferențial, ea permițând realizarea unei predicții asupra a ceea ce va face un individ într-o situație dată. Autorul face așadar distincție între **trăsături** și **tipuri**, definind *tipul ca un “model particular și recurent de atribute prin care se dau semnificații conotative”* (Minulescu, 1996, p. 215). În schimb, *atributul (trăsătura) reprezintă un aspect unitar și discret*. Teoria lui nu a avut un cadru clinic de referință, ci a pornit de la date strict științifice, de la cercetări empirice care au utilizat subiecți al căror comportament a fost studiat exhaustiv prin chestionare, teste obiective, observații directe, cotări ale conduitei în situații reale de viață etc. Datele obținute au fost prelucrate prin analiză

²⁹ - pentru Eysenck, analiza factorială reprezintă metoda fundamentală prin care poate fi studiată structura personalității. Utilizându-se metode statistice, prin analiza factorială se încearcă determinarea gradului de corelație dintre două sau mai multe trăsături psihologice.

³⁰ - de exemplu, o persoană extravertită și stabilă ar fi nonșalantă și plină de viață, iar o persoană mediu extravertită, dar foarte stabilă ar fi probabil un lider foarte bun.

factorială, iar factorii rezultați reflectă chiar trăsăturile de personalitate responsabile de variația comportamentului subiecților cercetați. Autorul însuși afirmă: “varianța variabilelor comportamentale care corelează în analiza factorială este în mod tipic aceea a diferențelor individuale între oameni” (idem, p. 216). Pentru Cattell, analiza factorială utilizată în psihologie are două obiective majore: (a) să determine modelele unităților funcționale, respectiv factorii ca aspecte structurale ale personalității și (b) să ofere o estimare numerică a gradului de dotare a unui individ particular în fiecare factor, ca mijloc de predicție pentru diferitele situații care țin de psihologia aplicată.

*Factorul reprezintă așadar un model de variabile care se pot modifica relativ de la o cercetare la alta ca urmare a erorilor de eșantionare sau experimentare. Acest model poate prezenta schimbări semnificative odată cu vârsta sau cu nivelul populației investigate. Există totuși un element care rămâne neschimbat – **trăsătura sursă**. Mai mult, trăsăturile sunt – în sistemul lui Cattell – factorii rezultați în urma analizei factoriale din multitudinea de date referitoare la comportamentul uman. Ele reflectă tendințe relativ constante și permanente de a reacționa care alcătuiesc unitatea fundamentală a personalității individului. Numai prin cunoașterea precisă a întregului model al trăsăturilor ce definesc o persoană ca unicitate se poate realiza o predicție a ceea ce va face aceasta într-o situație dată.*

Rezultate în urma analizelor statistice, trăsăturile nu există ca atare în psihologia intimă a fiecărui individ. Ele sunt mai degrabă constructe ipotetice sau imagini extrase din observarea obiectivă a comportamentului deschis. Cattell propune câteva modalități de taxonomizare a trăsăturilor. Astfel, el face distincție între *trăsăturile comune* și cele *unice/singulare*³¹. **Trăsătura comună este cea pe care o au toți oamenii, deși dezvoltată în grade diferite** (spre exemplu inteligența, intro-extraversia, spiritul gregar). **Trăsăturile unice** sunt arareori împărtășite de alții, apărând mai ales în sfera intereselor și atitudinilor. O altă taxonomizare grupează trăsăturile în (a) *capacități sau abilități care determină cât de eficientă este persoana atunci când acționează în vederea atingerii unui anumit scop* (de ex. inteligența) și (b) *trăsături dinamice, acele modalități sau forțe care activează și conduc comportamentele* (de ex. motivațiile sau trebuințele). Mai relevantă pentru înțelegerea comportamentului și dezvoltării personalității este distincția pe care Cattell o efectuează între **trăsături de suprafață** și **trăsături sursă**. Primele reprezintă un set de caracteristici ale personalității care corelează între ele fără a forma propriu-zis un factor; trăsăturile de suprafață sunt de fapt clusteri de corelații, arbitrari ca și contur, care nu se pot defini ca entități distincte și care depind în mod direct de variabilele incluse în matricea de intercorelații. Ele sunt complexe ca structură factorială și mai puțin stabile de la un lot de subiecți la altul. Valoarea lor este în primul rând descriptivă. De cealaltă parte, trăsăturile sursă sunt stabile și permanente, întrucât reprezintă factori unitari, fiecare fiind sursa unui aspect al comportamentului. Factorii primari care derivă din analiza factorială exprimă aceste trăsături sursă ca elemente de bază ale personalității. Trăsăturile sursă pot fi clasificate la rândul lor în trăsături constituționale (care își au

³¹ - distincție întâlnită și la G. Allport.

originea în condițiile interne ale organismului) și trăsături care țin de mediu (acestea derivă din influențele cadrului socio-fizic).

În plus – afirmă Cattell – pentru înțelegerea organizării dinamice a personalității este fundamentală luarea în considerare a forțelor dinamice/motivaționale. Potrivit cercetătorului englez (apud Minulescu, 1996, pp. 221-222), în psihicul uman există două tipuri de trăsături dinamice, ambele manifestându-se la nivelul atitudinilor: sentimentele și ergii³². **Sentimentul** reprezintă o trăsătură de tip mediu, adică un model de atitudini dobândite, învățate, centrat de regulă pe aspecte de importanță crescută din viața individului (partener, profesie, religie, hobby-uri). De cealaltă parte, **ergul** – energia sursă pentru întreg comportamentul, unitatea de bază a motivației – este direcționat spre scopuri precise, cercetările de analiză factorială extrăgând 11 ergi ca motive umane fundamentale: *curiozitatea, sexualitatea, gregaritatea, nevoia de protecție, afirmarea de sine, nevoia de securitate, foamea, mânia, dezgustul, atractivitatea, supunerea*.

C. Modelul și teoria lui P.T. Costa și R. R. McCrae privind personalitatea

C.1 Structura personalității în viziunea autorilor americani

Modelul lui Costa și McCrae a fost prezentat pentru prima oară în iulie 1994 la Madrid, la a VII-a Conferință Europeană de Psihologie a Personalității. Personalitatea este vizualizată aici ca una dintre *subdiviziunile fundamentale, alături de aptitudinile cognitive și fizice sau alte elemente componente ale personalității ca "material brut"*. Din perspectiva autorilor, psihodiagnoza nu abordează nemijlocit aceste tendințe bazale dacă ele nu sunt direct observabile, funcționând de regulă ca și constructe ipotetice. Mai mult, atenția psihologilor nu ar trebui să se focalizeze atât pe analiza de finețe a proceselor de transformare petrecute în decursul dezvoltării individului, ci mai degrabă pe *adaptările specifice*, adică pe felul în care au fost modelate tendințele de bază prin influențele interne și externe. Așadar, psihologul³³ nu poate opera schimbări în trăsăturile bazale ale individului, dar poate ajunge la cunoașterea și explicarea corectă a acestora, precum și a modului în care ele intervin în problemele existențiale, ajutând persoana în cauză să reducă la minim dificultățile și incongruențele. **Figura 3-5** ne arată un model-cadru, în care explicațiile trebuie căutate la diferite nivele prin mijlocirea proceselor de intermediere.

Urmărind modelul, putem observa că:

(a) *trăsăturile bazale* – nevrotism, extraversie, deschidere, agreabilitate, conștiinciozitate – *apar ca dispoziții psihice fundamentale* care nu trebuie considerate constructe biologice; ele sunt constructe psihice, deservite la rândul lor de structuri biologice (baze biologice).

³² - diferența dintre cele două tipuri de trăsături dinamice este dată de durabilitate: **ergul** – fiind constituțional – reprezintă o structură permanentă, nedispărând total niciodată din psihicul persoanei, singura variație pe care o suportă cu adevărat fiind de intensitate; **sentimental** – format prin învățare – este susceptibil de dezvățare, putând astfel să dispară.

³³ - o altă observație a autorilor arată că greșeala multor psihologi/diagnosticieni rezidă în confuzia dintre comportamente și trăsăturile propriu-zise, fapt ce generează o altă confuzie: coresponderea greșită a trăsăturilor cu motivele.

(b) între tendințele bazale (din care fac parte trăsăturile de personalitate) și biografia obiectivă³⁴ a persoanei (care cuprinde comportamente specifice) nu există nici o legătură directă.

(c) trăsăturile pot fi cel mai bine înțelese dacă sunt privite ca explicații pentru o categorie intermediară de fapte psihice, anume *adaptările caracteristice*; la rândul lor, acestea oferă explicații pentru comportamentele observabile.

(d) personalitatea este supusă atât *influențelor endogene* (tendințe bazale – concepte ipotetice ce nu pot fi direct observabile, dar pot fi deduse), cât și *influențelor exogene*³⁵.

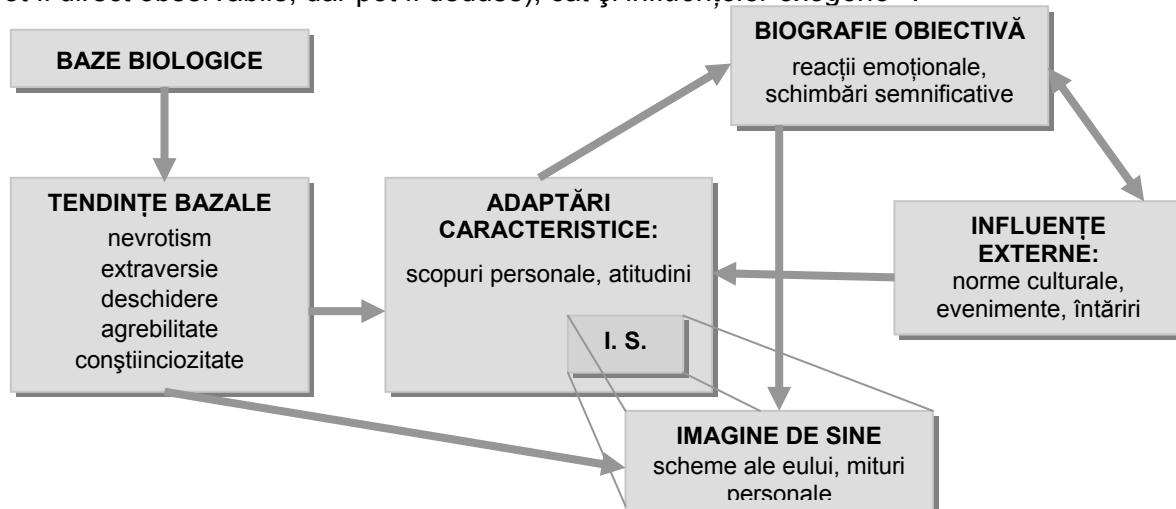


Figura 3-5: Modelul explicativ al persoanei în diagnoza trăsăturilor
(apud. Minulescu, p. 26)

Punctul central al modelului prezentat îl constituie *nivelul adaptărilor caracteristice*. Conținutul acestora este dat atât de personalitate, cât și de cultură, adaptările fiind în sine caracteristici dobândite. *Imaginea de sine* joacă un rol aparte în evaluarea psihologică, fiind privită ca o subdiviziune a adaptărilor caracteristice persoanei. Astfel, între tendințele bazale și adaptările caracteristice se derulează procese dinamice responsabile de un anume izomorfism. Cu alte cuvinte, individul uman intră în viață cu o serie de dispoziții particulare cărora li se acordă nuanțe și semnificație prin prisma culturii prevalente.

Din această perspectivă, valoarea explicativă a trăsăturilor de personalitate utilizate ca explicații cauzale este reală doar atunci când aduce cu sine un plus în înțelegere și cunoaștere, permițând evaluări care trec dincolo de datele observabile. Pentru a exemplifica, este insuficientă explicarea faptului că trăsătura de extraversie gregară determină un model de comportament deschis, dominat de nevoia subiectului de a se asocia continuu cu ceilalți. Ca atare, datele de cercetare contemporane sprijină valoarea explicativă a trăsăturilor de personalitate numai în măsura în care, pe de o parte, ele certifică stabilitatea lor în timp, iar pe de altă parte, sunt argumente care indică o dinamică de la specific spre general și din nou spre specific.

Modelul conceptualizat de cei doi autori americani ridică problema explicării – în cadrul dinamic al dezvoltării personalității – felului în care dispozițiile bazale interacționează cu un mediu

³⁴ - biografia obiectivă cuprinde cursul real al comportamentelor și trăirilor individului; comportamentul observabil reprezintă o secțiune temporală a biografiei obiective, el incluzând gânduri, sentimente, acțiuni.

³⁵ - acestea reunesc cadrul socio-cultural în care se formează individul uman, precum și evenimentele de viață cu întăriri pozitive / negative primite de acesta; ele pot fi rezumate prin conceptul de *situație existențială*.

în schimbare pentru a produce expresiile fenotipice ale personalității: valori, proiecte și relații personale, imaginea de sine.

C.2 Big Five vs. Big Seven

Deși în structura celor cinci superfactori au fost surprinse și elemente ce țin de sfera motivației, ei nu reprezintă „resorturi motivaționale” ca atare, cel puțin nu așa cum sunt acestea abordate de diferitele teorii ale motivației sau valorilor. De aceea, precizăm că o serie de cercetări de dată mai recentă asupra motivației s-au aplecat mai degrabă spre componentele de factură medie³⁶ de genul sarcinilor existențiale sau a proiectelor personale, considerate adesea „o punte între trăsături, gânduri și comportament” (Cantor, 1990, apud Minulescu, 1996, pp. 113-114).

Un studiu experimental complex și complet al tuturor tipurilor de scopuri existențiale a fost elaborat de Roberts și Robins care au delimitat 7 superfactori motivaționali, după cum urmează: **(1) statut și prestigiu** – nevoia de a avea o carieră de prestigiu/statut superior, de a deveni om de afaceri/de a avea propria afacere, de a se pregăti pentru absolvirea studiilor, de a avea un standard de viață înalt, bogăție, etc; **(2) realizări creative** – trebuința de a crea în domeniul artistic, de a obține performanțe în acest domeniu, de a oferi sprijin activităților de coloratură artistică; **(3) scopuri comunitare** – nevoia de a-i ajuta pe ceilalți, de a munci pentru bunăstarea altora, de a participa la servicii publice/de voluntariat în câmpul social; **(4) stil de viață excitant** – nevoia de a se distra, de a trăi experiențe bogate și cât mai variate, de a trăi „viața la maxim”; **(5) influență politică** – nevoia de a exercita influență în probleme politice, de a deveni un lider în comunitate; **(6) relații de familie satisfăcătoare** – nevoia de a avea relații maritale satisfăcătoare, de a avea copii, de a-i face mândri pe părinți, de a avea relații de familie armonioase; **(7) scopuri spirituale** – nevoia de a participa la activități cu specific religios, de a-și concentra atenția pe propria viață spirituală.

Pornind de la aceste scopuri existențiale, cercetătorii mai sus amintiți au stabilit experimental corelații între *Big Five* și *Big Seven*, fapt ce le-a permis să considere că scopurile pe care o persoană le urmărește în decursul vieții pot fi anticipate funcție de tipul de dezvoltare a fiecărui superfactor de personalitate. Aceste date permit totodată o viziune mai limpede asupra relațiilor dintre trăsături și scopuri din perspectiva unor dezvoltări și contexte posibile ale personalității umane. Cu excepția nevrotismului, celelalte dimensiuni bazale corelează semnificativ cu superfactorii motivaționali, în vreme ce aceștia din urmă – mai puțin scopurile spirituale – prezintă corelații semnificative cu dimensiunile principale ale personalității. Astfel (Minulescu, 1996, p. 116) (a) **extraversia** corelează pozitiv semnificativ cu nevoia de *stil de viață excitant*, de *influență politică*, de *statut și prestigiu*, de *relații de familie satisfăcătoare*; (b) **agreabilitatea** corelează negativ semnificativ cu nevoia de *statut și prestigiu*, *influența politică*, *stil de viață excitant* și pozitiv cu *scopuri comunitare* și *relații de familie satisfăcătoare*; (c) **conștiințiozitatea** corelează pozitiv semnificativ cu nevoia de *statut și prestigiu*; (d) **deschiderea** corelează negativ

³⁶ - analiza acestui tip de motivații are la bază opțiunile cotidiene ale individului uman, precum și constructele specifice ale acestuia;

semnificativ cu nevoia de *statut și prestigiu*, *relații de familie satisfăcătoare* și pozitiv cu *realizări creative*, *scopuri comunitare* și *stil de viață excitant*. Putem urmări aceste corelații ilustrate grafic în **Figura 3-6**.

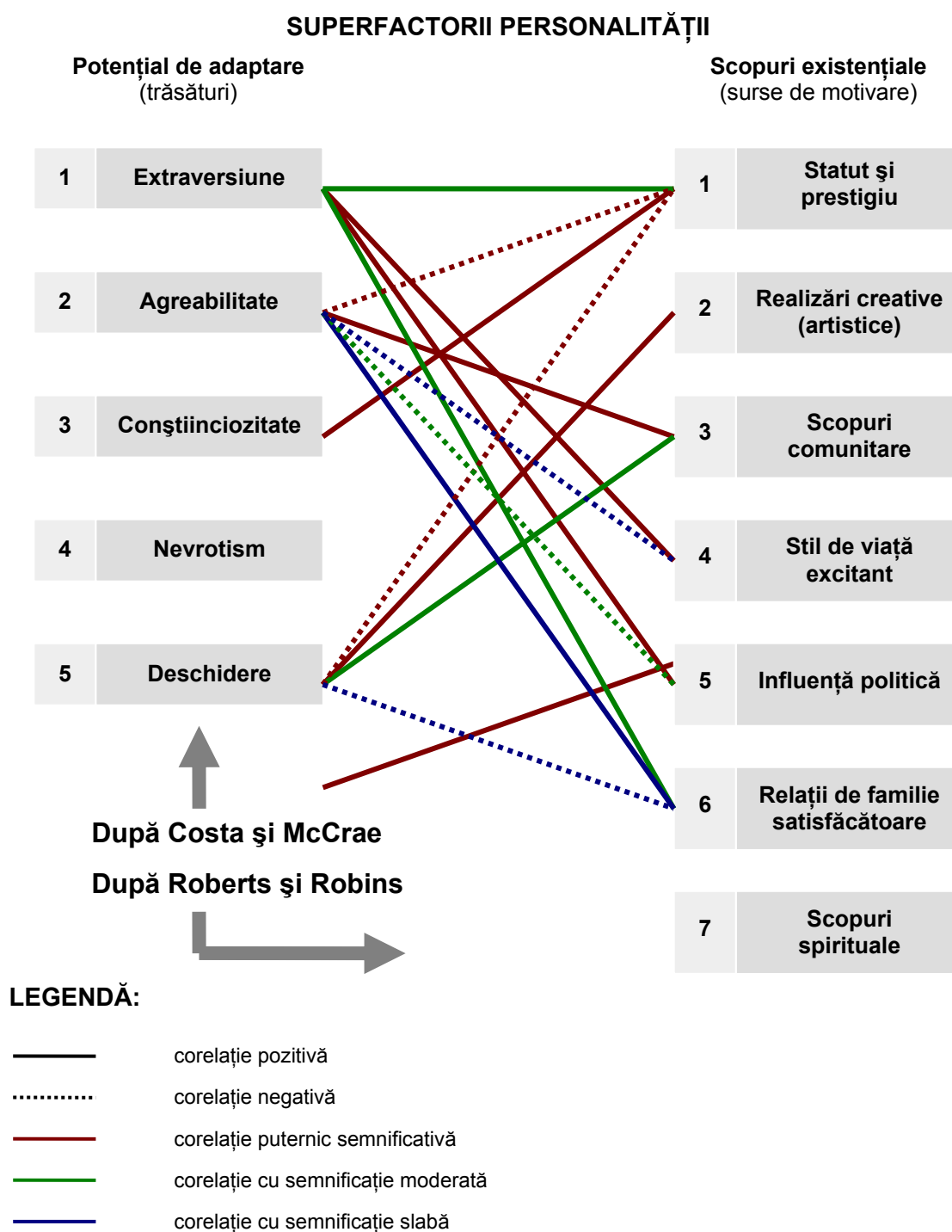


Figura 3-6: Corelații între trăsăturile de personalitate și sursele de motivare

3.1.4.3. Exercițiu comparativ între cele două abordări: Allport vs. Cattell

Deși adepții unor orientări diferite, putem surprinde unele asemănări între eforturile celor doi „teoreticieni ai trăsăturilor”. Astfel, amândoi sunt de părere că în studiul personalității s-a ținut prea mult cont de elemente filosofice sau/și literare, motiv pentru care Allport (1961) susține că studiul individului singular nu trebuie lăsat în seama „biografiei, poeziei sau dramei”, iar Cattell (1965) consideră această abordare filosofic-literară ca ținând de domeniul trecutului. Atât unul cât și celălalt consideră trăsăturile ca fiind surse extrem de importante ale comportamentului uman, în ciuda faptului că fac apel la metode diferite de identificare și evaluare a acestora³⁷ (vezi **Tabelul 3-3**).

Tabel 3-3: Comparație între Allport și Cattell

	ALLPORT	CATTELL
Trăsătura	Orice dispoziție generalizată față de care pot fi comparați oamenii.	O structură mentală care este dedusă din comportament.
Tipuri de trăsături	<i>Trăsăturile cardinale</i> sunt calități definitorii care apar doar ocazional și față de care orice act pare dependent; <i>trăsăturile centrale</i> reflectă un set de trăsături în jurul cărora se învârtă existența individului	<i>Trăsăturile sursă</i> reprezintă sursele ce se stau la baza comportamentelor observabile; <i>trăsăturile de suprafață</i> sunt clusteri ai elementelor trăsăturilor care par a coexista împreună.
Determinarea trăsăturilor	Diagnoză psihologică și constituțională, roluri culturale, documente personale și studii de caz, aprecieri, teste și scale, tehnici proiective, analize în profunzime, comportamente expresive și proceduri sinoptice.	Rezultate ale înregistrărilor de viață, chestionare și teste obiective, supuse analizei factoriale pentru a identifica trăsăturile.
Stabilitatea trăsăturilor de-a lungul timpului	Trăsăturile se află în continuă schimbare. După consumarea unei acțiuni se produce un feedback la nivelul sistemului nervos, astfel încât pe viitor trăsătura respectivă nu va mai fi exact aceeași.	Trăsăturile sunt supuse schimbării, dar schimbarea se produce foarte încet. Psihologul trebuie să facă distincție între dependență care este o funcție de eroare în testului și stabilitate care este o funcție a trăsăturii. Pentru a apărea în teste schimbările în cadrul trăsăturilor se durează de regulă între 1 lună și 3 luni.

După Lamberth, Rappaport și Rappaport, *Personality: An Introduction*, Alfred A. Knopf, 1978, p. 87

3.1.5. Componenta motivațional-valorică a personalității

Complexitatea personalității umane a condus la abordarea unor multiple direcții de cercetare, dar – în același timp – a generat suficiente dificultăți în investigarea componentelor sale, între care și cele ce țin de orientarea personalității. Astfel, cu toate că în lucrări mai ample, de sinteză, precum cea a autorilor Potkay și Allen (1986, apud Crețu, 1997, p. 51) sunt menționate și teme de cercetare referitoare la scopuri și motive, orientări și implicări în relații/acțiuni externe, aceste demersuri nu prezintă o aprofundare constantă și susținută.

³⁷ - am văzut deja că interesul lui Allport se îndreaptă spre ceea ce conferă *unicitate* individului, în vreme ce Cattell este preocupat mai degrabă de aspectele *comune* despre care consideră că spun mai multe decât diferențele interindividuale.

3.1.5.1. Procesele motivaționale – resursa energetică a personalității

În vechime, modelul motivației umane era cuprins în teoria tripartită a naturii umane, așa cum a fost ea gândită de grecii antici: *experiența cognitivă*, cea *conativă* și, evident, cea *afectivă*, cunoscuta analogie îmbrăcând forma unei calești trase de doi cai – intențiile (sfera conativă) și sentimentele (sfera afectivă) - al cărei vizitiu era cel care lua deciziile și conducea cursa (sfera cognitivă); pentru vechii gânditori *forța motrice a comportamentului uman provenea din primele două sectoare: cel afectiv și cel conativ*.

3.1.5.1.1. Individul ca entitate unitară

Unul din aspectele esențiale ale abordării umaniste considera că „fiecare individ trebuie studiat ca un întreg organizat, unic și integrat” (Maslow, apud Hjelle și Ziegler, 1976, p. 254). Din această perspectivă Maslow observa că psihologii s-au oprit prea multă vreme asupra elementelor și evenimentelor disparate, separate, neglijând astfel aspectele cu adevărat importante privitoare la ființa umană ca întreg. Cu alte cuvinte, până acum s-au examinat copacii, nu pădurea. În acest sens, teoria lui Maslow s-a dovedit o încercare reușită de cunoaștere și interpretare a ființei umane într-o manieră holistă, integratoare.

3.1.5.1.2. Modelul ierarhic al trebuințelor (Maslow)

Autorul american considera că multe aspecte legate de comportamentul uman pot fi explicate prin tendința individului de a căuta atingerea anumitor scopuri care fac ca viața să îi ofere satisfacții, dar și să fie încarcată de sens și semnificație. Maslow percepe ființa umană ca fiind „un animal care vrea” și care atinge foarte rar o stare de completă satisfacție pe termen lung. Astfel, în sistemul psihologului, pe măsură ce o dorință este satisfăcută, o alta are tendința de a-i lua locul; stă în firea oamenilor să își dorească aproape întotdeauna altceva.

Teoria lui Maslow pornește de la premisa că dorințele umane (motivele) sunt înnăscute și organizate ascendent, într-o ierarhie a priorităților și potențelor³⁸, după cum reiese din **Figura 3-7**, unde este înfățișat modelul piramidal al trebuințelor. În ordinea potenței autorul identifică cinci categorii de nevoi: *nevoile fiziologice de bază*, *nevoia de securitate*, *nevoia de afiliere și iubire*, *nevoia de stimă de sine* și *nevoia de autoactualizare sau nevoia de împlinire personală*.

1. Nevoile fiziologice. Instinctul bazal, cel mai puternic și evident este supraviețuirea. În această categorie intră necesitatea de a bea, de a mânca, de a respira, nevoia de somn, trebuințele sexuale, de protecție în fața temperaturilor extreme, precum și nevoia de stimulare senzorială. Aceste trebuințe fiziologice sunt direct racordate la menținerea biologică a activității organismului și trebuie satisfăcute cel puțin la un nivel minim înainte ca individul să fie motivat de nevoi ce țin de sfere mai înalte. Trebuințele fiziologice sunt așadar esențiale pentru înțelegerea comportamentului uman, efectele adesea devastatoare produse de privarea de hrană sau de apă asupra acestuia fiind contabilizate în numeroase experimente sau demersuri autobiografice.

³⁸ - la baza acestei „structuri” se află însă ideea că nevoile de nivel inferior trebuie satisfăcute măcar parțial pentru ca individul uman să devină conștient sau motivat de o nevoie de nivel superior.

2. Nevoia de securitate. Odată ce nevoile fiziologice sunt satisfăcute cel puțin în parte, individul uman devine preocupat de un nou set de motive, trebuințele de securitate. Forța motivatoare rezidă așadar în a asigura un anumit grad de siguranță, de ordine, de structură și chiar de predictibilitate mediului de viață al individului. Cel mai adesea, trebuința/nevoia de securitate este cel mai pregnant vizibilă la nou-născuți și copii ca urmare a neajutorării și dependenței față de adulți. Un astfel de exemplu face referire la preferința manifestată de copii față de anumite rutine sau activități repetitive. Mai târziu, această nevoie transpare sub alte forme, ca de exemplu: căutarea unei slujbe sigure (ca statut, dar și financiar), stabilirea unui cont bancar/de economii, achiziționarea unei polițe de asigurări etc.

3. Nevoia de afiliere și iubire. Ocupantă a poziției a treia, această nevoie își cere drepturile atunci când nevoile fiziologice și de securitate sunt oarecum potolite. Persoana motivată de acest nivel tânjește după relații pline de afecțiune cu ceilalți, atât în familie, cât și în grupul/grupurile de referință. Astfel, apartenența la un grup devine un obiectiv dominant pentru individ, acesta resimțind absența prietenilor, a rudelor, a partenerului sau a copiilor drept singurătate, respingere, izolare, uneori chiar ostracizare socială.

4. Nevoia de stimă de sine. Atunci când nevoia de a iubi și de a fi iubit a cuiva este gratificată măcar în parte, forța motivațională scade, lăsând loc nevoii de stimă de sine, pe care Maslow o divide în **nevoia de respect de sine** și **nevoia de respect din partea celorlalți**. Prima presupune dorința de competiție, de încredere, de putere personală, de adecvare, de achiziții, de independență și libertate – individul având nevoie să știe că este valoros, că este capabil să rezolve problemele existențiale și să facă față vieții, în vreme ce respectul din partea celorlalți presupune prestigiu, recunoaștere, acceptare, atenție, statut, reputație și apreciere – individul având nevoie să se știe apreciat pentru ceea ce poate face.

5. Nevoia de auto-actualizare. Această nevoie Maslow o consideră ca „dorința (individului – n.n.) de a deveni tot ceea ce este el capabil să devină” (apud Hjelle și Ziegler, 1976, p. 261). Persoana care a atins acest nivel maxim se îndreaptă spre deplina utilizare și exploatare a potențialului, capacităților și talentelor sale; cu alte cuvinte, auto-actualizarea semnifică a deveni omul total, așa cum vrea, poate și înțelege fiecare.

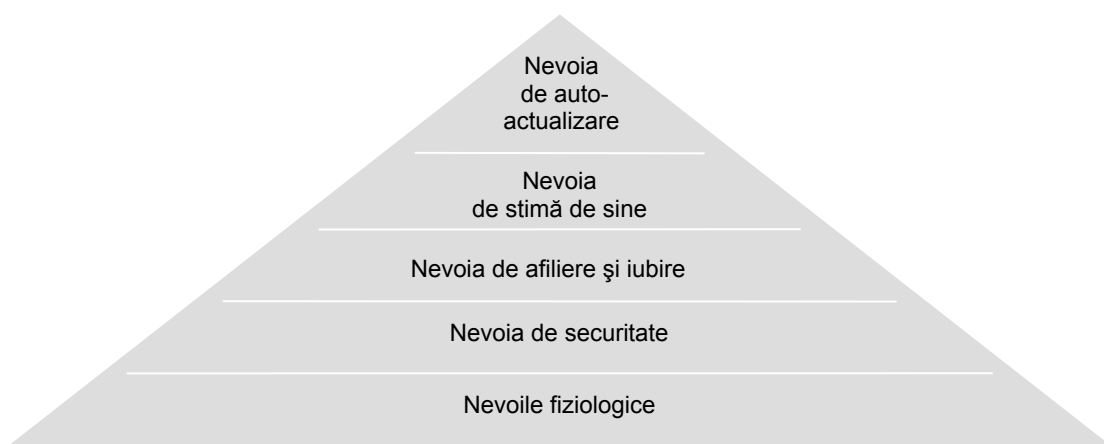


Figura 3-7: Modelul ierarhic al motivației după Maslow
(apud. Hjelle și ziegler, p. 256)

3.1.5.2. Valorile – generare și asimilare

Valoarea – sau mai degrabă conceptul de valoare – s-a situat în centrul preocupărilor oamenilor încă din vechime, făcând apanajul multor gânditori de atunci încolo. Nu vom insista, ci ne vom limita doar la a aminti că valorile „*exprimă un raport între om și ceva din afara sa, în principal din existența sa socială*” (Crețu, 1997, p. 53). Din punct de vedere psihologic, valoarea este privită ca „*proprietate a ceva, relație subiectiv-obiectivă de natură socio-culturală, prezentând semnificație și indicând o prețuire sau apreciere*” (Popescu-Neveanu, 1987, p. 767), ca „*interes manifestat față de un obiect; stimă arătată unei persoane*” (Silamy, 1996, p. 336). Observăm așadar că omul este nu numai purtător de valori, ci și creator al acestora, orientându-și întreaga existență după ele.

În articolul „Componentele orientative ale personalității și sistemul social și personal de valori” din culegerea *Psihologia vieții cotidiene*, Tinca Crețu face distincție între *procesul de generare a valorilor* și cel de *asimilare* a acestora (pp. 53-54).

1. Procesul de generare a valorilor. Fapt evident, valorile nu reprezintă pur și simplu un produs al minții și activității subiectului uman, ci al întregii experiențe sociale de care se bucură acesta, ele rezultând și evoluând în timp, decantându-se în situații concrete, reale de viață care au permis și facilitat adaptările noastre, dobândind expresie simbolică și devenind dezirabile pentru acțiunile și relațiile ulterioare nu numai ale individului singur, cât ale comunității în care acesta se dezvoltă și conviețuiește. În acest sens, ființa umană află în mediul social valorile pe care urmează să le asimileze, astfel devenind o *ființă valorizatoare*, raportându-se la valori în mod conștient și afirmându-se prin propriile alegeri și opțiuni ca individualitate autonomă sub aspect axiologic.

2. Procesul de asimilare a valorilor. Rogers (1964) constata că în procesul de asimilare a valorilor individul parcurge o serie de etape. Astfel, preferințele copilului relative la satisfacerea trebuințelor sale exprimă oarecum niște *valori flexibile*, dar suficiente. Urmează apoi *mimetismul valoric*, adică preluarea cerințelor părinților care exprimă în general valori, dar în baza iubirii ce le-o poartă acestora, chiar dacă nu le înțelege³⁹. Nivelul următor este parcurs de regulă de-a lungul adolescenței⁴⁰, când *valorile sunt trecute prin filtrul propriei gândiri și experiențe*.

Din cele relatate rezultă că valoarea reprezintă un raport între individul uman și elementele din mediu, raport mediat însă social prin intermediul semnificațiilor de natură axiologică atribuite de individ, acesta situându-se în fața unei lumi a valorilor în care unele posedă o valabilitate general umană (adevărul, binele, frumosul), în vreme ce altele sunt atașate unor contexte sociale prezente în intervale de timp suficient de lungi, dar nepermanente, dispărând astfel odată cu ele⁴¹.

³⁹ - asemeni lui Kohlberg, Rogers observă că unele personae pot rămâne toată viața la un nivel scăzut de asimilare a valorilor.

⁴⁰ - potrivit lui Erickson, găsirea identității la adolescenți este puternic influențată de calitatea valorilor, precum și de gradul asimilării lor. Astfel, o identitate negativă presupune elaborarea unui sistem de valori personale neconcordanț cu cel al societății în ansamblu.

⁴¹ - vorbim în fapt despre o lume a valorilor deschisă care continuă să se înnoiască prin dispariția unora și apariția altora, în timp ce restul rămân aceleași în mare parte.

3.2. Metode de evaluare a personalității

3.2.1. Metoda – scurtă caracterizare

Etimologic, termenul de metodă provine din grecescul **methodos** – cale, drum către ceva. După opinia autorului francez A. Lalonde metoda reprezintă *“un program” ce reglează dinainte o suită de operații și care semnalizează erorile de evitat cu scopul de a “atinge un rezultat determinat”* (apud Cosmovici, 1996, p. 29). M. Zlate este de părere că metoda definește *“calea, itinerariul, structura de ordine sau programul după care se reglează acțiunile practice și intelectuale în vederea atingerii unui scop”* (1996, p. 92), în vreme ce P. Golu considera metoda drept *“acea îmbinare și organizare de concepte, metode, ipoteze, strategii, instrumente și tehnici de lucru care dau corporalitate unui proiect metodologic”* (apud Zlate, p. 91; Albu, 2000, p. 37).

În ceea ce privește studiul personalității, potrivit Lamberth, Rappaport și Rappaport (1978, p. 161), există două direcții în evaluarea personalității: **(a) abordarea academică** – ai cărei reprezentanți au căutat să studieze și să măsoare diferențele interindividuale în cadrul populației normale; ei au fost cu precădere interesați de instrumentele capabile să cuantifice modalitățile prin care diferă indivizii umani între ei și **(b) abordarea psihodinamică**⁴² – care a luat naștere ca urmare a evaluării personalității în mediul clinic; astfel, practicienii s-au văzut nevoiți să conceapă și să utilizeze instrumente capabile să discrimineze între diferitele grade și tipuri de tulburări psihice.

Din motive ce urmăresc respectarea coerenței lucrării de față noi vom adopta distincția între **metode nepsihometrice** (calitative), care țin preponderent de abordarea idiografică și **metode psihometrice** (cantitative), specifice orientării nomotetice.

3.2.2. Metode nepsihometrice

Metodele calitative⁴³ fac referire la procedurile de evaluare care furnizează date cu caracter descriptiv (declarații, documente, comportamente observabile etc.) despre subiect. Aceste metode permit cunoașterea nemijlocită a persoanei, favorizând contactul direct cu propriile sale viziuni și interpretări cu privire la experiența de viață, precum și cu eforturile acesteia de a-i face față (Bogdan și Taylor, 1975, pp. 4-5). Le vom prezenta mai jos pe cele mai des utilizate în studiul personalității umane: *observația, convorbirea, metoda biografică, studiul de caz și tehnicile proiective*.

3.2.2.1. Observația

Ca metodă de cercetare în sfera socio-umanului *observația* constă din *“urmărirea intenționată și înregistrarea exactă, sistematică a diferitelor manifestări comportamentale ale individului (sau ale grupului) ca și a contextului situațional”* (Zlate, 1996, p. 95). Ea reprezintă metoda primă și fundamentală în cunoașterea realității înconjurătoare sau – după cum o

⁴² - orientarea psihodinamică este legată în mod direct de teoria freudiană.

⁴³ - acestea nu pot fi considerate independente de aspectele supuse evaluării sau de procesul însuși de cercetare, fiind parte componentă a acestuia. De aceea, pentru o înțelegere și descriere mai bună unii autori recomandă adoptarea unei perspective procesuale în ceea ce le privește (apud Flick, 1999, p. 1).

denumiște P. Iluț – “canavaua cognitivă a acțiunilor noastre” (1997, p. 76). Ca actori și constructori ai realității socio-umane suntem “obligați” să observăm ce se petrece în jurul nostru. Vorbim astfel de o **observație spontană**, la nivelul vieții cotidiene, fără vreo intenție anume; în același cadru putem constata și **observații intenționate nesistemizate**⁴⁴ menite a ne facilita înțelegerea fenomenelor, evenimentelor, situațiilor sau comportamentelor din jur, însă fără o studiere în prealabil a acestora. Atunci când observația se realizează cu scopul evident și declarat de a culege date de interes științific prin intermediul unor mijloace specifice și de către persoane abilitate vorbim deja de **observație științifică / sistematică**. Potrivit autorului amintit (idem, pp. 77-85) putem distinge între **(a) observația structurată** (cantitativă) – care presupune existența și utilizarea unei grile de categorii stabilite anterior pe baza căreia se va opera la clasificarea materialului supus actului observațional și **(b) observația nestructurată** (calitativă sau participativă) – care presupune studierea “din interior” a unui grup prin participarea la activitățile sale și fără a deține o schemă prestabilită.

Trecând la domeniul mai restrâns al psihologiei, A. Cosmovici (1996, pp. 30-32) distinge între **(a) introspecție/autoobservație** – adică observarea atentă a propriilor noastre trăiri, alături de greu sesizabile pentru ceilalți, operație care are la bază o caracteristică eminemantă umană, aceea de a trăi o stare și de a fi conștient de ea, adică **dedublarea** și **(b) extrospecție/observație externă** – când atenția noastră se îndreaptă asupra manifestărilor altor persoane (faptele, replicile, expresiile acestora).

Sintetizând într-o oarecare măsură cele relatate am putea spune că metodele observației pot fi grupate astfel (Lanyon și Goodstein, apud Dafinoiu, 2002, pp. 81-93): **(1) observația necontrolată/naturală**; **(b) observația controlată/structurată** și **(c) autoobservația**.

1. Observația naturală. Cercetătorul înregistrează nestingherit comportamentul subiecților în mediul lor natural de viață. Pentru realizarea sa psihologii implicați în studiul comportamentului fac apel la o serie de tehnici, precum: (a) tehnica observatorului vizibil, dar ignorat; (b) tehnica observatorului ascuns; (c) tehnica utilizării unor dispozitive de supraveghere și înregistrare și (d) tehnica creării unor medii facsimil (în miniatură).

2. Observația controlată. Dificultățile ridicate de colectarea datelor în situații naturale au dus la dezvoltarea unor proceduri de studiere a comportamentelor în condiții mult mai bine controlate, condiții care să ofere posibilitatea unor observații sistematice. O importanță aparte o au situațiile de laborator în care subiecții sunt confrunțați cu o serie de sarcini/experiențe⁴⁵ în condiții cvasisimilare celor naturale.

3. Autoobservația. Psihologia freudiană precum și ceilalți psihologi de orientare psihodinamică sunt de părere că autocunoașterea este imposibilă întrucât introspecția⁴⁶ nu are acces decât la informații cu caracter lacunar, parțial, deformate fiind de mecanismele de apărare. Însă

⁴⁴ - potrivit lui Iluț acestea mai pot fi denumite și “impresionistice” (1997, p. 76).

⁴⁵ - aceste observații de laborator au fost utilizate în domeniul psihologiei organizaționale, cu precădere în sfera selecției de personal sub denumirea de teste situaționale sau eșantioane de lucru (Dafinoiu, 2002, p.86).

⁴⁶ - totuși introspecția rezistă prin intermediul convorbirii și – uneori – al chestinanelor.

autoobservația se dovedește importantă în evaluarea unor evenimente interne, altminteri inaccesibile unui observator extern (de ex. gânduri, imagini, emoții etc.).

3.2.2.2. Convorbirea

Convorbirea semnifică o „*discuție angajată între cercetător și subiectul investigat*” (Zlate, 1996, p. 112); această metodă reprezintă cea mai directă cale de a afla detalii referitoare la motivele, aspirațiile, trăirile afective, interesele unei persoane (Cosmovici, 1996, p. 33). Pentru a îmbrăca o formă științifică convorbirea trebuie să fie premeditată, adică pregătită, gândită dinainte în scopul obținerii unor date nu numai importante ci și valabile pentru cercetarea întreprinsă. O altă condiție esențială pentru reușita convorbirii este ca subiectul să fie sincer în comunicarea propriilor păreri, impresii, constatări etc., or aceasta este principala dificultate întrucât – de regulă – fiecare are tendința de a da răspunsul pe care îl consideră favorabil⁴⁷.

În lucrarea ***Introducere în psihologie*** M. Zlate amintește mai multe forme ale metodei convorbirii (1996, p. 113)⁴⁸: **(a) convorbirea standardizată, dirijată, structurată** – presupune formularea acelorași întrebări, în aceeași ordine și formă pentru toți subiecții investigați; **(b) convorbirea semi-standardizată / semi-dirijată** – presupune adresarea unor întrebări suplimentare, reformularea sau schimbarea ordinii unora dintre întrebările de bază; **(c) convorbirea liberă, spontană, asociativă** – presupune ca cercetătorul să țină seama de particularitățile situaționale, precum și de cele psihoindividuale ale subiectului.

3.2.2.3. Metoda biografică⁴⁹

Metoda biografică – cunoscută și sub denumirea de anamneză – *vizează strângerea cât mai multor informații referitoare la principalele evenimente derulate în viața unei persoane, precum și analiza și interpretarea acestor date* (Zlate, 1996, p. 117; Cosmovici, 1996, p. 35). Anamneza ne oferă o imagine unitară asupra unei persoane, ușurând cunoașterea acesteia și contribuind la descifrarea și înțelegerea elementelor sale specifice. Aspectul cu cea mai mare importanță – dar și grad de dificultate – al metodei biografice rezidă în *efortul de interpretare*, motiv pentru care am putea-o considera „<<o hermeneutică>> a materialului oferit de existența unei persoane” (Cosmovici, 1996, p. 35). Informațiile astfel obținute sunt analizate ținând cont de 29 de categorii împărțite în patru grupe (vezi Zlate, 1996, p. 118): **(a) categorii formale** – uniformitate/schimbare, armonie/perturbare; **(b) categorii cognitive** – închis/deschis, prietenos/dușmănos; **(c) categorii existențiale** – în strânsă legătură cu motivația: tematica reglatoare, tematica creatoare și **(d) categorii reacționale** – adaptare, mecanisme de apărare.

3.2.2.4. Studiul de caz

Prin excelență o metodă calitativă, *studiul de caz se instituie într-o procedură de integrare a diferitelor modalități de culegere a materialului empiric (observație, interviu) prin abordarea unei entități sociale sau individuale în vederea obținerii unei imagini cât mai complete (holistică) asupra*

⁴⁷ - în psihologie aceasta se numește *tendință de fațadă*, adică tendința de a prezenta celorlalți o aparență pozitivă.

⁴⁸ - alături de acestea putem aminti și **convorbirea psihanalitică** – propusă și utilizată de S. Freud sau **convorbirea nondirectivă** – concepută de C. Rogers.

⁴⁹ - unii autori o consideră parte integrantă a convorbirii (Zlate, 1996, p. 117), alții a studiului de caz (Iluț, 1997, p. 105).

acesteia (Iluț, 1997, p. 105). Această metodă funcționează și la nivelul cunoașterii comune, deși într-o formă neelaborată, ci “difuză și spontană” (ibidem).

Potrivit lui Stake (1994, apud Iluț, 1997, p. 108) putem vorbi de **(a) studii de caz intrinseci** – prin care se urmărește investigarea cât mai minuțioasă a unui caz particular, fără scopul explicit de a generaliza trăsăturile identificate sau de a testa vreo ipoteză / idee; **(b) studii de caz instrumentale** – prin care se cercetează foarte amănunțit un caz cu scopul de a lămuri o problemă sau teorie cu caracter mai general și **(c) studii de caz multiple** (colective) – în care se pune problema generalizării / a elementelor și mecanismelor comune.

3.2.2.5. Tehnicile proiective

Cunoscute mai degrabă sub denumirea de *teste proiective*, acestea sunt numite astfel (proiective) deoarece: (a) “*incită subiectul să se proiecteze, să se exprime în diferite manifestări ale personalității sale*” (Popescu-Neveanu, 1978, p. 729); (b) “*subiectul, în încercarea sa de a structura imaginea, de a-i da un sens, de a elabora o poveste, își proiectează, își exteriorizează propriile sale trăsături de personalitate, modul său de a fi și de a gândi, dorințele și tendințele cele mai ascunse*” (Zlate, 1996, p. 122); (c) au ca obiectiv principal „*stabilirea unui diagnostic diferențial de organizare a personalității, atât normale, cât și patologice*”, făcând apel la **mecanismele de adaptare la realitate** – mecanisme ce reglează utilizarea adecvată a percepțiilor, precum și la **mecanismele de proiecție** – prin care se exprimă elementele fantasmatică și afective care reflectă singularitatea individului (Postel, 1998, p. 556). Tehnicile proiective posedă anumite trăsături, între care (Anastasi, 1976, pp. 558-559): (a) *au un grad mic de structurare*, fapt ce permite o varietate mare de răspunsuri. Astfel, instrucțiunile sunt foarte scurte și generale, iar stimulii sunt de obicei vagi sau ambigui⁵⁰; (b) *instrumentele proiective reprezintă de asemenea proceduri de testare „deghizate”*, astfel încât subiectul este arareori conștient de tipul de interpretare psihologică pe care l-ar putea sugera răspunsurile sale; (c) *tehnicele proiective sunt caracterizate de o abordare globală în evaluarea personalității*⁵¹; (d) *tehnicele proiective sunt considerate eficiente în relevarea aspectelor inconștiente, latente, ascunse ale personalității*. De aceea, cu cât sarcina este mai nestructurată⁵², cu atât este mai sensibilă la revelarea acetsui „material latent”⁵³.

Cu alte cuvinte, tehnica proiectivă constă în observarea reacțiilor subiecților la prezentarea anumitor stimuli (imagini, obiecte, cuvinte) care ne permit vizualizarea modalității în care aceștia se identifică cu anumite aspecte ale mediului, încercând în același timp să desprindem semnificațiile acestor identificări. Premisa de la care pornește această tehnică constă în aceea că “cu cât situația prezentată este mai nestructurată, cu atât subiectul va fi tentat să imprime acesteia propria

⁵⁰ - ipoteza de la care pornesc aceste tehnici sugerează că modul în care subiectul percepe și interpretează materialul testului sau structurează situația reflectă aspectele fundamentale ale funcționării psihologice a acestuia.

⁵¹ - cu alte cuvinte, atenția se focalizează pe imaginea completă a întregii personalități, nu numai pe elementele separate și disparate ale acesteia.

⁵² - ipoteza care stă la baza acestei concepții presupune că un stimul nestructurat sau ambiguu provoacă foarte rar reacții de apărare (defensive) din partea subiectului.

amprentă a personalității sale” (Lamberth, Rappaport și Rappaport, 1978, pp. 162-163). Potrivit A. Anastasi (1976, pp. 559-576) tehnicile proiective sunt categorisite astfel:

3.2.2.5.1. Tehnici ce au la bază petele de cerneală.

(1) Testul Rorschach. După spusele autorului însuși, acesta constă în interpretarea liberă a „formelor fortuite”, adică a formelor realizate într-o „manieră nedeterminată” (Rorschach, 2000, p. 11) și reprezintă una dintre cele mai populare tehnici proiective. Deși petele de cerneală au fost utilizate anterior și de alți psihologi în studiul imaginației sau al altor funcții, Rorschach a fost însă primul care le-a utilizat în demersul diagnostic al personalității ca întreg. În forma sa actuală, testul utilizează 10 planșe, pe fiecare fiind o pată de cerneală simetrică: cinci în nuanțe de gri și negru, două conțin în plus nuanțe de roșu aprins, iar restul combină câteva nuanțe de pastel. I se prezintă planșele subiectului care este rugat să spună ce vede. Alături de răspunsurile verbale oferite de subiect, examinatorul notează timpul necesar pentru fiecare răspuns, expresiile emoționale afișate de subiect, remarci spontane sau alte comportamente relevante manifestate în timpul ședinței. După prezentarea celor 10 planșe examinatorul adresează subiectului o serie de întrebări în scopul clarificării asociațiilor efectuate de acesta. Cele mai utilizate categorii de cotare țin de **locație** (parte a petei de cerneală cu care a fost asociat răspunsul), **determinanți** (formă, culoare, claritate, mișcare) și **conținut** (figuri umane, figuri de animale, segmente anatomice).

(2) Tehnica petelor de cerneală Holtzman (HIT). Spre deosebire de majoritatea tehnicilor proiective, aceasta reprezintă o încercare de îmbinare a standardelor tehnice ale instrumentelor psihometrice. Având la bază Testul Rorschach, Tehnica Holtzman a fost concepută cu scopul de a elimina principalele deficiențe tehnice ale acestuia. Modificările operate la nivelul stimulilor, precum și al procedurii de administrare sunt destul de importante. Astfel, tehnica presupune două serii paralele, fiecare conținând 45 de planșe⁵⁴, urmărindu-se obținerea doar a unui singur răspuns pe planșă. Administrarea și cotarea HIT sunt bine standardizate și descrise cu claritate. Scorurile sunt obținute în 22 de variabile de răspuns, în care sunt incluse majoritatea variabilelor Testului Rorschach, precum și variabile adiționale (verbalizare patognomică, anxietate, ostilitate). Pentru fiecare variabilă au fost stabilite scoruri percentile pe eșantioane de populație normală (de la 5 ani în sus), dar și pe grupuri deviate (schizofreni, persoane cu retard psihic, copii cu tulburări afective, tineri delicvenți, alcoolici).

3.2.2.5.2. Testul Aperceptiv Tematic (TAT).

Tehnica prezintă stimuli cu un grad mai ridicat de standardizare, solicitând răspunsuri verbale mai complexe și mai pline de sens. Interpretarea acestor răspunsuri se bazează de obicei pe analiza de conținut. Elaborată de Murray și colab. (1938), Testul Aperceptiv tematic a avut nu numai o utilizare clinică amplă, dar a servit ca model pentru dezvoltarea ulterioară a altor instrumente. Testul constă din 19 planșe ce conțin o serie de desene vagi în alb și negru și o singură planșă

⁵³ - utilizate cu precădere în mediul clinic, tehnicile proiective nu se limitează doar la „măsurarea” caracteristicilor interpersonale, motivaționale sau emoționale, ci urmăresc și aprecierea aspectelor de ordin cognitiv (nivel intelectual, originalitate, rezolvare de probleme).

⁵⁴ - planșele sunt – de asemenea – monocrome (alb-negru) sau colorate, iar pentru unele planșe s-a optat pentru asimetrie evidentă.

albă. Subiectul este rugat să compună o poveste pe baza fiecărui desen, să relateze ce anume s-a întâmplat până în momentul evocat de acesta, ce se întâmplă în prezent, ce simt sau gândesc personajele și care sunt consecințele. În cazul planșei albe subiectul este rugat să își imagineze el un desen, să îl descrie și apoi să formuleze o poveste. Procedura originală presupune două ședințe de o oră cu utilizarea a 10 planșe în fiecare. Planșele pentru a doua ședință au fost alese în mod intenționat, ele fiind mai neobișnuite, mai dramatice și mai bizare, instrucțiunile solicitând subiectul să dea frâu liber imaginației. Există 4 seturi de 20 de planșe pentru băieți, fete, bărbați și femei (de la 14 ani în sus). În interpretarea poveștilor examinatorul trebuie mai întâi să identifice cine este „eroul”, iar apoi se purcede la analizarea conținutului poveștii ținându-se cont de nevoile și presiunile stabilite de Murray (vezi *punctul 3.1.4.1., subpunctul B.1.*).

3.2.2.5.3. Alte tehnici proiective.

(1) Tehnicile verbale. Deși majoritatea instrumentelor proiective presupun răspunsuri verbale, anumite tehnici sunt în întregime verbale, putând fi utilizate atât în formă orală, cât și scrisă. O astfel de tehnică este **testul de asociații verbale**; cunoscut inițial ca „*testul asociațiilor libere*”, tehnica a fost descrisă amănunțit de Galton (1879). Procedura presupune prezentarea unor serii de cuvinte fără legătură între ele la care subiectul trebuie să răspundă pentru fiecare cu primul cuvânt care îi vine în minte. O altă tehnică este **tehnica completării de fraze**, care constă din formularea unor începuturi de fraze⁵⁵ ce vizează interese, aspirații, convingeri, concepții aparținând subiectului și pe care acesta trebuie să le finalizeze. Un exemplu interesant este testul propus de M.H. Kuhn și T.S. McPartland (1954) denumit **Testul celor 20 de propoziții** și care constă în completarea a 20 de propoziții care încep cu formularea „Eu sunt...”⁵⁶. Un alt autor – L. Zurcher (1972) – a obținut în urma aplicării testului patru tipuri de propoziții: **(a) propoziții de tip A** – care conțin caracterizări generale/particulare de ordin fizic; **(b) propoziții de tip B** – care se referă la caracteristicile statutului social al subiectului; **(c) propoziții de tip C** – care includ particularități de ordin psihic ale subiectului și **(d) propoziții de tip D** – care cuprind identificări complexe de tip filosofic.

(2) Tehnici bazate pe pictograme. Tehnicile proiective utilizează materiale bazate pe pictograme într-o varietate de moduri. Un astfel de exemplu este **Testul de Frustrare Rozensweig**, disponibil în două forme: pentru copii (între 4-13 ani) și pentru adulți (de la 14 ani în sus). Derivată din concepția autorului privind frustrarea și anxietatea, tehnica constă dintr-o serie de desene în care o persoană o frustrează pe o alta. Răspunsurile furnizate de subiect sunt organizate funcție atât de tipul, cât și de direcția aresivității. În sfera tipurilor găsim: dominarea obstacolelor, evidențierea obiectului cauzator de frustrare, apărarea sinelui, focalizarea atenției pe protejarea persoanelor frustrate, persistența nevoii, concentrarea pe soluții constructive referitoare la problema frustrării. De cealaltă parte, direcția agresivității este cotate ca extrapunitivă (orientată în exterior, spre

⁵⁵ - iată câteva exemple de astfel de începuturi de fraze (apud Zlate, 1996, p. 121): „Cel mai mult îmi doresc să..”, „Cele mai mari bucurii le am atunci când...”, „Calitățile pe care le apreciez cel mai mult la alții sunt...” etc.

⁵⁶ - la noi o probă asemănătoare a propus și M. Zlate în lucrarea ***Eul și personalitatea*** (1997), intitulată ***CSE – Cine sunt Eu?***

mediu), intropunitivă (direcționată în interior, spre individ) și impunitivă (absentă, în încercarea de a trece peste sau de a evada dintr-o situație).

(3) Tehnicile expresive. O categorie destul de vastă de tehnici proiective cuprinde mai multe modalități de autoexprimare liberă. Caracteristica acestor tehnici este că inițial au fost utilizate și ca tehnici terapeutice, nu numai ca metode de diagnostic. Astfel, prin intermediul oportunităților de autoexprimare oferite de aceste tehnici, se consideră că individul uman nu numai că își etalează dificultățile emoționale, dar le și scoate la lumină. Tehnicile cel mai frecvent utilizate sunt cea a desenului (*Testul Goodenough* – testul omului, *Testul Koch-Storra* – testul arborelui etc.) și cea a manevrării jucăriilor.

3.2.3. Metode psihometrice

După cum le sugerează și denumirea, acestea urmăresc *“măsurarea capacităților psihice ale individului în vederea stabilirii prezenței sau absenței lor și mai ales a nivelului (gradului) lor de dezvoltare”* (Zlate, 1996, p. 119). Cea mai cunoscută și răspândită este **metoda testelor psihologie**.

3.2.3.1. Scurtă prezentare a testelor psihologice – definiție, calități, clasificare

Termenul de **test**⁵⁷ a fost introdus în literatura de specialitate de J. McKeen Cattell în 1890, în lucrarea ***Mental Test and Measurement*** prin utilizarea expresiei „*mental test*” (vezi: Anastasi, 1976, p. 9; Mitrofan, 2001, p. 63; Stan, 2002, p. 33). În ceea ce privește definiția conceptului, au existat unele dificultăți, mai cu seamă prin faptul că autorii au acordat o arie mai largă sau mai îngustă referințelor aferente. Astfel, o definiție de referință aparține autorului unuia dintre cele mai cunoscute tratate de teorie a testului psihologic clasic – Gustav Lienert, care preciza că *testul este „un procedeu științific de rutină pentru cercetarea uneia sau mai multor caracteristici delimitabile empiric ale personalității, în scopul emiterii unei afirmații (aserțiuni), pe cât posibil cantitative, despre gradul relativ al reliefării caracteristicii individuale”* (apud Stan, 2002, p. 106). Alte accepțiuni ale testului psihologic: *„probă semnificativă (validată și etalonată) pentru a evalua (prin raportare la rezultatele obținute de alții) de ce este capabil un subiect într-o situație dată sau caracteristicile personalității sale”* (Mucchielli); *„procedeu sistematic pentru observarea comportamentului unei persoane și a cărei descriere se face pe baza unei scale numerice sau a unui sistem categorial”* (Cronbach); *„probă utilizată mai ales în psihologia diferențială care permite descrierea comportamentului unui subiect într-o situație definită cu precizie (<<consemnul>> testului) prin referință la comportamentul unui grup definit de subiecți plasați în aceeași situație”* (Reuchlin) (idem, pp. 106-107); *„instrument al metodei experimentale folosit cu precădere în investigațiile cu caracter aplicativ ale psihologiei [...]”* (Albu, 1998, p. 13); *„procedeu standardizat de investigație psihodiagnostică, punând în evidență, prin diferite modalități de stimulare a subiecților, comportamente relevant diagnostice, exploatabile informațional, pe baza comparării*

⁵⁷ - inițial, testele au fost utilizate în determinarea dezvoltării intelectuale a copiilor de către Binet prin intermediul scalei Binet-Simon, iar mai apoi au fost extinse la determinarea aptitudinilor în vederea selecției profesionale de către H. Münsterberg (în primii ani ai sec. XX). În prezent, testele psihologice sunt utilizate pe scară largă, în legătură cu orice funcție psihică și în orice domeniu de activitate.

rezultatelor obținute cu cele aparținând unor eșantioane reprezentative de persoane aflate într-o situație de examinare identică și care folosește, în descrierea și explicarea concluziilor, termeni științifici specifici teoriei pe care se bazează construcția sa” (Stan, 2002, p. 108).

Pentru a putea realiza o diagnoză valabilă testul trebuie să îndeplinească anumite condiții: (1) obiectivitatea, (2) fidelitatea, (3) validitatea, (4) standardizarea, (5) etalonarea.

1. Obiectivitatea. Constituie „gradul în care rezultatele unui test psihologic sunt independente de persoana examinatorului” care mînuiește acest instrument în scop psihodiagnostic. (Stan, 2002, p. 139). Un test poate fi considerat pe de-antregul obiectiv atunci când examinatori diferiți obțin aceleași rezultate la același subiect. Funcție de momentul în care ar putea interveni subiectivitatea, putem distinge trei feluri de obiectivitate (ibidem): **(a) obiectivitatea de realizare** – esențial este modul de administrare a instrumentului de către examinator, condițiile de administrare trebuind să fie pe cât posibil măcar similare, dacă nu identice; **(b) obiectivitatea de evaluare** și **(c) obiectivitatea de interpretare** – ambele foarte greu de atins.

2. Fidelitatea. Reprezintă „precizia cu care un test măsoară o anumită caracteristică, indiferent dacă aceasta este sau nu cea pe care pretinde că o măsoară” (idem, p. 140). Termenul presupune ca scorurile la un test să fie reproductibile, adică să poată permite obținerea acelorași rezultate – prin repetarea măsurării – „pentru aceleași persoane, în aceleași condiții, cu teste măsurând aceeași trăsătură, în ocazii diferite” (ibidem). Expresia acestei calități psihometrice o reprezintă **coeficientul de fidelitate**, ale cărui minimă și maximă sunt 0.00, respectiv 1.00 și care reflectă raportul⁵⁸ dintre scorul adevărat, real și scorul observat (sau măsurat). Fidelitatea poate fi verificată prin intermediul mai multor metode, precum (vezi Anastasi, 1976, pp. 111-122; Stan, 2002, pp. 144-156; Picot, 1997, pp. 81-82): **(a) metoda test-retest**; **(b) metoda testelor paralele**; **(c) metoda înjumătățirii testului**; **(d) metodele Kuder-Richardson** și **(e) metodele mixte**.

3. Validitatea. Generic, validitatea⁵⁹ reprezintă „proprietatea unui model de a corespunde destinației pentru care a fost creat”; „este calitatea testului psihologic de a măsura cu precizie o caracteristică pe care pretinde că o măsoară” (Stan, 2002, p. 156; 157). Pentru testele psihologice condițiile standard de validitate sunt definite în funcție de valoarea predictivă, fiind exprimate prin intermediul unor serii de corelații ale valorilor testului cu valori ale variabilelor-criteriu⁶⁰. Ca tipuri, distingem între **(a) validitatea de conținut** – când testul măsoară concret ceea ce trebuie să măsoare după opinia personalităților autorizate în acest sens adică este expresia unui eșantion reprezentativ dintr-un ansamblu de itemi / sarcini; **(b) validitatea de criteriu** – presupune raportarea punctajului testului la valorile-criteriu prin calcularea corelațiilor; **(c) validitatea predictivă** – atunci când performanța cu care se compară rezultatele testului urmează a fi stabilită ulterior examinării.

⁵⁸ - de preferat este ca acest raport să fie cât mai mic.

⁵⁹ - spre deosebire de validitate, **validarea** unui test psihologic face referire la ansamblul de proceduri cantitative și calitative a căror finalitate constă în asigurarea validității.

⁶⁰ - acestea presupun înglobarea a ceea ce testele sunt desemnate să diagnosticheze / măsoare – inteligență, nivel de dezvoltare, trăsătură de personalitate etc.

4. Standardizarea. Joacă rolul de invariant al condițiilor de examinare în derularea procesului psihodiagnostic, făcând posibili indicatorii nedeformați ai caracteristicii psihice în cauză. Între elementele supuse standardizării amintim: *conținutul probei, maniera de comportare a examinatorului față de subiecți, timpul de aplicare a probei* etc.

5. Etalonarea. Presupune stabilirea unui etalon, adică a unei unități de măsură a rezultatelor obținute pentru a se putea cunoaște valoarea lor.

Cât privește clasificarea testelor, aceasta se poate realiza funcție de mai multe criterii. Astfel, M. Zlate (1996, p. 120) le grupează după: **(a) modul de aplicare** – individuale/colective; **(b) materialul folosit** – verbale/nonverbale; **(c) durată** – cu timp determinat/cu timp la alegerea subiectului; **(d) conținutul măsurat și scopul urmărit** – teste de performanță (teste de cunoștințe, de nivel intelectual, de aptitudini, de inteligență), teste de personalitate, teste de comportament. Dintre acestea, cele mai complexe sunt considerate testele de personalitate care își propun investigarea resorturilor profunde ale individului uman, trăsăturile sale invizibile.

3.2.3.2. Testele de personalitate⁶¹

Aplicarea testelor de personalitate presupune luarea unor măsuri speciale, ca de exemplu solicitarea subiectului de a fi sincer în alegerea/formularea răspunsurilor, cerința de a face referire la însușirile dominante ale conduitei sale, asigurarea caracterului confidențial al răspunsurilor etc. Partea cea mai dificilă rămâne desigur cea de interpretare a rezultatelor, mai ales dacă ținem seama de faptul că este inevitabilă intervenția subiectivității examinatorului.

A. Chestionarele și inventarele de personalitate

Numărul de teste psihometrice de evaluare a personalității (chestionare și inventare) este considerabil, iar multiplicarea lor se datorează în special ușurinței în utilizare, dat fiind faptul că s-au pus la punct suficiente tehnici de administrare, corecție, și interpretare automată a rezultatelor (în principal prin informatizare). De asemenea, s-au făcut progrese metodologice care au asigurat calitățile psihometrice ale instrumentelor actuale, unele măsurând o singură trăsătură, însă majoritatea fiind în fapt baterii ce permit evaluarea simultană a mai multor trăsături de personalitate. Pichot împarte chestionarele și inventarele de personalitate în trei grupe, funcție de baza lor de pornire (1997, pp. 87-92): **(a) inventare derivate dintr-o teorie psihologică explicită** - scale individuale pentru măsurarea trăsăturilor de personalitate precum introversia- extroversia sau ascendența-supunerea, momentan bateriile existente cele mai cunoscute fiind inspirate din teoria nevoilor a lui Murray (ex. *Edwards Preference Schedule* – EPPS – care constă din 210 perechi de itemi cu răspunsuri prin alegere forțată și scorare ipsativă, rezultând 15 note parțiale, fiecare măsurând intensitatea uneia dintre *nevoile* definite de sistemul lui Murray); **(b) inventare**

⁶¹ - unii autori includ în categoria testelor de personalitate teste ce măsoară aspectele afective și/sau nonintelectuale ale comportamentului, deși există și cercetători care preferă utilizarea termenului de personalitate într-un sens mai larg, referindu-se astfel la individ în ansamblu; din perspectivă clasică însă, testele de personalitate încearcă măsurarea unor caracteristici precum adaptarea emoțională, relațiile interpersonale, motivațiile, interesele și atitudinile (Anastasi, 1976, p. 18); Pichot – pe de altă parte – poziționează în grupa testelor de personalitate și **tehnicile proiective** alături de **testele psihometrice** (care cuprind *chestionarele de personalitate, testele de interese, testele de atitudini și probe utilizate în psihologia sănătății*) (1997, p. 78);

derivate din criterii empirice – astfel de exemple sunt *Inventarul Multifazic de Personalitate Minnesota* (Hathaway și colab., 1939) sau *Inventarul de Personalitate California* (H.G. Gough, 1957) și **(c) inventare ce aplică rezultatele analizei factoriale**. În paginile următoare ne vom limita doar la ultima categorie, abordând instrumentele elaborate de H. Eysenck, R.B. Cattell și P.T. Costa și R.R. McCrae.

A.1. Inventarul de personalitate EPI; chestionarul de personalitate EPQ

Eysenck Personality Inventory – E.P.I. (1964) - a treia probă⁶² elaborată de psihologul englez - a fost realizat în două variante paralele pentru a permite testarea repetată a aceleiași populații, fiecare formă conținând 57 de itemi: 24 pentru nevrozism (N), 24 pentru extraversie (E) și 9 pentru o scală suplimentară de minciună (L)⁶³. Între modificările semnificative aduse de acest inventar se află independența dimensiunilor *extraversie* și *nevrozism*.

1. Extraversia. Cunoscută și ca extravertie-introversie, dimensiunea se definește prin intercorelații între trăsături precum afirmare, sociabilitate, energie de viață, dominanță. Descrierile privitoare la comportamentul extravert, respectiv introvert sunt de regulă apropiate de extreme, Eysenck denumindu-le „extreme idealizate ale unui continuum pe care oamenii reali se pot situa la un grad mai înalt sau mai scăzut” (apud Minulescu, 1996, p. 280), insistând pe faptul că aceste descrieri sunt *expresii fenotipe* (comportamentale) ale personalității. Astfel, **introvertul** prezintă tendința de a dezvolta simptome de anxietate/depresie, fiind caracterizat de tendințe obsesionale, apatie, labilitate a sistemului automat. Se simte lezat cu ușurință, este conștient de sine, nervos, adesea nutrinde sentimente de inferioritate, cu tendințe către dispoziții afective oscilante, reverie, insomnii, fiind retras în situații sociale. Posedă o inteligență de cele mai multe ori peste medie, vocabular bogat și exemplar, este perseverent. Are un nivel ridicat de aspirații, în ciuda subaprecierii; lucid, dar lent, prezentând o variabilitate intrapersonală slabă. „Este liniștit [...], introspectiv, mai degrabă amator de cărți decât de oameni; este rezervat și distant [...]. Îi displac senzațiile tari, ia în serior aspectele cotidiene ale vieții și îi place să ducă o viață regulată.” (Eysenck și Eysenck, 1971, p. 5) La celălalt pol, **extravertul** prezintă tendința de a dezvolta simptome de conversie isterică, manifestând chiar o atitudine isterică față de simptome în general. De asemenea, prezintă interese limitate, înguste, deținând un trecut profesional discutabil; este ipohondric, înclinat spre accidente, absentând frecvent de la servicii pe motive medicale și având dureri/neplăceri fizice. Nivelul de aspirație este adesea scăzut în ciuda supraaprecierii performanțelor. Nu este rigid, prezentând o mare variabilitate intrapersonală. „Este sociabil, îi plac reuniunile, are mulți prieteni, are nevoie de cineva cu care să vorbească, neplăcându-i să citească sau să muncească singur. Caută emoțiile puternice, [...] fiind o persoană impulsivă” (ibidem).

⁶² - primul chestionar din seria dezvoltată de Eysenck este **Maudsley Medical Questionnaire** (MMQ, 1952) care cuprinde o scală pentru nevrozism (emoționabilitate) alcătuită din 40 de itemi; cea de-a doua probă – **Maudsley Personality Inventory** (MPI, 1959) – conține scale pentru măsurarea nevrozismului și a dimensiunii extravertie-introversie (apud Minulescu, 1996, p. 286).

⁶³ - itemii scalei constau din afirmații ale unor comportamente sociale dezirabile, dar pe care majoritatea populației le încalcă frecvent în comportamentul informal.

2. Nevrozismul. Denumită și instabilitate emoțională sau heperreactivitate, dimensiunea se definește prin intercorelații între trăsături precum anxietate, depresie, auto-apreciere scăzută, timiditate. În acest sens, **instabilul** manifestă reacții emoționale puternice care interferează cu o adaptare slabă ce îl conduc adesea spre comportamente iraționale, chiar rigide. Adesea se plânge de „deregări somatice” (dureri de cap, tulburări digestive, insomnie, dureri de spate etc.) (Eysenck și Eysenck, 1971, pp. 5-6) La cealaltă extremă, **stabilul** prezintă reacții emoționale lente, slabe, având tendința de a a-și relua rapid starea inițială după un episod de activare emoțională.

Interpretarea scalelor prin analiză factorială presupune străbaterea limitelor statisticii în încercarea de a conecta dimensiunile cu datele teoretice, dar și cu cele experimentale, de laborator. Astfel, pentru înțelegerea celor doi factori este necesară translarea de la nivelul comportamental (fenotip) la cel constituțional (genotip), motiv pentru care Eysenck introduce *modelul bidimensional al temperamentului*, unde variația comportamentului este exprimată prin intersecția introversiei cu stabilitatea emoțională. Rezultă de aici cele 4 structuri temperamentale (Minulescu, 1996, p. 287; vezi și Eysenck și Eysenck, 1971, pp. 6-15): **(a) structura temperamentului coleric** – variază funcție de gradul de manifestare al instabilității emoționale/extraversiei, cuprinzând caracteristici gradate de la sensibil, neliniștit, agresiv, excitabil la schimbător, impulsiv, optimist, activ; **(b) structura temperamentului sangvin** – variază funcție de gradul de manifestare al extraversiei/stabilității emoționale, prezentând caracteristici gradate de la sociabil, deschis, vorbăreț, reactiv la vivace, lipsit de griji, conducător; **(c) structura temperamentului flegmatic** – variază funcție de gradul de manifestare al stabilității emoționale/introversiei, fiind caracterizat de atribute precum calm, temperat, credibil, controlat până la pașnic, reflexiv, grijulie, pasiv; **(d) structura temperamentului melancolic** – variază funcție de gradul de manifestare al introversiei/instabilității emoționale, putând fi descris prin trăsături de la liniștit, nesociabil, rezervat, pesimist la sobru, rigid, anxios, dispoziții labile.

Eysenck Personality Questionnaire – E.P.Q. (1975) introduce o nouă variabilă (alături de nevrozism și extraversie) – *psihotismul*, instrumentul conținând 90 de itemi, câte 24 pentru fiecare dimensiune (E, N, P) și 18 pentru minciună.

Adesea privită ca cea mai complexă dimensiune din sistemul personologic conceput de Eysenck, **psihotismul** se definește prin intercorelații între trăsături precum agresivitate, egocentrism, comportament antisocial și lipsă de empatie. Tendința caracteristică este de a produce tulburări, de a fi solitar, de a arăta cruzime, de a fi ostil celorlalți, de a prefera lucruri ciudate și neobișnuite. Astfel, la un pol se situează persoanele care nu manifestă câtuși de puțin considerație față de regulile sociale, iar la celălalt, persoane cu un nivel ridicat de socializare, în special dacă este vorba de respectarea drepturilor celorlalți. Preluat din psihiatrie, termenul de psihotism este mai degrabă echivalentul *durității* care reflectă un set de atitudini mai puțin legate de axa radicalism-conservatorism, dar care se opun totuși unor manifestări ce presupun sensibilitate și considerație (Minulescu, 1996. pp. 282-283; 289-291).

A.2. Chestionarul de personalitate 16 PF

Chestionarul pornește de la cele 12 trăsături sursă definite prin intermediul analizei factoriale, itemii fiind selectați pe baza saturației în factorii respectivi fără a se specifica însă modul în care aceștia au fost formulați sau aleși inițial⁶⁴. Astfel, formularea itemilor presupune: (a) itemi care includ întrebări referitoare la propriul comportament al subiectului, dar și exprimări ale unor opinii/atitudini generale despre oameni; (b) itemi care solicită subiectul în alegerea între două posibile ocupații, activități de loisir, tipuri de oameni, judecăți de valoare și (c) itemi verbali/numerici destinați evaluării unui factor de abilitate rezolutivă. Per ansamblu, chestionarul prezintă două forme paralele, fiecare conținând 187 de itemi, putând fi administrate simultan ambele forme (în scopul unei fidelități mai crescute a evaluării) sau doar una dintre acestea, având în vedere coeficienții de fidelitate (de la .50 la .88), de omogenitate (de la .22 la .74) și validitate (de la .32 la .86).

Factorii identificați de Cattell au rezultat în urma analizei factoriale a trei serii diferite de date, pe care autorul le-a etichetat astfel: (a) **date-L** – informații ce cuprind “consemnări din viață” (life-record), adică informații referitoare la notele obținute la școală, absențele la locul de muncă sau alte informații asemănătoare; (b) **date-Q** – informații obținute din chestionare cu întrebări referitoare la obiceiurile și sentimentele personale ale subiecților; (c) **date-T** – obținute din rezultatele subiecților la teste obiective, de felul testelor aptitudinale. Prin datele normative testul măsoară poziția individului de-a lungul unui continuum al cărui poli exprimă extrema comportamentală a unei dimensiuni – unul, și extrema opusă – celălalt (factori bipolar). Specific acestui tip de evaluări este factorul a cărei pondere depășește într-un sens sau altul zona de semnificație medie⁶⁵.

În urma prelucrării datelor, au reieșit 16 factori principali de personalitate care pot fi utilizați în furnizarea profilului personal al fiecărui individ. O descriere a acestor factori este înfățișată în **Tabelul 3-4**.

Tabelul 3-4: Dimensiunile celor 16 factori de personalitate în viziunea lui R. B. Cattell

Factor	Descrierea scorurilor ridicate	Descrierea scorurilor scăzute
A	Rezervat – distant critic, rigiditate în relații, impersonal	Deschis – călduros, ușor de suportat, cooperant, atent
B	Gândire legată de concret – spirit inhibat, ineficiență în raționament	Capacitate de abstractizare – spirit viu, eficiență în raționament
C	Instabil emoțional – emotiv, toleranță scăzută la frustrare	Stabil emoțional – calm, matur emoțional, realist
E	Ușor de dominat – conciliant, obedient, cedează ușor	Dominant – afirmativ, spirit de competiție, agresiv
F	Moderat – sobru, reținut, liniștit, prudent	Expansiv – entuziast, expresiv, plin de viață
G	Nepăsător – tendință spre neglijarea regulilor, delăsare	Conștiincios – perseverent, cu grijă față de reguli, moralizator
H	Timid – timorat, bănuitor, cu prudență excesivă;	Îndrăzneț – spontan, sociabil, întreprinzător

⁶⁴ - fiind unul dintre cercetătorii care au impus rigoarea în multitudinea de termeni pentru diferiți factori de personalitate, Cattell a introdus un cod universal denumit „index universal” care i-a permis să înmagazineze coerent rezultatele diferitelor demersuri științifice, sistematizare ce s-a efectuat inițial prin simboluri literale, iar mai apoi numerice.

⁶⁵ - cu alte cuvinte, ceea ce este considerat relevant pentru interpretare ca fiind semnificativ și activ în comportamentul real al subiectului uman (Minulescu, 1996, p. 226).

I	Dur și realist – cu spirit practic, sigur de sine, nesentimental	Tandru – sensibil, dependent afectiv, cere sprijin și atenție
L	Încrezător – adaptabil, lucrează bine în echipă	Vigilent – suspicios, neîncrezător, nu lucrează bine în echipă
M	Practic – orientat spre rezultate, metodic, cu sânge rece	Imaginativ – orientat spre concepție, distrat, cu reacții emoționale intense
N	Direct – naiv, sincer, exteriorizat, sentimental	Abil – subtil, experimentat, viclean, greu de păcălit
O	Încredere în sine – fără anxietate, optimist, senin	Neîncredere în sine – anxios, îngrijorat, tendință spre autoculpabilizare
Q1	Conservator – atașat de tradiții, preferă metode verificate	Radical – deschis experimentelor, inovator, critic, cu gust pentru analiză
Q2	Dependent de grup – nu-i place să hotărască și să acționeze singur	Independent – autonom, decis, plin de resurse, suficient sieși
Q3	Necontrolat – neorganizat, fără voință, cu dificultăți de integrare	Controlat – organizat, atent la reputație, autodisciplinat
Q4	Relaxat – destins, satisfăcut de sine, liniștit	Tensionat – încordat, frustrat, nemulțumit, surescitat

După Cattell, Eber și Tatsuoka, *Handbook For The Sixteen Personality Factor Questionnaire(16 PF)*, Champaign – Illinois, 1992; Lambert, Rappaport și Rappaport, *Personality: An Introduction*, New York, 1978, pp. 82-83 și Reuchelin, *Psihologie generală*, București, 1999, p. 585.

A.3. Inventarul de personalitate NEO PI-R

Modelul Big Five trebuie înțeles ca un cadru general în care o parte a „clusterizărilor de înțelesuri psihologice” importante și utilizate în viața cotidiană în scopul diferențierii indivizilor umani sunt reprezentate conferă sens real – înăluntru fiecarei limbi – experiențelor interumane generale (Minulescu, 1996, p. 24). Abordarea autorilor americani capătă o notă aparte în suita cercetărilor provitoare la conceperea de instrumente de personalitate bazate pe modelul Big Five, Costa și McCrae fiind preocupați mai ales „de construirea, validarea și întemeierea științifică a interpretării unui instrument psihodiagnostic cât mai complet” (idem, p. 25). Astfel, din 1985 – când cei doi lansează prima variantă a inventarului de personalitate NEO – cercetările lor s-au focusat pe descoperirea și validarea fațeteșor celor cinci mari factori, dar și pe construirea unui model interpretativ care să argumenteze faptul că trăsăturile de personalitate constituie factori determinanți, cu rol explicativ pentru comportament. În acest sens, demersurile inițiate și parcurse de Costa și McCrae au condus la identificarea și mai ales validarea a câte 6 fațete pentru fiecare superfactor (Costa și McCrae, 1992, pp. 14-23: vezi și Minulescu, 1996, pp. 100-113).

1. Nevrotism (N). Definit ca stabilitate emoțională/adaptare față de nevrotism/neadaptare, acest factor „măsoară” tendința generală de a trăi afecte cu încărcătură negativă (teamă, tristețe, jenă, mânie, vinovăție, dezgust). Scorurile înalte suferă interpretare în sensul existenței riscului unei dezvoltări psihiatrice, fără prezența obligatorie a semnificației patologice. Scorurile joase arată stabilitate emoțională: persoane calme, relaxate, cu temperament egal. Nevrotismul prezintă următoarele fațete: **(a) anxietatea** (N_1) – tendința de a trăi temeri, îngrijorări, neliniști, nervozitate, anxietate liberă, fără conținut aparent; **(b) ostilitatea** (N_2) –tendința spre stări frecvente de mânie, frustrare, înverșunare; **(c) depresia** (N_3) – cel mai bun predictor pentru „starea de bine”; **(d) conștiința de sine** (N_4) – descris ca factor de anxietate socială și timiditate în sensul stărilor afective de rușine, sensibilitate la ridicol, sentimente de inferioritate; **(e) impulsivitate** (N_5) – incapacitatea de autocontrol a impulsurilor și dorințelor care sunt percepute

ca fiind prea puternice; **(f) vulnerabilitate** (N_6) – aspectele psihice ale acestei trăsături se referă la vulnerabilitatea față de stres.

2. Extraversia (E). Această dimensiune cuprinde o multitudine de trăsături, în special pe cele ușor sesizabile în comportamentul curent. Astfel, extravertul (scoruri ridicate) apare sociabil, se simte în largul său printre oameni/grupuri mari, este afirmativ, activ, vorbăreț; introvertul (scoruri joase) în schimb este rezervat, fără a fi neprietenos, independent, liniștit. Fațetele extraversiei cuprind: **(a) căldura** (E_1) – comportament dominat de afectivitate și atitudine prietenoasă, exemplificând persoane care se apropie și se atașază ușor de ceilalți; **(b) spiritul gregar** (E_2) – preferință pentru compania altora; **(c) afirmarea** (E_3) – comportament dominant, plin de forță, cu ascendență socială; **(d) activismul** (E_4) – tempo ridicat, plin de energie, nevoia de a aface mereu ceva; **(e) căutarea excitației** (E_5) – preferință pentru stimulare, viață excitantă; **(f) calitatea pozitivă a stărilor emoționale** (E_6) – tendința de a trăi stări emoționale pozitive precum bucuria, veselia, fericirea, iubirea, excitarea.

3. Deschiderea (D). Fațeta măsoară imaginația creativă, sensibilitatea estetică, atenția pentru viața și trăirile interioare, căutarea varietății, curiozitatea intelectuală, independența în modul de a gândi. La celălalt pol se înfățișază un comportament conservator, cu preferință pentru familiar, cu o viață afectivă „tăcută”. Fațetele deschiderii se împart în: **(a) deschidere spre reverie** (D_1) – imaginație vie, viață interioară plină și bogată; **(b) deschidere spre estetică** (D_2) – aprecierea artei și a frumosului, fără posedarea implicită a talentului; **(c) deschidere spre sentimente** (D_3) – apreciere față de trăirile și sentimentele interioare; **(d) deschidere spre acțiune** (D_4) – dominantă este dorința de a încerca tot felul de activități, locuri noi, mâncăruri noi, neobișnuite; **(e) deschidere către idei** (D_5) – deschidere a interesului, a „minții” pentru idei noi, aspecte neconvenționale, preferința pentru discuții și argumentări filosofice; **(f) deschidere spre valori** (D_6) – tendința de a reexamina valorile sociale, politice, religioase, neluând nimic de-a gata.

4. Agreabilitate (A). Dimensiunea apare ca pregnant interpersonală, cuprinzând în nucleul său altruism, comportament cooperant, atitudine simpatetică și de ajutorare a altora, cu tendința de a-i considera pe ceilalți la fel de simpatetici și gata de ajutor. Scorurile joase descriu un comportament dominant și antagonist, egocentric, sceptic față de intențiile altora, competitiv. Între fațete găsim: **(a) increderea** (A_1) – dispoziție spre comportament încrezător, care îi consideră pe ceilalți onești și bine intenționați; **(b) sinceritatea** (A_2) – modul deschis, sincer, franc și ingenios de manifestare; **(c) altruismul** (A_3) – manifestarea unui interes activ pentru binele altora, generozitate, considerație; **(d) bunăvoința** (A_4) – tendința de a ceda, de a-și inhiba agresivitatea, de a uita, de a ierta; **(e) modestia** (A_5) – atitudine modestă, fără se a se putea vorbi de o lipsă de încredere în propriile forțe; **(f) blândețea** (A_6) – atitudini de simpatie și preocupare față de semenii, fiind sensibili la nevoile celorlalți.

5. Conștiinciozitate (C). Dimensiunea face referire la autocontrol sub aspectul capacității de autoorganizare, îndeplinire a sarcinilor, planificării. Ca fațete, conștiinciozitatea cuprinde: **(a) competența** (C_1) – sentimentul competenței, prudență, capabilitate, eficiență; **(b) ordinea** (C_2) – persoane bine organizate, clare, limpezi, care își păstrează lucrurile la locul lor; **(c) simțul**

datoriei (C_3) – asumarea conștientă a responsabilității, respectarea principiilor etice, urmărirea îndatoririlor morale; **(d) dorința de realizare** (C_4) – presupune fixarea nivelului de aspirație precum și perseverența în atingerea acestuia; **(e) autodisciplina** (C_5) – capacitatea de a începe și finaliza o sarcină; **(f) deliberarea** (C_6) – tendința de a gândi atent înainte de a acționa, chibzuința și precauția fiind elementele centrale ale dimensiunii.

3.3. Evaluarea personalității în mediul organizațional

3.3.1. Scurtă caracterizare

Primele evaluări cu caracter psihologic⁶⁶ în mediul organizațional au luat ființă din necesitatea asigurării compatibilității între oameni și echipamentul tehnic ca urmare a introducerii în câmpul muncii a semiautomatizării și ulterior a automatizării. Aceste evaluări inițiale vizau atât personalul calificat, cât și pe cel necalificat, dar și specialiști, în scopul aprecierii capacității acestora de adaptare la noile condiții de muncă.

Obiectivul general al evaluării psihologice este – după cum știm – cunoașterea ființei umane, a particularităților și caracteristicilor individuale ale acesteia pentru stabilirea unui diagnostic, eventual pentru rezolvarea unei probleme de natură psihologică. În mediul organizațional, acest obiectiv vizează diagnosticarea în vederea selecției profesionale, a consilierii și orientării în câmpul muncii.

Investigațiile cu specific psihologic se divid după Zörgö (1976, apud Pitariu, 1983, p. 83) în: *(a) examinări ce urmăresc suprimarea și descrierea anumitor procese/activități psihice* (mai exact a legităților funcționale caracteristice ale acestora), *fără a se ține seama de aspectele lor diferențiale* și *(b) examinări care urmăresc în principal studierea particularităților psihice diferențiale*, grupă în care aflăm și *psihodiagnoza organizațională*.

Într-un cadru mai cuprinzător, *examinarea psihologică presupune înțelegerea problemelor umane și a comportamentului global al individului sub aspect psihologic*. În acest sens, concluziile unei evaluări psihologice constituie o *sinteză* a informațiilor obținute prin intermediul unei varietăți de metode și tehnici. Astfel, după cum plastic sublinia H. Pitariu în lucrarea ***Psihologia selecției și formării profesionale***, „imaginea structurii personalității ne apare sub forma unui mozaic organizat conform unor legi proprii în care elementele constituente se intercondiționează, se compensează unele pe altele” (p. 83).

Examinarea psihologică trebuie proiectată așadar într-un cadru care să depășească simpla constatare „mecanicistă”, întrucât personalitatea umană se află – cel puțin sub aspectul aptitudinilor și intereselor – în continuă dinamică și transformare. Din acest motiv, considerăm că evaluarea psihologică nu se reduce numai la „observarea metodică a comportamentelor provocate în circumstanțe precise și condiții constante” (Pitariu, 1983, p. 87), ci poate servi la un moment dat

⁶⁶ - examinarea psihologică a personalului nu trebuie confundată cu administrarea de teste, fiind în fapt „un ansamblu organizat ce presupune reguli proprii de desfășurare”, având „un anumit scop particular și probleme specifice” (Kulcsar, 1976, apud Pitariu, 1983, p. 82).

drept „analiză experimentală progresivă” a comportamentului nostru, drept prilej de autocunoaștere și chiar autodepășire a capacităților actuale.

3.3.2. O tipologie posibilă

În mediul organizațional, evaluarea psihologică permite nu numai studiul aptitudinilor și al personalității la un anumit moment, ci oferă și un cadru predictiv – fie el relativ uneori – pentru evoluția profesională ulterioară a individului, precum și în privința căilor și resurselor cele mai eficiente de dezvoltare a personalității. Deși artificială, diferențierea între mai multe tipuri de evaluare psihologică cu specific organizațional s-a dovedit – din motive practice – utilă. Astfel, în lucrarea amintită, H. Pitariu încearcă o atare clasificare după scopul final, rezultând: (a) *evaluarea pentru selecție profesională*, (b) *evaluarea în vederea promovării*, (c) *evaluarea pentru consiliere și orientare profesională*, (d) *evaluarea în scopul avizării pe post* și (e) *evaluarea cu caracter special*. Pornind de la acest model, suntem de părere că, în esență, există patru situații majore ce impun evaluarea psihologică în mediul organizațional: (a) *consilierea pentru orientarea și reorientarea profesională/în carieră*, (b) *selecția profesională*, (c) *specializarea/formarea profesională* și (d) *promovarea*.

1. Evaluarea psihologică în scopul consilierii pentru orientarea/reorientarea în carieră.

Evaluarea derulată în acest sens presupune identificarea tipurilor de activități profesionale potrivite pentru persoanele aflate la început de drum în câmpul muncii, în șomaj sau care doresc o schimbare de direcție a rutei profesionale. De regulă, evaluarea are la bază un chestionar sau un set de chestionare care permite subiectului să opteze între mai multe perechi de alternative profesionale posibile.

2. Evaluarea psihologică pentru selecția de personal. *Selecția de personal* reprezintă *procesul de identificare dintr-o serie de candidați pe cei cărora li se va oferi postul pentru care au optat sau sunt pregătiți*. În acest sens, candidatul parcurge o serie de teste ale căror rezultate vor servi de multe ori drept suport pentru interviu, alături de alte informații prețioase culese despre subiectul în cauză. Atâta vreme cât vor exista mai puține posturi decât candidați, unii vor fi angajați, iar alții nu, dar, în mod ideal, angajații selectați vor avea succes în postul respectiv și vor contribui la bunăstarea organizației.

3. Evaluarea psihologică în scopul promovării. În situații de acest gen evaluarea decurge puțin diferit față de situația de selecție în vederea angajării, întrucât organizația posedă deja un set de date despre candidat, fiind în mare parte familiarizată cu modul în care acesta își abordează sarcinile de servicii. Problema care se urmărește aici rezidă în a stabili dacă potențialul promovat va fi capabil să facă față cu succes noilor cerințe și sarcini impuse de noua sa postură.

4. Evaluarea psihologică în vederea formării profesionale. Evaluarea personalului angajat pentru o posibilă formare face parte dintr-un proces mai complex care presupune: (a) **analiză organizațională** – examinarea ansamblului de factori care facilitează sau îngreunează transferul de noi abilități dobândite în urma formării pe post; (b) **analiza sarcinii** – utilizată de regulă pentru depistarea obiectivelor de formare ce condiționează performanța unor serii de

activități presupuse de o slujbă anume și **(c) analiza persoanei** – cel mai adesea se utilizează în acest sens programe de apreciere a performanței din două motive – *(c₁) diagnosticarea punctelor tari/slabe* ale angajatului ca punct de sprijin în dezvoltarea sa profesională și *(c₂) evaluarea angajatului în scopul luării de decizii cu caracter administrativ* (creșteri salariale, promovări) (Muchinsky, 1999, pp. 175-179).

3.3.3. Organizarea evaluării psihologice în mediul organizațional

Este indicat ca evaluarea psihologică să se deruleze într-un cadru aparte, după o serie de reguli bine precizate, întrucât aceasta trebuie să fie cât mai complexă, să acopere (descopere) cât mai mult din personalitatea subiectului. În acest sens, W. Stern (apud Pitariu, 1983, p. 91) propune o schemă organizatorică a evaluării psihologice: **(a) componentele de bază** – evaluarea senzațiilor, percepției, memoriei, limbajului, imaginației etc; **(b) componentele intelectuale** – examinarea funcțională a inteligenței și a aspectelor acesteia (raționament, judecată, abstractizare, comparație, combinații, creativitate); **(c) componentele personale** – structura reacțiilor generale, dinamica personalității, universul valoric. O schemă ușor diferită propune și G. Allport (Pitariu, p. 91), care consideră că evaluarea psihologică trebuie să urmărească: **(a) sistemele psihofizice determinante** – constituție/temperament și aptitudini, eventual inaptitudini; **(b) componentele speciale** – natura comportamentelor dobândite; **(c) organizarea dinamică a personalității** și **(d) sistemul relațional și adaptarea la mediu**.

Evaluarea psihologică are un caracter global, de ansamblu, concluziile sale presupunând întotdeauna prelucrarea unei varietăți de informații despre subiectul în cauză. Sinteza finală (care reflectă de regulă diagnosticul) trebuie prezentată într-o manieră accesibilă care să permită relevarea acurată a profilului psihologic al acestuia.

3.3.4. Inventarele de personalitate și organizația

P. Muchinsky considera că utilizarea inventarelor de personalitate în previzionarea reușitei profesionale a parcurs un ciclu complet. La începutul psihologiei organizaționale se credea că variabilele ce țin de personalitate condiționează performanța profesională, motiv pentru care psihologii acelor vremuri au început să apeleze la inventare de personalitate de tip „omnibus”⁶⁷ care, deși dezvoltate de clinicieni, se considera că sunt capabile să prevadă reușita profesională. În timp însă s-a ajuns ca acestea să fie utilizate nu numai în exces, ci chiar neadecvat, în situații în care nu era stabilită științific nici o corelație între scorurile obținute de un individ și performanța acestuia pe postul respectiv. Acest fapt a cauzat lansarea unor serii de atacuri la adresa tuturor inventarelor de personalitate pe motivul invadării intimității subiectului. Mai mult, psihologi de prestigiu au pus chiar sub semnul întrebării capacitatea evaluărilor psihologice de a înțelege și anticipa cu adevărat comportamentul uman.

⁶⁷ - un astfel de exemplu este și *Inventarul Multifazic de Personalitate Minnesota* (MMPI, 1943).

Totuși, majoritatea psihologilor organizaționali au continuat să susțină că anumite variabile ce țin de personalitate influențează în mod semnificativ performanța profesională, astfel încât au purces la conceperea unor inventare de personalitate destinate exclusiv evaluării persoanelor din câmpul muncii. Astfel, rezultatele s-au dovedit de departe relevante. Iată câteva exemple în acest sens (Muchinsky, 1999, pp. 109-110): **(1) Gough (1984)** – a dezvoltat o scală de personalitate pentru măsurarea **potențialului managerial** prin intermediul unor atribute precum *organizat, capabil, matur, încrezător în forțele proprii*; **(2) Hogan, Hogan și Busch (1984)** – au elaborat o scală menită a măsura **capacitatea de a relaționa cu ceilalți**, așa cum este ea definită prin *grijuliu, plin de considerație, cooperant*; **(3) Strack (1986)** – a conceput o scală de apreciere obiectivă a **opt stiluri de personalitate** - *introvert, inhibat, cooperant, sociabil, încrezător, puternic, respectuos, sensibil*; **(4) Saville și Holdsworth** – au dezvoltat un chestionar care permite aprecierea profilurilor profesionale pentru trei grupe ocupaționale: management, servicii și sectorul tehnic.

3.3.5. Utilitatea testelor și eficiența organizațională

O întrebare justificată și foarte des întâlnită în mediul organizațional este în ce măsură perfecționarea tehnicilor de selecție a personalului contribuie la creșterea eficienței sau profitabilității de ansamblu a unei organizații. Amintim mai jos o serie de studii⁶⁸ care au încercat să arate utilitatea unui program de evaluare valid (Muchinsky, 1999, p. 164).

Schmidt, Hunter, McKenzie și Muldrow (1979) au estimat cât costă o companie care utilizează un program valid de selecție a angajaților o astfel de măsură. Mai întâi cercetătorii au recurs la analiza postului de programator PC, cerându-le apoi supervisorilor⁶⁹ să estimeze “valoarea” (financiară a) programatorilor slabi, medii și buni. Răspunsurile colectate au fost prelucrate împreună cu alte informații colaterale cum ar fi: *(1) un anumit test utilizat în angajarea programatorilor PC are o validitate de .76; (2) costă 10 \$ administrarea testului pentru fiecare candidat; (3) au fost angajați de companie peste 4.000 de programatori; (4) în fiecare an sunt angajați peste 600 de noi programatori; și (5) odată angajat, un programator mediu ocupă acest post aproape 10 ani.* Folosind toate aceste informații, autorii studiului au comparat utilitatea așteptată a testului cu a altor teste care au fost utilizate în trecut și a căror validitate se situa între .00 și .50. Au examinat de asemenea efectul diferitelor raporturi de selecție⁷⁰, a căror valoare se situa între .05 și .80. Costul financiar al companiei respective pentru utilizarea unui test cu o validitate mai mare era surprinzător. Dacă testul utilizat în trecut avea o validitate de .50, iar

⁶⁸ - studii de acest gen au arătat că utilitatea testelor valide crește eficiența prin *reducerea fluctuației de personal, a duratei de formare și a accidentelor de muncă*. Elementul cheie în îmbunătățirea utilității este *validitatea*. Impactul validității unui test asupra performanțelor ulterioare pe post este covârșitor; nu există substitut pentru utilizarea unor tehnici de selecție “bune” (Muchinsky, 1999, p. 164).

⁶⁹ - aceștia au luat în considerare o serie de factori precum viteza, numărul de erori etc.

⁷⁰ - **raportul de selecție** reprezintă *raportul dintre numărul de posturi libere și numărul de candidați pe post*.

raportul de selecție era de .80, creșterea în eficiență (adică rezultatul angajării unor persoane mai bine pregătite) era de 5,6 milioane de dolari pe ani⁷¹.

Există însă și câteva amendamente. Cascio (1993) a atacat ideea că toți candidații cărora li se oferă postul acceptă și sunt angajați. În practică, candidații cu scoruri foarte mici trebuie acceptați în locul celor cu scoruri foarte mari, dar care refuză oferta de angajare. Atunci când rata șomajului este scăzută, companiile sunt obligate să își diminueze pretențiile la angajare în scopul ocupării posturilor libere. Chiar și atunci când rata șomajului este ridicată, 80-90% din populația de vârstă activă lucrează, astfel încât abia dacă se reușește transferul “talentului latent” către organizații cu standarde de selecție ridicate. Importanța crescută a acestor descoperiri este că, în timp ce utilitatea constituie un concept prețios în influențarea deciziilor de personal, o serie de factori determină ca aceasta să conducă la estimări inexacte sau cel puțin întâmplătoare.

Deși Carson, Becker și Henderson (1998) au făcut unele progrese în a convinge managerii să înțeleagă analiza utilității unor testări valide, ei au constatat că gradul de acceptare a procedurii de către manageri este încă foarte scăzut. Whyte și Latham (1997) consideră reticenta managerilor în a înțelege și accepta concluziile logice fundamentate statistic în ceea ce privește utilitatea unui program de evaluare valid, ca fiind “inutilitatea analizei utilității”. Cronshaw (1997) sugerează că cea mai bună utilizare a acestei proceduri o constituie valoarea sa informațională furnizată de psihologi în asistarea managerilor în cadrul procesului de luare a deciziilor de personal.

3.4. Implicații manageriale ale personalității

Rolul pe care îl joacă personalitatea umană în activitățile cu caracter managerial este așadar covârșitor, chiar determinant. „Spiritul ofensiv al managerului, capacitatea acestuia de a prelua riscul și răspunderea față de acțiuni ce depind de factori mai puțin cerți pentru alții, intuiția sa față de strategiile viitoare, siguranța de sine și calmul în relațiile cu partenerii, autoritatea pe care trebuie să o exercite ca manager” (Prodan, 1999, p. 83) – iată doar câteva exemple de astfel de determinări. Specialiștii europeni în domeniu au identificat opt **tipologii de manager**, tipologii ce se regăsesc în combinațiile particulare ale emotivității, reactivității și reținerii primare/secundare a excitației nervoase (idem, pp. 83-84):

- 1. Managerul nervos** – prezintă o mobilitate și viteză de gândire crescute, o mare reactivitate, plictisindu-se repede, reținând impresiile imediate, căutând cu aviditate informații pe care nu le analizează însă suficient, adesea singuratic și nerăbdător, oferind rapid soluții și răspunsuri, adept al schimbării; eficient în adoptarea mai multor meseri, reprezintă totuși un element tensionant pentru grup (echipă);
- 2. Managerul sentimental** – de o mare sensibilitate, este mai degrabă introspectiv, reacționând cu precădere la impresiile imediate, atras de artă, destul de stabil psiho-emoțional,

⁷¹ - să nu uităm că aceste sume țin de utilizarea unui singur test pe an pentru a angajare. Dacă extindem aceste principii de testare la celelalte posturi sau/și companii (și de-a lungul timpului) valoarea financiară se ridică la miliarde de dolari.

sociabil, deși timid și uneori melancolic; căutând adevărul și fiind mai puțin ofensiv, nu rezistă pe termen lung la solicitările dure ale managementului concurențial.

3. Managerul coleric – optimist, deși adesea emotiv, susceptibil, uneori violent, căutând atingerea imediată a rezultatelor precum și fixarea de noi obiective, angajându-se în activități cu risc crescut, imprudent și superficial; fiind idealist, se entuziasmează ușor, dovedindu-și eficiența în momente care nu presupun o activitate permanentă și rutinieră a echipei.

4. Managerul pasionat – nerăbdător, dominator și independent, nu ține seama de propriile interese, fiind mai puțin pragmatic, deși foarte bun cunoscător al domeniului în care activează; nu are viziune de ansamblu, fiind eficient în activități cu scop limitat sau în departamente cu obiective precise.

5. Managerul sangvin – prezintă o mare capacitate de adaptare, stabil psiho-emoțional, fire analitică și calmă, nu se angajază în acțiuni riscante; preocupat mai ales de rezultatul final, caută să își înțeleagă subalternii, fiind mai degrabă potrivit pentru managementul mediu sau de linie.

6. Managerul flegmatic – foarte hotărât, posedă un nivel redus de creativitate, distant, foarte calm, manifestând mai puțină încredere în cei din jur, greu influențabil, dovedindu-și eficiența în poziții ce presupun un grad ridicat de pericolozitate.

7. Managerul amorf – calm, mai degrabă indiferent, adesea neglijent, foarte puțin ofensiv, stabil psiho-emoțional, lent în reacții, fiind bonom, tolerant, ideal în situații critice unde poate da dovadă de reacții oportune.

8. Managerul apatic – inactiv, cu o lentoare crescută, singuratic, caută liniștea și calmul, cu o capacitate diminuată de efort, renunță repede, nesesizând situațiile favorabile; este ineficient ca manager, fiind mai degrabă potrivit pentru activități simple, segmentare care nu presupun efort, imaginație sau risc.

Iată deci suficiente motive pentru care diagnosticarea adecvată a tipului de personalitate se dovedește esențială atunci când se află în discuție responsabilitatea și eficiența managerială. Nu oricine este înzestrat pentru această funcție, cu atât mai mult pentru orice nivel managerial. Tocmai de aceea este necesară identificarea și utilizarea unui instrument sau a unui set de instrumente valide, care să detecteze: (a) *trăsăturile comune specifice unei poziții de conducere* (profil general al managerului); (b) *atributele native necesare diferitelor niveluri de management* (profile ale managerului de top, mediu sau de linie); (c) *persoanele optime desemnate să ocupe această funcție* (selecția propriu-zisă); (d) *persoanele cele mai nimerite pentru ascensiunea profesională sau pentru dezvoltarea și extinderea competențelor personale și profesionale* (selecția pentru promovare/formare).

PARTEA APLICATIVĂ:

- **Capitolul 4: Designul cercetării**

- **Capitolul 5: Concluzii**

CAPITOLUL IV:

STUDIUL CARACTERISTICILOR DE PERSONALITATE ȘI COMPORTAMENTALE ALE MANAGERILOR

4.1. Obiectivul și ipotezele cercetării

4.1.1. Cadrul de referință și scopul cercetării

Cercetările din domeniul psihologiei organizaționale au căpătat consistență și tradiție mai ales în spațiul american. Sfârșitul secolului XIX și începutul secolului XX au adus în SUA o revoluție industrială și socială fără precedent. Au apărut numeroase organizații, mai ales în sectorul industrial - pilonul economiei americane - care au început să producă masiv cu resurse interne sau importate, s-a dezvoltat sectorul serviciilor publice și private și, concomitent, s-a pus problema creării unor politici organizaționale care să le asigure continuitatea și să le crească productivitatea. Administrarea cât mai eficientă a firmei ca și a angajaților a devenit o stringență în condițiile în care s-a dezvoltat repede concurența de piață, iar oferta de forță de muncă era în continuă creștere. Presiunea resimțită din partea concurenței era în permanență corelată cu diversificarea necesităților pieței de consum. Iar conducătorii organizațiilor trebuiau să găsească într-un timp scurt noi formule de a face față celor două presiuni. Astfel, a apărut necesitatea selectării celor mai buni oameni de conducere care să facă față schimbărilor rapide, adoptând cele mai bune tactici și strategii de creștere a productivității și, prin aceasta, a eficienței organizațiilor în care activau. În tot acest timp, psihologii nu aveau cum să ignore prefacerile sociale și economice din societatea americană, fiind antrenați repede în serviciile și particularitățile industriei „noii lumi”. În scurt timp, psihologia asista la nașterea și dezvoltarea unui nou subdomeniu: **psihologia industrială**. Iar cercetările ulterioare ale promotorilor Walter Dill Scott, Frederik W. Taylor sau Moris S. Viteles aveau să facă din aceasta un domeniu cu propria lui istorie care – în Europa – era încă în „fașă”.

În scurt timp, psihologii industriali aveau să conștientizeze necesitatea elaborării unor instrumente optime menite să identifice și să selecteze din ce în ce mai precis persoanele potrivite pentru paleta largă de posturi în continuă dezvoltare și diversificare (atât executive, cât și de conducere) și a adaptării lor în funcție de evoluția pieții. Selectarea celor mai buni manageri asigura și personal executiv eficient, iar aceste două elemente constituiau ingredientele unei rețete de succes care a fost multă vreme invidiată de europeni.

Cercetările și experiența au relevat o serie de factori intercorelați care influențează comportamentul managerial, ca de exemplu: *mediul* (resurse umane și fizice), *climatul organizațional*, *sistemul informațional inter/intraorganizațional*, *motivația*, *personalitatea* (vârsta, temperamentul), *poziția ierarhică*, *modalitățile de promovare* etc. Încercând identificarea factorilor

care asigură/cresc eficacitatea unui manager, unii autori au accentuat asupra *trăsăturilor de personalitate* (extraversiune, dominanță/ascendență, stabilitate emoțională, încredere în sine, responsabilitate/perseverență, empatie, asumarea riscurilor etc.), în timp ce alții au considerat mai important *contextul* (situația) care poate acționa ca un catalizator în îndeplinirea atribuțiilor de conducere. Cercetările au relevat și alte caracteristici individuale care asigură eficacitatea unui manager: *variabilele demografice* (sex, vârstă, educație, statut social etc.), *aptitudinile* (inteligență și mai ales aptitudini verbale/de comunicare), *achizițiile profesionale* (teoretice și practice) și chiar *caracteristicile fizice* (vezi Lévy-Leboyer, 2001, p. 331). Dincolo de acești factori, s-au luat în considerare și o serie de particularități comportamentale reunite sub conceptul de *stil de management* care intervin în îndeplinirea funcțiilor manageriale. Modelele comportamentale s-au cristalizat în funcție de mai multe determinante, între care cele mai relevante sunt *calitățile personale, atitudinile în relațiile umane și contextul situațional*. Am amintit deja studiul elaborat de A. Prodan (1999) cu privire la caracteristicile comportamentale ale stilurilor de management (urmărind în principal analiza a două variabile: motivația și comportamentul managerilor), profilul comportamental realizat reunind trei componente: *gradul de structurare a sarcinilor, modalitatea de adoptare a deciziilor și atitudinea față de subordonați*.

Scopul cercetării. Pornind de la diviziunea muncii pe orizontală, respectiv pe verticală (vezi *Capitolul I* al lucrării, punctele 1.2.3. și 1.2.4.), ne-am propus să prezentăm comparativ profilele personale ale managerilor români după două criterii - **funcțiune internă și nivel de management**, utilizând inventarele de personalitate și de valori propuse de L. V. Gordon. Astfel, întrucât *compartimentarea pe criteriu funcțional* reprezintă diviziunea elementară a muncii pe orizontală, fiind cel mai des întâlnită și în firmele românești, numărul de angajați (și, implicit, de persoane cu funcții de conducere) care activează în cadrul funcțiunilor este mai mare, fapt ce ne-ar fi permis obținerea unor date suficiente pentru a le putea exploata. În plus, natura activității fiecărei funcțiuni impune nu numai o anumită pregătire profesională, ci și o anumită configurație de trăsături și surse de motivare. În acest sens, am optat pentru trei funcțiuni - **producție, comercial, financiar** - ca urmare a faptului că sunt comune majorității firmelor de producție, ocupând poziții centrale în organigrama acestora. Mai mult, funcțiunea comercial este relativ nouă în peisajul românesc, ea apărând odată cu trecerea economiei de la sistemul centralizat la cel concurențial, motiv pentru care nu putem vorbi încă de o specializare autentică în acest domeniu, dar nici de o delimitare propriu-zisă a activităților specifice, situație care ridică probleme în găsirea de persoane care să corespundă cel mai bine profilului de tip comercial. În lotul investigat de noi, majoritatea angajaților din cadrul acestei funcțiuni aveau specializări de bază în economie și inginerie - profesii „specifice” sectorului financiar sau producției. Ținând cont de aceste aspecte, ne interesează să observăm dacă apar diferențe semnificative între loturile corespunzătoare celor trei funcțiuni atât din prisma configurației de trăsături și valori, cât și a stilului de comportament predominant (dacă acesta există).

De cealaltă parte, am considerat interesant să comparăm loturile de manageri și după criteriul *nivelului diviziunii pe verticală a muncii*. Desigur, acest proces îmbracă aspecte diferite,

funcție de aria de activitate și specificul organizației în cauză, numărul de nivele de management putând diferi de la câteva nivele (de la supervisor la manager general, ca în cazul multora din firmele de producție) până la două, cel mult trei (ca în cazul universităților / institutelor de cercetare). Noi am optat pentru diviziunea în trei trepte – **linie, nivel mediu, top** – atât pentru că răspundea cel mai bine necesităților studiului nostru, cât și pentru că ea corespunde în cea mai mare parte realității autohtone (chiar dacă etichetele diferă sau delimitările nu sunt foarte precise). Putem motiva alegerea acestui criteriu prin aceea că nu oricine poate ocupa poziții de conducere și că, mai mult, accesarea la diferite nivele de management presupune o combinație specifică de factori personali / comportamentali.

În ceea ce privește alegerea inventarelor lui Gordon (**Inventarul de Personalitate – GPP-I**, **Inventarul de Valori Personale – SPV**, și **Inventarul de Valori Interpersonale - SIV**), acestea ni s-au părut cele mai potrivite scopurilor cercetării noastre, în principal pentru că: (a) *cele trei inventare reunite într-un instrument adaptat după modelul bateriei SOSIE*, acoperă mai multe componente ale personalității decât celelalte inventare cunoscute (de exemplu 16 PF sau CPI); pe lângă *opt trăsături de personalitate fundamentale*, sunt evaluate și *sursele de motivare* care influențează acțiunile și comportamentele indivizilor (valori personale), precum și cele care își fac simțită prezența în cadrul relațiilor cu ceilalți (valori interpersonale); (b) deși numeroase studii au relevat corelații semnificative între unii factori din inventarele lui Gordon și factori din inventarele CPI sau 16 PF (vezi, de exemplu, **SOSIE. Manuel d'Application**, 1999, pp. 58-59, 63, 65), am preferat utilizarea primelor și datorită *economiei de timp* pe care o presupune aplicarea și cotearea răspunsurilor; (c) în plus, subiectului i se solicită *răspunsuri prin alegere forțată*, ceea ce le face mai *rezistente la distorsiunile* provocate de tendința spre "bună impresie" și (d) nu în ultimul rând, inventarele lui Gordon au fost construite și perfecționate în special pentru *evaluare în scopul selecției profesionale*¹, dovedindu-și valoarea în principal prin utilizarea îndelungată care a condus la acumularea de date relevante pentru acest domeniu.

4.1.2. Ipotezele cercetării

Natura scopului cercetării noastre ne-a permis derivarea unor **ipoteze** cu titlul general care se constituie în linii directoare pentru analiza și interpretarea datelor obținute.

Ipoteza 1: *Ne așteptăm la diferențe semnificative între anumite componente (trăsături de personalitate și/sau valori) ale profilelor managerilor investigați după criteriu funcțiune internă (producție, financiar și comercial).*

Ipoteza 2: *Preconizăm, de asemenea, apariția unor diferențe semnificative între profilele de personalitate și valori stabilite în funcție de nivelul de management, aceste diferențe putând explica în parte eficiența indivizilor pe nivelul ierarhic avute în vedere.*

Ipoteza 3: *Ne așteptăm la prevelența a cel puțin unui stil de conducere după criteriul funcțiune internă (care acoperă diviziunea pe orizontală a muncii), respectiv nivel de management (care acoperă diviziunea pe verticală a muncii).*

¹ - precizăm că și instrumentul utilizat de noi este rezultatul unor eforturi de adaptare în același scop.

4.2. Descrierea lotului investigat

Inventarele de personalitate și valori au fost aplicate unui număr de 188 subiecți – persoane cu funcții de răspundere în cadrul a trei societăți cu capital mixt (*RAFO*, *COMINCO* și *ARPECHIM*). **Tabelele 4-1 și 4-2** prezintă distribuția cazurilor din lotul studiat după criteriile **funcțiune internă**, respectiv **nivel de management**. Facem observația că, din totalul cazurilor, nu toate au putut fi încadrate în una sau alta dintre funcțiuni dată fiind natura posturilor și nivelelor ocupate de o parte dintre subiecți.

Tabel 4-1: Distribuția absolută și procentuală a cazurilor pe funcțiuni

Funcțiune	Număr cazuri	
	efectiv	procente (%)
producție	47	50.5
comercial	21	22.6
financiar	25	26.9
Total cazuri analizate	93	100.0

Tabel 4-2: Distribuția absolută și procentuală a cazurilor după nivele de management

Nivel de management	Număr cazuri	
	efectiv	procente (%)
linie	36	19.1
mediu	82	43.6
top	70	37.2
Total cazuri analizate	188	100.0

4.3. Instrumentele utilizate pentru colectarea datelor

Demersul cercetării de față s-a bazat pe utilizarea a trei inventare construite de Leonard. V. Gordon ² (*Inventarul de Personalitate Gordon – GPP-I*, *Inventarul de Valori Personale – SPV* și *Inventarul de Valori Interpersonale – SIV*) reunite într-un ansamblu unitar după modelul bateriei *SOSIE*³ (propus de autor în 1991) a cărei aplicare permite asocierea principalelor trăsături de personalitate și valori (personale, respectiv interpersonale) ale individului într-un profil unic.

Astfel, instrumentul utilizat de noi cuprinde 98 de itemi (grupuri de afirmații), a căror administrare durează aproximativ 50 de minute, fiind format din *două părți distincte*, prima conținând *Inventarul de personalitate* (GPP-I), iar a doua *Inventarul de valori personale* (SPV) și *Inventarul de valori interpersonale* (SIV). Etichetele scalelor care măsoară cele 9 trăsături de personalitate, respectiv cele 12 valori (personale și interpersonale) au fost completate sau înlocuite cu termeni echivalenți, astfel încât să-și păstreze sensurile inițiale. De aceea, mai jos vom prezenta atât denumirile scalelor originale (cu caractere îngroșate), cât și denumirile alternative (între paranteze). Instrumentul rezultat poate fi aplicat individual sau colectiv, mai ales în scopul selecției

² - adaptate pe populația românească de *Societatea de Psihologie Aplicată PSITEST Iași* în urma a numeroase cercetări.

³ - vezi și *SOSIE. Manuel d'Application*, ECPA, Paris, 1999, pp. 5-12.

și orientării profesionale (atunci când se dorește inventarierea rapidă a unor trăsături de primă importanță ale personalității individului, precum și a sistemului valoric al acestuia).

4.3.1. Inventarul de Personalitate⁴ (GPP-I)

4.3.1.1. Prezentare generală

Inventarul de Personalitate Gordon permite surprinderea și înțelegerea a opt trăsături de personalitate (1982, p. 5) – *ascendența, responsabilitatea, stabilitatea emoțională, sociabilitatea, circumspecția, gândire originală, relațiile interpersonale și energia* – dar și a unui factor compozit rezultat din suma scorurilor brute obținute la primii patru factori enumerați, anume *stima de sine*⁵.

Ca modalitate de structurare a itemilor, inventarul se prezintă sub forma unor seturi de afirmații dispuse în tetrade, fiecare dintre cele opt trăsături fiind reprezentată alternativ de una din cele patru fraze ale acesteia, primii patru factori – ascendență, responsabilitate, stabilitate emoțională și sociabilitate – fiind surprinși de grupele de itemi de la 1 la 18, iar ultimii patru factori – circumspecție, gândire originală, relații interpersonale și energie – de grupele cuprinse între 19 și 38. Fiecare grupă de afirmații conține două fraze cu grad ridicat de dezirabilitate socială, în vreme ce ultimele două fraze prezintă un nivel scăzut (sunt percepute ca „dezavantajoase”). Fiind un inventar cu *alegere forțată*⁶ (idem, pp. 5-6), subiectul este nevoit să răspundă pentru fiecare tetradă prin indicarea (a) poziției care i se potrivește *cel mai bine* și (b) poziției care i se potrivește *cel mai puțin* (s. a. – p. 5).

4.3.1.2. Semnificația scalelor

Descrierile trăsăturilor de personalitate măsurate de GPP-I au la bază conținutul itemilor, fiind de altfel confirmate și de informații provenite din surse adiacente (alte evaluări, interviuri, date de validare). Interpretarea scorurilor scăzute, respectiv ridicate la scalele inventarului poate fi reflectată de o serie de tendințe, așa cum au fost ele prezentate de Gordon (pp. 6-8):

1. Ascendență (Afirmare) (A). *Notele ridicate* obținute la acest factor caracterizează persoane ce posedă o oarecare „ascendență verbală”, care joacă un rol activ în viața grupului și care dau dovadă de siguranță de sine în relațiile cu ceilalți. *Cotele mici* reflectă de regulă persoane care joacă mai degrabă un rol pasiv în grup, care mai curând ascultă decât vorbesc, cărora le lipsește încrederea în ele însele și care lasă inițiativele în seama altora, care au tendința de a se baza pe sfaturile celorlalți.

2. Responsabilitate (Autodisciplină/Perseverență) (R). Persoanele ce obțin *scoruri ridicate* la acest factor se caracterizează prin capacitate de a rezolva și finaliza sarcinile încredințate, prin tenacitate, credibilitate și seriozitate. De cealaltă parte, persoanele ce obțin *scoruri mici* finalizează greu sarcinile neinteresante, fiind mai degrabă instabile sau chiar iresponsabile.

⁴ - inițial, GPP-I se compunea din două teste complementare: Profilul Personalității și Chestionarul de Personalitate pe care Gordon le-a grupat pentru a alcătui un instrument singular menit a măsura nouă trăsături de personalitate.

⁵ - inventarul acoperă așadar ariile esențiale ale personalității în funcționarea normală, de zi cu zi a acesteia, aplicarea sa fiind posibilă începând cu nivelul gimnazial (aprox. Clasa a V-a).

3. Stabilitate emoțională (Autocontrol) (SE). Scorurile ridicate arată persoane stabile, care aproape nu cunosc stările de tensiune nervoasă, anxietatea sau angoasa. La polul opus, *notele mici* caracterizează persoane anxioase, încordate, hipersensibile, cu toleranță scăzută la frustrare.

4. Sociabilitate (Extraversiune) (S). Persoanelor cu *note ridicate* le place compania celorlalți, le place să lucreze împreună cu alte persoane, adică viața în grup/socială în general. Dimpotrivă, persoanele cu *scoruri mici* nu agreează viața în grup, suportă cu greutate sau chiar resping contactele și relațiile sociale.

5. Circumspecție (Rezervă/Prevedere) (C). Cotele ridicate caracterizează persoanele foarte prudente care cumpănesc îndelung înaintea luării unei decizii și cărora nu le place să riște. Persoanele impulsive, care de obicei iau decizii în pripă și în mod neașteptat, cărora le place „să își încerce norocul” și care caută senzațiile tari obțin *note mici* la acest factor.

6. Gândire originală (Curiozitate/Deschidere spre idei) (O). Scorurile mari sunt obținute de regulă de persoane cărora le place să abordeze probleme complexe, care posedă o anumită curiozitate intelectuală, care agreează discuțiile generatoare de reflecție, fiind atrase de idei inovatoare. Cotele scăzute în schimb caracterizează persoanele cărora le displac situațiile complicate sau inedite, care nu caută neapărat achiziționarea de noi cunoștințe și care nu apreciază de fel discuțiile neobișnuite, nefamiliare.

7. Relații interpersonale (Încredere în ceilalți/Toleranță) (P). Persoanele ce obțin *note ridicate* manifestă încredere în ceilalți, sunt tolerante, răbdătoare, înțelegătoare. Pe de altă parte, persoanele ce obțin *scoruri mici* sunt neîncrezătoare și critice cu ceilalți, iritându-se și enervându-se cu ușurință atunci când nu le place ceva făcut de alte persoane.

8. Energie (Dinamism) (E). Notele ridicate caracterizează persoanele dinamice, energice, care muncesc repede și sunt capabile să facă mai mult decât majoritatea oamenilor. În schimb, *notele mici* arată persoane cu vitalitate scăzută care preferă un ritm mai lent, care oboșesc repede și care au un randament mai mic decât al majorității oamenilor.

9. Stima de sine (Autovalorizare) (SS)⁷. Această scală a fost dezvoltată în cadrul inventarului ca urmare a particularităților intrinseci pe care le prezintă. În fapt, frazele constituente ale tetradelor sunt înțelese de subiecți ca reprezentând caracteristici dezirabile sau inddezirabile din punct de vedere social. Astfel, persoanele care optează sistematic pentru propozițiile dezirabile social sunt considerate ca având o stimă de sine crescută, în contrast cu cele care aleg preponderent caracteristici inddezirabile social.

⁶ - s-a observat în general că prezentările bazate pe alegere forțată sunt mai puțin sensibile la distorsiunile provocate de dorința subiectului de a face „bună impresie”. De asemenea, itemii ce alcătuiesc tetradele au fost aleși în urma a numeroase analize factoriale, precum și a studiilor amănunțite privind tehnicile de alegere forțată (Gordon, 1982, p. 6).

⁷ - suficiente cercetări apreciază stima de sine drept caracteristica determinantă a personalității. De altminteri, se pare că acest concept prezintă o importanță interpretativă aparte, în special în cazul valorilor minime care reflectă cel mai adesea adaptare personală precară, dificultăți în parcurgerea traseului educațional precum și în integrarea profesională (idem, pp. 12-13).

4.3.2. Inventarul de Valori Personale (SPV)

4.3.2.1. Prezentare generală

De regulă, individul uman poate fi apreciat funcție de (a) trăsăturile *caracteristice ale comportamentului* (modalități de reacție în situații date) și (b) *pornirile motivaționale*, respectiv valorile de care se simte atașat. În acest sens, sistemul axiologic al unei persoane poate permite determinarea acțiunilor ce urmează a fi întreprinse, precum și gradul de reușită a acestora. Astfel, deciziile imediate, proiectele pe termen lung suportă influența – conștientă sau nu – acestui sistem valoric, motiv pentru care satisfacția personală a unei persoane depinde în mare măsură de posibilitatea exprimării propriilor valori în viața de zi cu zi. Existența unor valori incompatibile sau a unui conflict valoric între indivizi duce de cele mai multe ori la apariția problemelor personale sau/și interpersonale.

O metodă viabilă de măsurare a valorilor individuale constă din determinarea importanței acordate diferitelor activități; această abordare s-a situat la temelia SPV, care își propune măsurarea unor *valori-cheie* (spirit practic, realizarea de sine, varietate, decizie, organizare și orientare spre scop) ce permit stabilirea și înțelegerea modului în care individul uman face față problemelor cotidiene (1990, p. 5). Modalitatea de structurare a itemilor este similară cu cea a GPP-I în sensul distribuirii acestora în 30 de triade care impun de asemenea tehnica alegerii forțate. Asemănător, subiectul bifează afirmația care prezintă cea mai mare importanță pentru el, dar și pe cea neimportantă sau mai puțin importantă (idem, p. 6).

4.3.2.2. Semnificația scalelor

Interpretarea scalelor s-a realizat în parte prin conținutul itemilor care le compun și care reflectă ceea ce este important pentru individ (atunci când acesta obține scoruri ridicate; scorurile mici nu dețin descrieri specifice, subiecții în cauză neagreând sau nefiind de acord cu valoarea respectivă). Iată mai jos aceste valori personale așa cum au fost ele determinate de Gordon (idem, pp. 7-8):

1. Spirit practic (*Avantaje imediate/Valori materiale*) (Pr). *Caracteristici:* să aibă mereu bani, să efectueze doar ceea ce este rentabil, să extragă profit maxim din bunurile sale. *Notele ridicate* arată persoane materialiste care preferă mai degrabă activitățile practice cu utilitate imediată și care sunt avantajoase din punct de vedere economic.

2. Realizare de sine (*Obiective înalte/Autodepășire*) (Rs). *Caracteristici:* să rezolve probleme ardente, să fie stimulat de pariuri cu sine însuși, să ridice cât mai sus criteriile reușitei proprii, să facă tot ceea ce îi stă în putință pentru îndeplinirea sarcinilor importante, să reușască cu succes în orice activitate întreprinsă. *Cotele mari* reflectă persoane care acordă o importanță crescută reușitei și progresului, plăcându-le posturile care implică provocări, în special cele care presupun inițiativă și în care eforturile sunt recompensate într-un fel sau altul.

3. Varietate (*Noutate*) (Va). *Caracteristici:* să facă lucruri noi și variate, să aibă parte de experiențe inedite, să poată călători des, să ajungă în locuri neobișnuite, exotice, să își asume

riscuri. Persoanele ce obțin *cote ridicate* preferă să nu le fie limitat câmpul de acțiune, plăcându-le să se confrunte cu situații noi și diferite, apreciind pozitiv sarcinile nerutiniere.

4. Decizie și inițiativă (*Convingeri proprii și implicare*) (De). *Caracteristici:* să aibă convingeri ferme și bine încheiate, să ia decizii rapide, să se îndrepte întotdeauna direct spre țintă, să își pună deciziile în practică. *Notele ridicate* caracterizează persoane care își apreciază pozitiv propriile opinii precum și capacitatea de a reflecta, care agreează sarcinile ce implică luarea deciziilor.

5. Organizare și metodă (*Mediu structurat*) (Og). *Caracteristici:* să își organizeze bine munca, să își țină lucrurile la locul lor, să fie ordonat, să facă lucrurile la timpul lor. Persoanele ce obțin *scoruri mari* au tendința de a fi organizate și de a aborda sistematic orice activitate, indiferent de natura sau importanța acesteia; de asemenea, preferă planificarea prealabilă a activităților, căutându-le chiar pe cele rutiniere.

6. Orientare către scop (*Obiective clar definite*) (Os). *Caracteristici:* să aibă un obiectiv precis spre care să tindă, să persevereze în rezolvarea problemelor, să știe cu certitudine ce va urma. *Cotele ridicate* denotă persoane care preferă posturile ce presupun cerințe și obiective clare și care au tendința de a se concentra pe sarcină, limitându-și câmpul de acțiune funcție de scopul urmărit.

4.3.3. Inventarul de Valori Interpersonale (SIV)

4.3.3.1. Prezentare generală

Sistemul axiologic al unei persoane oferă informații prețioase pentru înțelegerea acțiunilor sale, precum și pentru preconizarea gradului de reușită a acestora. Deciziile pe termen scurt, obiectivele existențiale sunt influențate în egală măsură de acest sistem de valori. SIV urmărește măsurarea valorilor interpersonale, valori ce condiționează și reflectă totodată relațiile individului cu celălalt. Importanța acestor valori rezidă în rolul pe care îl joacă în „adaptarea individului la viața personală, socială, conjugală și profesională” (1979, p. 1).

4.3.3.2. Semnificația scalelor

Ca și în cazul SPV, interpretarea scalelor s-a realizat în parte prin conținutul itemilor care le compun și care reflectă ceea ce este important pentru individ (atunci când acesta obține scoruri ridicate; scorurile mici nu dețin descrieri specifice, subiecții în cauză neagreând sau nefiind de acord cu valoarea respectivă). Prezentăm mai jos aceste valori interpersonale (idem, p. 2):

1. Dependență (*Susținere din partea altora/Aprobare*) (Dp). De a fi tratat cu înțelegere, bunăvoință și grijă, de a primi încurajări din partea celorlalți.

2. Conformism (*Norme de conduită*) (Co). De a acționa în concordanță cu normele sociale, de a respecta cu strictețe regulile, de a face ceea ce este acceptat și valorizat de societate, de a fi conformist.

3. Considerație socială (*Recunoaștere socială*) (Cs). De a fi respectat, admirat, de a fi considerat important, de a primi laude, de a fi recunoscut de societate, de a se impune.

4. **Independență (Libertate de acțiune și decizie) (In)** . De a avea dreptul de a face ce vrea, de a fi liber să ia decizii, de a face lucrurile așa cum crede el de cuviință.
5. **Bunăvoință (Sprijin acordat altora/suport) (Bu)**. De a-și oferi serviciile celorlalți, de a împărtși lucrurile cu ceilalți, de a fi generoși.
6. **Conducere (Gustul puterii) (Cd)**. De a-i dirija pe ceilalți, de a avea autoritate asupra celorlalți, de a se afla într-un post de conducere sau care presupune exercitarea puterii.

Administrarea instrumentului se poate realiza individual sau colectiv; fiecărui subiect trebuie să i se lase suficient timp pentru a termina de completat răspunsurile la toți itemii. Administrarea inventarelor nu ridică probleme particulare în raport cu alte inventare clasice de personalitate. Subiecții vor găsi pe prima pagină a caietului cu itemi toate indicațiile necesare pentru completare pe care trebuie să le citească atent. Dată fiind natura modului de răspuns (o alegere cu „plus” și o alegere cu „minus”), este posibil ca unii subiecți să întâmpine dificultăți în ceea ce privește înțelegerea consemnului. În acest caz, examinatorul trebuie să repete cu voce tare instrucțiunile din caietul de itemi, insistând asupra necesității de a se da două răspunsuri la fiecare tetradă sau triadă. De asemenea, examinatorul va completa împreună cu subiectul datele de identificare necesare la începutul administrării probei și se va asigura că subiectul a înțeles consemnul, informându-l pe acesta că nu există limită de timp în completarea testului, dar că răspunsurile trebuie să fie pe cât de posibil rapide și spontane. În instruirea subiectului, examinatorul trebuie să insiste asupra a patru puncte importante de care depinde validarea răspunsurilor acestuia: (a) *necesitatea ca subiectul să dea două răspunsuri* (unul cu „plus”, urmat de unul cu „minus”) pentru fiecare ansamblu de fraze, apoi necesitatea ca acesta să verifice răspunsurile date; (b) *faptul de a nu omite nici un ansamblu de itemi*; (c) *necesitatea ca subiectul să verifice concordanța numerotărilor* atunci când trece la fiecare nou ansamblu și (d) *necesitatea de a verifica de două ori ultimul ansamblu*, în vederea sesizării modului în care trebuie completat răspunsul.

4.4. Rezultate. Comentarii

Datele au fost prelucrate utilizându-se aplicația *SPSS 10.00* pentru Windows. Pentru a realiza comparațiile la factorii inventarelor Gordon în funcție de criteriile alese am utilizat *testul t* pentru semnificația diferenței între medii în cazul loturilor independente. Au fost calculate mediile scorurilor brute la trăsăturile de personalitate și la valori pentru loturile diferențiate pe criteriile **funcțiune internă** și **nivel de management**; de asemenea, pornind de la aceste criterii, am încercat surprinderea **stilului (stilurilor) de conducere** specific(e) fiecărui lot.

1. În **Tabelele 4-3** și **4-4** sunt prezentate mediile, valorile testului t și pragurile de semnificație corespunzătoare comparațiilor la trăsăturile de personalitate și la valori obținute pe grupurile de subiecți diferențiate după criteriul **funcțiune internă**.

(a) Comparație între funcțiunile *producție* - *comercial*Tabel 4-3: Comparațiile între funcțiunile *producție* și *comercial* la factorii din inventarele Gordon

Factori	Grupuri comparate	N	Medii	t	Prag de semnificație (p)
A	producție	47	24.25	- 1.62	0.109
	comercial	21	25.71		
R	producție	47	28.74	1.13	0.26
	comercial	21	27.57		
SE	producție	47	26.85	0.58	0.56
	comercial	21	26.28		
S	producție	47	20.27	- 3.44	0.001
	comercial	21	27.23		
C	producție	47	26.21	0.76	0.45
	comercial	21	25.33		
O	producție	47	26.76	- 1.06	0.29
	comercial	21	27.90		
P	producție	47	24.74	- 0.69	0.49
	comercial	21	25.42		
E	producție	47	28.04	- 0.89	0.38
	comercial	21	28.95		
SS	producție	47	100.12	- 1.70	0.09
	comercial	21	103.80		
Pr	producție	47	12.65	0.42	0.68
	comercial	21	12.14		
Rs	producție	47	17.95	0.55	0.58
	comercial	21	17.47		
Va	producție	47	7.42	- 0.87	0.39
	comercial	21	8.52		
De	producție	47	15.51	- 2.06	0.04
	comercial	21	18.00		
Og	producție	47	17.12	3.05	0.003
	comercial	21	12.90		
Os	producție	47	18.59	- 0.80	0.43
	comercial	21	19.61		
Dp	producție	47	9.31	- 1.50	0.14
	comercial	21	10.85		
Co	producție	47	18.95	1.93	0.05
	comercial	21	15.95		
Cs	producție	47	10.59	- 0.16	0.90
	comercial	21	10.71		
In	producție	47	16.36	- 1.79	0.07
	comercial	21	19.23		
Bu	producție	47	12.63	0.01	0.99
	comercial	21	12.61		
Cd	producție	47	21.19	0.48	0.63
	comercial	21	20.47		

Din tabel se observă existența unor diferențe semnificative între funcțiunile *producție* (N = 47 subiecți) și *comercial* (N = 21 subiecți) la factorii *sociabilitate* (S) (t = - 3.43, p < 0.01), *decizie* (De) (t = - 2.05, p < 0.05) la care lotul de subiecți corespunzător funcțiunii *producție* a obținut în medie scoruri mai mici decât cel corespunzător funcțiunii *comercial*; de asemenea, la factorul *independență* (In) valoarea testului t este foarte apropiată de limita semnificativității statistice (t = - 1.79, p = 0.07), sensul diferenței fiind același ca la factorii anteriori. O diferență semnificativă la pragul p = 0.05 am obținut la scala *conformism* (Co) (t = 1.93, p = 0.05), de data aceasta grupul

subiecților aparținând funcțiunii **producție** obținând în medie scoruri mai mari decât cel corespunzător funcțiunii **comercial**. În fine, comparațiile au mai relevat o diferență puternic semnificativă la factorul *organizare* (Og) ($t = 3.04$, $p < 0.01$), media scorurilor corespunzătoare funcțiunii **producție** ($m = 17.12$) fiind mai mare decât cea corespunzătoare funcțiunii **comercial** ($m = 12.90$).

Diferențele obținute reflectă în mare parte așteptările noastre. Astfel, faptul că subiecții de la funcțiune **comercial** au obținut scoruri în medie mai mari la *sociabilitate* decât cei de la **producție** ar putea fi pus în relație cu preferința acestora de a se implica în activități care presupun lucrul cu oamenii – aspect caracteristic persoanelor cu note ridicate la acest factor, în vreme ce activitățile specifice **producției** sunt mai degrabă de natură tehnică. În același timp, notele ridicate la factorul *decizie* sunt caracteristice persoanelor care își asumă inițiative, care iau repede decizii, căutând totodată concretizarea lor în practică și care, în plus, au convingeri ferme, bine conturate – cerințe esențiale pentru achitarea optimă de responsabilitățile aferente unui sector precum cel **comercial**. Activitățile specifice acestui sector presupun o oarecare libertate de mișcare și flexibilitate în adoptarea strategiilor de marketing, de promovare, motiv pentru care persoanele cu răspundere ce lucrează în funcțiunea **comercial** trebuie să fie capabile de a detecta și evalua rapid oportunitățile, de a găsi cea mai bună formulă de implementare a proiectelor de dezvoltare a firmei (bazându-se de multe ori pe propriul discernământ, mai ales atunci când informațiile deținute sunt insuficiente sau nerelevante). Pe această bază putem explica tendința notelor la factorul *independență* pentru **comercial** de a fi mai mari decât cele pentru **producție**. În schimb, notele mai mari obținute de **producție** la factorul *organizare* pot fi explicate prin tendința persoanelor ce activează în acest sector (și, implicit, cele ce ocupă aici posturi de conducere) de a prefera o abordare metodică a activităților din agenda de lucru, de a face lucrurile în mod organizat și la timpul potrivit. Planificarea prealabilă a sarcinilor și a etapelor necesare rezolvării acestora, stabilirea segmentelor cu caracter prioritar pot constitui o altă caracteristică a acestor persoane. În fine, sectorului **producție** îi este specifică și o anumită orientare către un cadru care să normeze conduita profesională a angajaților, fapt ce explică scorurile mai ridicate obținute la scala *conformism*.

(b) Comparație între funcțiunile **comercial - financiar**

Tabel 4-4: Comparațiile între funcțiunile comercial și financiar la factorii din inventarele Gordon

Factori	Grupuri comparate	N	Medii	t	Prag de semnificație (p)
A	comercial	21	25.71	1.65	0.106
	financiar	25	24.00		
R	comercial	21	27.57	- 2.01	0.05
	financiar	25	29.36		
SE	comercial	21	26.28	- 1.69	0.09
	financiar	25	28.04		
S	comercial	21	27.23	2.81	0.007
	financiar	25	21.44		
C	comercial	21	25.33	- 0.90	0.37
	financiar	25	26.44		

O	comercial	21	27.90	0.18	0.86
		25	27.68		
P	comercial	21	25.42	0.24	0.81
		25	25.16		
E	comercial	21	28.95	1.25	0.22
		25	27.48		
SS	comercial	21	103.80	0.72	0.47
		25	102.84		
Pr	comercial	21	12.14	- 0.42	0.67
		25	12.76		
Rs	comercial	21	17.47	- 0.75	0.46
		25	18.20		
Va	comercial	21	8.52	1.07	0.29
		25	6.92		
De	comercial	21	18.00	2.57	0.014
		25	14.96		
Og	comercial	21	12.90	- 2.59	0.013
		25	16.80		
Os	comercial	21	19.61	- 0.11	0.91
		25	19.80		
Dp	comercial	21	10.85	0.05	0.96
		25	10.80		
Co	comercial	21	15.95	- 2.50	0.016
		25	19.36		
Cs	comercial	21	10.71	0.12	0.90
		25	10.56		
In	comercial	21	19.23	1.05	0.30
		25	17.32		
Bu	comercial	21	12.61	- 0.85	0.40
		25	13.92		
Cd	comercial	21	20.47	1.33	0.19
		25	17.56		

Între aceste funcțiuni – **comercial** (N = 21) și **financiar** (N = 25) – s-au obținut diferențe semnificative la următorii factori: *sociabilitate* (S) ($t = 2.81$, $p < 0.01$), *decizie* (De) ($t = 2.56$, $p < 0.05$), *responsabilitate* (R) ($t = - 2.01$, $p = 0.05$), *organizare* (Og) ($t = - 2.59$, $p < 0.05$) și *conformism* (Co) ($t = - 2.50$, $p < 0.05$). Întrucât notele mai ridicate la factorii *sociabilitate* și *decizie* au fost obținute tot de funcțiunea **comercial**, nu mai reluăm prezentarea semnificației acestora, discutată mai sus. În ceea ce privește notele ridicate la ceilalți trei factori, acestea ar putea caracteriza persoanele cu răspundere din sectorul **financiar**. Astfel, ținând cont de caracterul rutinier al activităților specifice acestei funcțiuni, autodisciplina și capacitatea de finalizare a sarcinilor se dovedesc a fi determinanți importanți ai eficienței profesionale. Activitățile financiare se particularizează prin repetitivitate, planificare și rigurozitate, fapt ce solicită personalul prin seriozitate, autodisciplină și perseverență, prin abordarea metodică, pas cu pas a problemelor, organizarea și planificarea prealabilă a etapelor de urmat în vederea atingerii scopurilor, precum și prin nevoia de respectare și conformare la regulile de funcționare internă prestabilite. Așa se pot explica diferențele obținute între cele două funcțiuni la factorii *responsabilitate*, *organizare* și *conformism* (note mai ridicate pentru **financiar** comparativ cu cele obținute de **comercial**).

(c) Din datele obținute de noi nu s-au relevat diferențe semnificative între loturile de subiecți corespunzătoare funcțiunilor **producție** (N = 47) și **financiar** (N = 25), decât la factorul *conducere* (Cd) ($t = 2.51$, $p < 0.05$). Deocamdată nu am găsit o explicație satisfăcătoare acestei diferențe, deși nu excludem faptul ca ea să se datoreze întâmplării statistice. Ne bazăm în această afirmație și pe

absența diferențelor semnificative la toți ceilalți factori ceea ce face ca datele comparate pentru cele două funcțiuni să fie nerelevante pentru obiectivele studiului nostru.

2. Tabelele 4-5, 4-6 și 4-7 cuprind mediile, valorile testului t și pragurile de semnificație corespunzătoare comparațiilor la scalele celor trei inventare Gordon în funcție de **nivelul de management**. Alegerea acestui criteriu poate fi justificată prin interesul nostru de a identifica particularitățile specifice fiecărui nivel de conducere, adică configurația trăsăturilor de personalitate (prin ce se caracterizează un individ) și respectiv setul de valori (inter)personale (ce motivează conduita acestuia).

(a) Comparație între managementul de linie – managementul de nivel mediu

Tabel 4-5: Comparațiile la factorii Gordon între primele două nivele de management

Factori	Grupuri comparate	N	Medii	t	Prag de semnificație (p)
A	linie	70	23.38	- 1.76	0.081
	mediu	82	24.40		
R	linie	70	28.31	- 0.70	0.49
	mediu	82	28.74		
SE	linie	70	26.71	0.23	0.82
	mediu	82	26.57		
S	linie	70	21.03	- 0.41	0.68
	mediu	82	21.34		
C	linie	70	26.30	0.67	0.50
	mediu	82	26.79		
O	linie	70	26.28	- 0.68	0.49
	mediu	82	26.76		
P	linie	70	25.40	1.39	0.17
	mediu	82	24.54		
E	linie	70	26.58	- 1.86	0.064
	mediu	82	27.96		
SS	linie	70	99.441	- 1.19	0.23
	mediu	82	100.06		
Pr	linie	70	13.57	0.99	0.32
	mediu	82	12.80		
Rs	linie	70	16.08	- 2.22	0.028
	mediu	82	17.39		
Va	linie	70	8.51	1.71	0.09
	mediu	82	7.06		
De	linie	70	15.11	- 1.27	0.20
	mediu	82	16.02		
Og	linie	70	17.31	0.45	0.66
	mediu	82	16.91		
Os	linie	70	19.10	- 0.52	0.60
	mediu	82	19.52		
Dp	linie	70	10.56	0.31	0.76
	mediu	82	10.33		
Co	linie	70	18.47	- 0.06	0.95
	mediu	82	18.52		
Cs	linie	70	9.94	- 1.09	0.28
	mediu	82	10.67		
In	linie	70	17.36	- 0.37	0.71
	mediu	82	17.72		
Bu	linie	70	14.57	2.16	0.032
	mediu	82	12.67		
Cd	linie	70	18.70	- 1.18	0.24
	mediu	82	19.83		

Între primele două nivele – *management de linie* (N = 70) și *management de nivel mediu* (N = 82) – am obținut o singură diferență semnificativă cu semnul plus (scoruri mai mari pentru *managerii de linie*) la factorul *bunăvoință* (Bu) ($t = 2.17, p < 0.05$) și o diferență cu semnul minus (scoruri mai mari pentru *managerii de nivel mediu*) la factorul *realizare de sine* (Rs) ($t = - 2.22, p < 0.05$). De asemenea, am constatat tendința de diferențiere a scorurilor și la factorii *ascendență* (A) ($t = - 1.76, p = 0.08$) și, respectiv, *energie* (E) ($t = - 1.86, p = 0.06$), deși diferențele obținute nu sunt semnificative pentru a fi luate în considerare. Aceste tendințe se pot clarifica eventual prin colectarea de noi date în funcție de același criteriu. Putem explica diferențele la *bunăvoință* prin faptul că *managerii de linie* investigați de noi valorizează mai mult relațiile cu membrii echipelor pe care le coordonează, adoptând o atitudine de tip suportiv, fără ca această caracteristică să fie neapărat intrinsecă nivelului de management considerat. Pe de altă parte, *managerii de nivel mediu* s-ar putea afla pe această treaptă și ca urmare a faptului că prezintă o tendință mai accentuată de autodepășire, stabilindu-și standarde mai înalte de reușită (comparativ cu managerii de linie), ceea ce concordă cu scorurile mai mari la scala *realizare de sine*.

(b) Comparație între managementul de nivel mediu – managementul de top

Tabel 4-6: Comparațiile la factori între ultimele două nivele de management

Factori	Grupuri comparate	N	Medii	t	Prag de semnificație (p)
A	mediu	82	24.40	0.01	0.99
	top	36	24.39		
R	mediu	82	28.74	4.11	0.000
	top	36	25.80		
SE	mediu	82	26.57	4.11	0.000
	top	36	23.19		
S	mediu	82	21.34	0.22	0.83
	top	36	21.14		
C	mediu	82	26.79	2.41	0.018
	top	36	24.44		
O	mediu	82	26.76	1.79	0.08
	top	36	25.22		
P	mediu	82	24.54	0.93	0.36
	top	36	23.80		
E	mediu	82	27.96	0.39	0.70
	top	36	27.61		
SS	mediu	82	100.06	3.51	0.001
	top	36	94.53		
Pr	mediu	82	12.80	- 0.10	0.92
	top	36	12.89		
Rs	mediu	82	17.39	1.58	0.11
	top	36	16.22		
Va	mediu	82	7.06	- 2.88	0.005
	top	36	9.97		
De	mediu	82	16.02	- 1.15	0.25
	top	36	17.03		
Og	mediu	82	16.91	1.86	0.066
	top	36	14.86		
Os	mediu	82	19.52	1.35	0.18
	top	36	18.08		
Dp	mediu	82	10.33	- 0.63	0.53
	top	36	10.88		
Co	mediu	82	18.52	- 0.69	0.49
	top	36	15.33		

Cs	mediu	82	10.67	- 0.72	0.47
	top	36	11.28		
In	mediu	82	17.72	- 1.22	0.22
	top	36	19.14		
Bu	mediu	82	12.67	- 0.10	0.92
	top	36	12.78		
Cd	mediu	82	19.83	- 0.32	0.75
	top	36	20.19		

Între loturile de subiecți aparținând celor două nivele de management – **mediu** (N = 82) și **de top** (N = 36) – am obținut diferențe pozitive semnificative la factorii *responsabilitate* (R) ($t = 4.11$, $p < 0.001$), *stabilitate emoțională* (SE) ($t = 4.12$, $p < 0.001$), *circumspecție* (C) ($t = 2.41$, $p < 0.005$), *stima de sine* (SS) ($t = 3.51$, $p < 0.01$) și o singură diferență semnificativă negativă la factorul *varietate* (Va) ($t = 2.88$, $p < 0.01$). De asemenea, la *organizare* (Og) valoarea lui t tinde spre limita semnificativității ($t = 1.86$, $p = 0.06$).

Literatura de specialitate arată că, cu cât ne apropiem mai mult de vârful piramidei ierarhice, cu atât mai frecvent derogăm responsabilitățile⁸ către treptele inferioare de management. De altfel, scorurile ridicate la *responsabilitate* ni se par mai potrivite pentru **managerii care ocupă poziții de conducere pe treapta mijlocie** (comparativ cu cei aflați în top), ca urmare a faptului că, la acest nivel, derogarea se produce parțial, ei preluând la rândul lor responsabilități venite de la nivele superioare. Pe de altă parte, notele ridicate la *responsabilitate* pentru **managerii de top** nu constituie numai decât un criteriu în exercitarea eficientă a atribuțiilor specifice nivelului. **Poziția intermediară** între nivele superioare și cele inferioare de conducere solicită din partea managerului situat pe aceasta un nivel optim de autocontrol și echilibru pentru a putea face față atât presiunilor și așteptărilor venite de sus cât și nevoilor și așteptărilor oamenilor avuți în subordine. În aceste condiții, un scor ridicat la *stabilitate emoțională* reflectă capacitatea de a suporta bine tensiunea intrinsecă atribuțiilor de conducere și de a se adapta mai ușor la situațiile profesionale stresante. La aceasta se adaugă tendința de a adopta o atitudine prevăzătoare și de a da dovadă de prudență în procesul de luare a deciziilor care le revin prin prisma poziției ierarhice ocupate, fapt ce poate fi corelat cu scorurile mai ridicate obținute la *circumspecție*. Natura scalei *stima de sine* explică diferențele apărute între cele două nivele de management, prin ea însăși, scala prezentând o importanță secundară, dar nu de neglijat, în interpretarea profilului obținut pe baza inventarului GPP-I. În contextul cercetării noastre, *stima de sine* se dovedește a fi mai puțin relevantă pentru diferențierea după criteriile propuse. În fine, scorurile mai ridicate obținute de **managerii de top** la *varietate* reflectă nevoia acestora de a avea preocupări diverse, de a apela la surse colaterale de informare care să servească drept bază pentru găsirea unor soluții practice inedite, dar eficiente. Pe de altă parte, activarea pe această treaptă de management presupune receptivitate față de nou, căutarea schimbării (atunci când este cazul), îmbinarea într-o manieră optimă a datelor provenite din diverse surse. Nu în ultimul rând, chiar dacă scorurile la scala *organizare* obținute de **managerii de nivel intermediar** nu sunt semnificativ mai mari decât cele corespunzătoare nivelului de top,

⁸ - acest fapt nu trebuie interpretat însă ca o atitudine de eschivare în fața responsabilităților.

această diferență poate reflecta totuși tendința primilor de a prefera un mediu de lucru mai structurat, abordând sarcinile încredințate într-un mod organizat și sistematic.

(c) Comparație între *managementul de linie* – *managementul de top*

Tabel 4-7: Comparațiile la factori între primul și ultimul nivel de management

Factori	Grupuri comparate	N	Medii	t	Prag de semnificație (p)
A	linie	70	23.38	- 1.07	0.29
	top	36	24.39		
R	linie	70	28.31	2.85	0.005
	top	36	25.80		
SE	linie	70	26.71	4.16	0.001
	top	36	23.19		
S	linie	70	21.03	- 0.10	0.92
	top	36	21.14		
C	linie	70	27.30	2.84	0.005
	top	36	24.44		
O	linie	70	26.28	1.15	0.25
	top	36	25.22		
P	linie	70	25.40	1.81	0.07
	top	36	23.80		
E	linie	70	26.58	- 1.06	0.29
	top	36	27.61		
SS	linie	70	99.44	2.02	0.046
	top	36	94.53		
Pr	linie	70	13.57	0.70	0.49
	top	36	12.89		
Rs	linie	70	16.08	- 0.18	0.86
	top	36	16.22		
Va	linie	70	8.51	- 1.24	0.22
	top	36	9.97		
De	linie	70	15.11	- 2.30	0.024
	top	36	17.03		
Og	linie	70	17.31	2.10	0.038
	top	36	14.86		
Os	linie	70	19.10	0.93	0.35
	top	36	18.08		
Dp	linie	70	10.56	- 0.38	0.70
	top	36	10.89		
Co	linie	70	18.47	2.88	0.005
	top	36	15.33		
Cs	linie	70	9.94	- 1.50	0.14
	top	36	11.28		
In	linie	70	17.36	- 1.44	0.15
	top	36	19.17		
Bu	linie	70	14.57	1.51	0.14
	top	36	12.78		
Cd	linie	70	18.70	- 1.27	0.21
	top	36	20.19		

Din tabelul de mai sus se observă existența unor diferențe semnificative mai numeroare între loturile corespunzătoare *managementului de linie* (N = 70), respectiv *de top* (N = 36). Astfel, *managerii de linie* au obținut scoruri semnificativ mai mari la *responsabilitate* (R) ($t = 2.85$, $p < 0.01$), *stabilitate emoțională* (SE) ($t = 4.16$, $p < 0.001$), *circumspecție* (C) ($t = 2.84$, $p < 0.01$), *stima de sine* (SS) ($t = 2.02$, $p < 0.05$), *organizare* (Og) ($t = 2.10$, $p < 0.05$) și, respectiv, *conformism* (Co) ($t = 2.88$, $p < 0.01$). În schimb, *managerii de top* au obținut scoruri semnificativ mai mari la

factorul *decizie* (De) ($t = 2.30$, $p < 0.05$). Întrucât primele cinci diferențe se regăsesc și în cazul comparațiilor între nivelele *mediu* și superior de management, nu mai insistăm asupra lor, explicațiile pe care deja le-am oferit putând fi valabile și în cazul de față. În ceea ce privește diferențele la *conformism*, notele mai ridicate pentru **managerii de linie** pot fi explicate prin nevoia mai accentuată a acestora de a activa într-un caru normativ coerent și clar. În fine, faptul că **managerii de top** au obținut scoruri mai mari la *decizie* poate fi corelat atât cu necesitatea de a lua decizii prompte (de multe ori sub presiunea timpului și a factorilor externi), cât și cu disponibilitatea acestora pentru situațiile ce implică apelul la resurse personale în luarea deciziilor de importanță majoră pentru firmă.

3. Diviziunea muncii și stilurile de conducere

Analiza factorială întreprinsă de autorii adaptării franceze a **bateriei SOSIE** pe un eșantion de 1397 de persoane a condus la delimitarea a patru **stiluri de comportament** (factori secundari) reunind diferite trăsături și valori a căror utilitate constă în facilitarea interpretărilor care se pot face pornind de la profilul individual pe factori. Acești factori sunt prezentați în SOSIE cu următoarele etichete (vezi **SOSIE. Manuel d'Application**, 1999, pp. 13-16): **(a) stabilitate și structură**, **(b) putere și activitate**, **(c) deschidere și control** și **(d) idealism și convingeri proprii**. În **Tabelul 4-8** prezentăm cele patru stiluri de comportament, precum și factorii componenți, așa cum apar ele în manualul bateriei SOSIE.

Tabelul 4-8: Distribuția franceză a factorilor Gordon pe stiluri de comportament

Stil de comportament	Factori componenți
Stabilitate și structură	Responsabilitate (R), Circumspecție (C), Varietate (Va), Organizare și metodă (Og), Orientare către scop (Os), Conformism (Co), Independență (In)
Putere și activitate	Ascendență (A), Sociabilitate (S), Gândire originală (O), Energie (E), Dependență (Dp), Conducere (Cd)
Deschidere și control	Responsabilitate (R), Stabilitate emoțională (SE), Circumspecție (C), Gândire originală (O), Relații interpersonale (P)
Idealism și convingeri proprii	Spirit practic (Pr), Realizarea de sine (Rs), Decizie și inițiativă (De), Dependență (Dp), Considerație socială (Cs), Bunăvoință (Bu)

Cercetările desfășurate de *Societatea de Psihologie Aplicată PSITEST Iași* în vederea adaptării **bateriei SOSIE** au condus la ajustarea componentelor pe fiecare stil; în funcție de datele obținute pe loturile românești au rezultat trei derivate considerate de autori nu numai stiluri de comportament, ci și de management. Le prezentăm în **Tabelul 4-9** cu denumirile stabilite de autori.

Tabelul 4-9: Adaptarea românească a stilurilor de comportament / management

Stil de compartament/ management	Factori componenți	Caracteristici
Bazat pe leadership	Ascendență (A), Sociabilitate (S), Energie (E), Independență (In), Conducere (Cd) Responsabilitate (R), Stabilitate	Caracteristici esențiale: influență și dinamism ; se mai individualizează prin <i>ascendență, sociabilitate, spirit de comandă, independență</i>
Bazat pe mediere	emoțională (SE), Circumspecție (C), Gândire originală (O), Relații personale (P)	Caracteristici esențiale: deschidere și control ; alte atribute: <i>reflecție, responsabilitate, toleranță</i>
Bazat pe execuție	Circumspecție (C), Organizare și metodă (Og), Orientare către scop (Os), Conformism (Co), Dependență (Dp)	Caracteristici esențiale: conformare și aplicare ; de asemenea: <i>circumspecție, nevoie de scopuri clare și organizare, nevoie de feed-back</i>

Până acum am studiat care sunt *trăsăturile de personalitate / sursele de motivare* (valorile) care diferențiază loturile de subiecți investigați distribuite două criterii – **funcțiune internă**, respectiv **nivel de management**. Am constatat existența unor diferențe specifice și am încercat să oferim câteva explicații ipotetice pentru acestea. În cele ce urmează ne interesează să vedem dacă între loturile de subiecți considerate după aceste criterii există sau nu diferențe semnificative la stilurile de comportament/management prezentate mai sus. Așadar, urmărim să identificăm dacă există un stil de comportament predominant pentru fiecare **funcțiune internă**, precum și pentru fiecare **nivel de management** și care este acesta. În acest context de analiză, considerăm că stilul de comportament reprezintă o combinație unică de factori (trăsături și valori) care ne poate ajuta să discriminăm între grupe specifice de manageri.

(a) Diferențierea stilurilor de comportament între funcțiunile producție – comercial, respectiv comercial - financiar⁹

Tabel 4-10. Comparații după stiluri de comportament între funcțiuni

Stiluri de comportament / management	Grupuri comparate	N	Medii	t	Prag de semnificație (p)
Bazat pe leadership	producție comercial	47	110.13	- 2.40	0.02
	comercial	21	118.62		
Bazat pe mediere	producție comercial	47	133.32	0.25	0.81
	comercial	21	132.52		
Bazat pe execuție	producție comercial	47	90.21	1.48	0.14
	comercial	21	84.67		
Bazat pe leadership	comercial	21	118.62	2.61	0.01
	financiar	25	107.80		
Bazat pe mediere	comercial	21	132.52	- 1.21	0.23
	financiar	25	136.68		

⁹ - nu am luat în considerare diferențele între funcțiunile producție-financiar, deoarece nici una dintre valorile testului t nu a fost semnificativă din punct de vedere statistic.

Bazat pe execuție	comercial	21	84.66	- 2.08	0.04
	financiar	25	93.20		

Din **Tabelul 4-10** reies diferențe semnificative între funcțiunile **producție** (N = 47) și **comercial** (N = 21) doar la stilul de comportament *bazat pe leadership* ($t = - 2.40$, $p < 0.05$). De asemenea, între **comercial** și **financiar** (N = 25) am obținut diferențe semnificative la stilul *bazat pe execuție* ($t = - 2.08$, $p < 0.05$) și la *șeful de proiect* ($t = 2.61$, $p < 0.05$). Observăm că notele ridicate la stilul *bazat pe leadership* diferențiază clar funcțiunea **comercial** de celelalte două¹⁰, însă nu atât diferențele la componentele considerate separat participă la notele în medie mai ridicate la stilul amintit pentru funcțiunea **comercial**, cât mai ales combinația particulară a notelor la acestea. Stilul de comportament *bazat pe leadership* se caracterizează în principal prin **influență** și **dinamism** – date de notele ridicate la factorii *ascendență* (A), *sociabilitate* (S), *energie* (E), *independență* (In) și *conducere* (Cd). O persoană care poate fi încadrată în acest tip de comportament este în primul rând extravertită, stabilind cu ușurință contacte cu ceilalți și fiind orientată către lucrul în echipă. Pe de altă parte, are o anumită „ascendență verbală” asupra celorlalți și este foarte sigură pe ea însăși în interacțiunile sociale. De asemenea, dispune de resurse energetice care îi asigură angrenarea într-o suită de activități, precum și susținerea acestora, dar și posibilitatea de a rezista la efort îndelungat. Îi place să aibă o anumită libertate în luarea deciziilor și în acțiunile pe care le întreprinde și este motivată de nevoia de a-și manifesta autoritatea și influența asupra celorlalți, de a conduce. Pe de altă parte, gestionarea unor activități precum cele de promovare și marketing presupun un anumit tip comportamental care să acopere cât mai bine dimensiunile descrise mai sus. Congruența celor două direcții abordate mai sus – cerințe / stil de comportament – ne poate servi drept argument pentru a afirma că **stilul de comportament bazat pe leadership caracterizat prin influență și dinamism pare cel mai potrivit și eficient pentru persoanele ce ocupă poziții de conducere în funcțiuni cu specific comercial**.

De cealaltă parte, deși lotul de subiecți corespunzător funcțiunii **financiar** investigați de noi se compune din persoane cu funcții de răspundere, notele mai mari obținute de aceștia la stilul *orientare spre execuție* nu ne surprind, dacă ținem cont de natura activităților specifice acestui sector. Astfel, *persoana orientată spre execuție* resimte cel mai pregnant nevoia de **conformare** și **aplicare** – ceea ce presupune în general note ridicate la factorii *circumspecție* (C), *organizare* (Og), *orientare către scop* (Os), *conformism* (Co) și *dependență* (Dp)¹¹. Persoana care poate fi încadrată în acest tip de comportament este așadar prudentă în acțiuni, evită riscurile, căutând în schimb situațiile securizante, preferă un mediu de lucru organizat și constant, obiective clare, manifestând tendința de a se concentra mai mult pe sarcini; de asemenea, simte nevoia de repere normative și feed-back permanent în activitatea profesională. Dacă ținem cont de cerințele aferente funcțiunii financiar: disciplina, ordinea, planificarea sarcinilor cel puțin pe termen scurt (respectarea termenelor limită / scadențelor), precum și respectarea cadrului normativ (socio-profesional, dar și

¹⁰ - de altfel, la două dintre componentele acestui stil – *sociabilitate* și *independență* – lotul de la **comercial** s-a diferențiat semnificativ de cel corespunzător **producției**, iar de lotul subiecților de la **financiar** la factorul *sociabilitate*.

¹¹ - din datele obținute de noi au reieșit note medii semnificativ mai mari pentru funcțiunea **financiar** față de **comercial** doar la factorii *organizare* și *conformism*.

legal) – pentru a enumera doar câteva, am putea afirma că *profilul comportamental caracterizat în principal prin nevoia de conformare și aplicare pare a se apropia cel mai bine de acestea, fără a putea susține însă și ideea că acest stil este într-adevăr caracteristic funcțiunii financiar.*

(b) Diferențierea stilurilor de comportament după nivelele de management

Tabel 4-11. Comparații la stilurile de comportament în funcție de nivele de conducere

Stiluri de comportament / management	Grupuri comparate	N	Medii	t	Prag de semnificație (p)
Bazat pe leadership	linie	70	107.06	- 2.08	0.04
	mediu	82	111.26		
Bazat pe mediere	linie	70	134.01	0.30	0.76
	mediu	82	133.40		
Bazat pe execuție	linie	70	92.74	0.27	0.79
	mediu	82	92.08		
Bazat pe leadership	mediu	82	111.26	- 0.42	0.68
	top	36	112.47		
Bazat pe mediere	mediu	82	133.40	4.22	0.000
	top	36	122.47		
Bazat pe execuție	mediu	82	92.08	2.74	0.007
	top	36	83.61		
Bazat pe leadership	linie	70	107.06	- 1.63	0.10
	top	36	112.47		
Bazat pe mediere	linie	70	134.01	4.005	0.000
	top	36	122.47		
Bazat pe execuție	linie	70	92.74	2.70	0.008
	top	36	83.61		

Tabelul de mai sus ne arată o singură diferență semnificativă între lotul corespunzător *nivelului intermediar de management* și cel *de linie* la stilul de comportament *orientare spre leadership* ($t = - 2.08$, $p < 0.05$), respectiv diferențe semnificative la *orientare spre mediere* ($t = 4.22$, $p < 0.001$; $t = 4.01$, $p < 0.001$) și la *orientare spre execuție* ($t = 2.74$, $p < 0.01$; $t = 2.70$, $p < 0.01$) atât pentru comparațiile între *management de nivel mediu – management de top* cât și pentru cele între *management de linie – management de top*. În ciuda așteptărilor noastre, diferențele obținute nu sunt relevante pentru a ne permite stabilirea unui stil specific de comportament pe nivele de management, deși am putea asimila cele două tendințe cu (a) *inițierea de structură* (stilul bazat pe execuție) – care constă în organizarea și clarificarea activităților de grup, definirea și distribuirea rolurilor și sarcinilor pe fiecare membru, orientarea spre obiective etc., respectiv cu (b) *considerația* (stilul bazat pe mediere) – care indică un comportament caracterizat prin încredere reciprocă, înțelegere și cooperare, deschidere față de ceilalți, precum și pentru abordări complexe sau soluții alternative (vezi Zamfir, 1974, p. 224; Muchinsky, 2000, p. 369).

CAPITOLUL V:

CONCLUZII

De-a lungul timpului, cercetări din domeniul psihologiei organizaționale au relevat un complex de factori care influențează comportamentul managerial, între care *trăsăturile de personalitate*, *valorile* (ceea ce orientează și susține conduita individuală) și *contextul* (care poate acționa ca un catalizator în îndeplinirea atribuțiilor de conducere) sunt cel mai frecvent citați. Pe lângă aceștia, s-au mai relevat anumite *caracteristici demografice*, *aptitudini*, *achizițiile profesionale etc.*, precum și o serie de particularități comportamentale configurate în diverse relații cu ponderi diferite (*stil managerial*).

Pornind de diviziunea muncii pe orizontală, respectiv pe verticală și utilizând un instrument care acoperea atât domeniul trăsăturilor bazale de personalitate cât și cel al surselor motivaționale am încercat să schițăm profilele personale și comportamentale obținute pe un lot de persoane cu funcții de conducere diferențiate după criteriile **funcțiune internă** și **nivel de management**. De asemenea, am urmărit să identificăm dacă există un stil de comportament predominant pentru fiecare **funcțiune internă / nivel de management** și care este acesta, pornind de la premisa că stilul de comportament reprezintă o combinație unică de trăsături și valori care ne poate ajuta să discriminăm între grupe specifice de manageri. Liniile directoare pentru analiza și interpretarea datelor au fost condensate în trei ipoteze generale (vezi *Capitolul IV*). Numai unele dintre rezultatele obținute de noi concordă cu cele din literatura de specialitate (vezi, de exemplu, Lévy-Leboyer, 2001; Muchinsky, 2000), altele sugerându-ne necesitatea unor studii suplimentare. Încercăm mai jos o sinteză a principalelor rezultate.

Luând drept referință **funcțiunea internă**, putem spune că *datele au individualizat clar grupul subiecților de la funcțiunea comercial* care au obținut în medie scoruri mai ridicate la *sociabilitate*, *decizie* și *independență* decât cei de la **producție** și **financiar**, ceea ce poate fi relaționat cu achitarea optimă de responsabilitățile acestui sector care implică activități ce presupun o libertate mai mare de mișcare și flexibilitate în adoptarea strategiilor de marketing/de promovare. Cu alte cuvinte, persoanele cu funcții de conducere din sectorul **comercial** sunt *mai sociabile*, *au un spirit de decizie mai pronunțat* și *resimt mai mult nevoia afirmării independente* decât cele care activează în sectorul **producție**, care, în schimb, sunt *mai orientate spre ordine și organizare*, fiind *motivate de un mediu de muncă structurat și coerent* (scoruri în medie mai ridicate la *organizare* și *conformism*). În plus, subiecții din lotul corespunzător funcțiunii **comercial** prezintă un *nivel mai ridicat al sociabilității*, *deciziei și inițiativei* și față de cei din lotul corespunzător funcțiunii **financiar**, cărora par a le fi mai specifice un *nivel mai crescut de responsabilitate și autodisciplină*, *tendința mai accentuată spre o abordare metodică a activităților*, precum și o *atitudine conformistă* (note mai

mari la *responsabilitate, organizare și conformism*). Toate particularitățile discutate mai sus pot fi foarte ușor vizualizate în profilul comparativ după criteriul *funcțiune internă* prezentat în *Anexa 2a*.

Diferențe oarecum așteptate am obținut și după criteriul **nivel de management**. De pildă, **managerii de linie** par a *valoriza mai mult relațiile cu membrii* echipelor pe care le coordonează, *adoptând o atitudine de tip suportiv* (scoruri mai mari la *bunavoință*) comparativ cu **managerii de nivel mediu** care, în schimb, sunt mai *dornici de afirmare*, au o *disponibilitate mai mare pentru efort*, fixându-și *obiective personale și profesionale înalte* (note în medie mai ridicate la *ascendență, energie și realizare de sine*). De asemenea, aceștia tind mai mult către *autodisciplină*, dau dovadă de o *capacitate mai mare de autocontrol*, sunt mai *prudenți în acțiuni și preferă să abordeze sarcinile și răspunderile ce le revin într-o manieră structurată și organizată* (scoruri în medie mai ridicate la *responsabilitate, stabilitate emoțională, circumspecție și organizare*) în comparație cu **managerii de top** care par a căuta mai curând să *abordeze problemele din mai multe perspective* (note mai mari la *factorul varietate*). În fine, **managerii de linie** par a avea tendința de a fi mai determinați să se concentreze pe preluarea și finalizarea sarcinilor de servicii, prezentând un nivel mai ridicat de stabilitate emoțională și valorizând mai mult activitățile ce presupun o abordare metodică, precum normele de conduită prestabilite (note mai ridicate în medie la *responsabilitate, stabilitate emoțională, circumspecție, organizare și conformism*), față de **managerii de top** care par a prefera mai mult să își asume inițiative și să ia decizii (scoruri mai mari la *decizie*) (a se vedea *Anexa 2b* care prezintă profilele comparative). Deși nu excludem ca scorurile în medie mai mici la *factorul stabilitate emoțională* obținute de lotul managerilor de top să se datoreze intervenției unor factori accidentali, acestea nu pot fi neglijate, întrucât nu par să concorde cu rezultatele altor studii care situează această dimensiune între atributele definitorii ale unui bun manager, indiferent de nivelul ierarhic (Stodgill, 1948; Bass, 1990, apud Lévy-Leboyer; Kirkpatrick și Locke, 1991, apud Muchinsky, 2000). Din acest motiv, vedem necesar ca și alte studii românești să abordeze această chestiune, astfel putându-se colecta suficiente informații care să permită clarificarea acestei probleme.

Urmărind să identificăm dacă există și care este stilul de comportament predominant pentru fiecare *funcțiune internă*, precum și pentru fiecare **nivel de management**, am constatat că notele ridicate la stilul *orientarea spre leadership* (pentru care trăsăturile definitorii sunt *influența și dinamismul*) diferențiază clar **comercialul** de celelalte două funcțiuni, așa cum reiese și din profilul comparativ prezentat în **Anexa 3a**. Din același profil, putem observa că notele standard peste medie ($m = 5,5$) la factorii care compun stilul *orientare spre leadership* obținute de funcțiunea **comercial** sunt susținute de note standard sub medie la *orientarea spre execuție* ale aceleiași funcțiuni, cele două stiluri fiind relativ opuse. În fine, deși subiecții de la **financiar** investigați de noi ocupă poziții de conducere, notele în medie mai mari obținute de aceștia la stilul *orientare spre execuție* nu ne surprind, dacă ținem cont de natura activităților adiacente funcțiunii financiar, însă această tendință nu a putut fi susținută și de alte argumente pentru a putea afirma că stilul amintit ar fi caracteristic funcțiunii. Pe de altă parte, raportându-ne la al doilea criteriu, putem spune că, în ciuda unor tendințe, *datele obținute de noi nu au fost relevante pentru a ne permite să afirmăm că*

se poate diferenția un stil specific de comportament pe nivele de management. Mai mult, profilul comparativ la stilurile de comportament / management după criteriul aflat în discuție ilustrat în *Anexa 3b* ne arată că diferențele pozitive obținute de nivelele mediu și inferior de management în raport cu nivelul superior la *orientarea spre mediere*, respectiv *execuție* reflectă mai degrabă faptul că managerii de top sunt mai puțin orientați spre adoptarea acestor stiluri în comparație cu celelalte două nivele, decât faptul că stilurile respective le-ar caracteriza pe acestea din urmă.

Deși nu considerăm nici pe de parte subiectul epuizat, încheiem fiind conștienți de necesitatea multiplicării studiilor cu privire la această topică de cercetare.

BIBLIOGRAFIE CONSULTATĂ:

1. **ALBU, Monica** - *Construirea și utilizarea testelor psihologice*, Editura CLUSIUM, Cluj-Napoca, 1998
2. **ALBU, Monica** - *Metode și instrumente de evaluare în psihologie*, Editura ARGONAUT, Cluj-Napoca, 2000
3. **ALLPORT, Gordon W.** - *Structura și dezvoltarea personalității*, Editura Didactică și Pedagogică, București, 1991
4. **ANASTASI, Anne** - *Psychological Testing*, 4th edition, MacMillan Publishing Co, Inc, New York, 1976
5. **EVERY, G., BAKER, E.** - *Psychology at Work*, 2nd Edition, Prentice Hall, New York, 1990
6. **BIRCH, A., HAYWARD, Sh.** - *Diferențe interindividuale*, Editura TEHNICĂ, București, 1999
7. **BIRCH, Ann** - *Psihologia dezvoltării*, Editura TEHNICĂ, București, 2000
8. **BOGATHY, Z., ERDEI, I., ILIN, C.** - "Exercițiile structurate în programul de studii aprofundate în domeniul psihologiei organizaționale și al conducerii: de ce și cum?" în *Psihologia astăzi*, Editura EUROSTAMPA, Timișoara, 2001
9. **BOGATHY, Zoltan** - "30 Years of Work & Organisational Psychology at the Iron and Steel Works of Reșița (1968-1998)" în *Revista de Psihologie Aplicată*, Universitatea de vest, Timișoara, Anul I, Nr. 1 / 1999
10. **BOGDAN, R., TAYLOR, S.J.** - *Introduction to Qualitative Research Methods*, John Wiley&Sons, New York, 1975
11. **BURDUȘ, Eugen** - *Management comparat*, Editura ECONOMICĂ, București, 1998
12. **CÂRCIUMARU, Ioana** - "Profiluri psihologice ale managerilor de nivel mediu și superior într-o analiză comparativă" în *Revista de psihologie organizațională*, Universitatea București, Editura POLIROM, Vol. I, Nr. 1 / 2001
13. **CASCIO, Wayne F.** - *Managing Human Resources*, McGraw-Hill International Editions, 1992
14. **CATTELL, R.B., EBER, W., TATSUOKA, M.M.** - *Handbook for Sixteen Personality Factor Questionnaire (16PF)*, Institute for Personality and Ability Testing, Inc., Illinois, 1992
15. **COMĂNESCU, Mihaela** - *Management european*, Editura ECONOMICĂ, București, 1999
16. **COSMOVICI, Andrei** - *Psihologie generală*, Editura POLIROM, Iași, 1996
17. **COSTA, P.T, McCRAE, R.R.** - *NEO PI-R. Inventaire de Personnalite-Revise*, ECPA, Paris, 1998
18. **CRĂCIUNESCU, Romulus** - *Introversiune-extraversiune*, Editura Științifică, București, 1990
19. **CREȚU, Tinca** - "Componentele orientative ale personalității și sistemul social și personal de valori" în *Psihologia vieții cotidiene*, Editura POLIROM, Iași, 1997
20. **DAFINOIU, Ion** - *Personalitatea. Metode de abordare clinică; observația și interviul*, Editura POLIROM, Iași, 2002
21. **EY, Henri** - *Conștiința*, Editura Științifică și Enciclopedică, București, 1983
22. **EYSENCK, Hans J., EYSENCK, Sybil B.G.** - *Manuel. Inventaire de Personnalite d'Eysenck (E.P.I.)*, ECPA, Paris, 1971
23. **FLICK, Uwe** - *Introduction to Qualitative Research*, Sage Publications Ltd., London, 1999
24. **FOSS, Brian M.** (coord.) - *Orizonturi noi în psihologie*, Editura Enciclopedică, București, 1973
25. **FRENCH, W.** - *The Personnel Management Process: HR Administration & Development*, 6th Edition, Houghton Mifflin, Boston, 1987
26. **GOLU, Mihai** - *Dinamica personalității*, Editura GENEZE, București, 1993
27. **GORDON, Leonard V.** - *Manuel de L'Inventaire de Personnalite (GPP-I)*, ECPA, 1982
28. **GORDON, Leonard V.** - *Manuel. L'Inventaire des Valeurs Interpersonnelles (S.I.V.)*, ECPA, 1979
29. **GORDON, Leonard V.** - *Manuel. L'Inventaire des Valeurs Personnelles (S.P.V.)*, ECPA, 1990
30. **HAYES, N., ORRELL, S.** - *Introducere în psihologie*, editura ALL, București, 1997

31. **HJELLE, L.A., ZIEGLER, D.J.** - *Personality. Theories: Basic Assumptions, Research, and Applications*, McGraw-Hill, Inc, New York, 1976
32. **HOFSTEDE, Geert** - *Managementul structurilor multiculturale*, Editura ECONOMICĂ, București, 1996
33. **HOLDEVICI, Irina** - *Sugestiologie și psihoterapie sugestivă*, Editura VICTOR, București, 1995
34. **HUȚU, Carmen Aida** - *Cultură organizațională și transfer de tehnologie*, Editura ECONOMICĂ, București, 1999
35. **ILUȚ, Petru** - *Abordarea calitativă a socioumanului*, Editura POLIROM, Iași, 1997
36. **JOHNS, Gary** - *Comportament organizațional. Înțelegerea și conducerea oamenilor în procesul muncii*, Editura ECONOMICĂ, București, 1998
37. **JUNG, Carl Gustav** - *În lumea arhetipurilor*, Editura "Jurnalul Literar", București, 1994
38. **JUNG, Carl Gustav** - *Tipuri psihologice*, Editura HUMANITAS, București, 1997
39. **LAFAYE, Claudette** - *Sociologia organizațiilor*, Editura POLIROM, Iași, 1998
40. **LAMBERTH, J., RAPPAPORT, H., RAPPAPORT, M.** - *Personality: An Introduction*, Alfred A. Knopf, New York, 1978
41. **LE SAGET, Meryem** - *Managerul intuitiv*, Editura ECONOMICĂ, București, 1999
42. **LEVY-LEBOYER, Claude** - "Comment choisir et former des leaders?" în *RH-Les Apports de la Psychologie du Travail*, Editions d'Organisation, Paris, 2001
43. **MALIM, T., BIRCH, A., WADELEY, A.** - *Perspective în psihologie*, Editura TEHNICĂ, București, 1999
44. **MARINESCU, Gabriela** - *Timpul și deciziile manageriale*, Editura JUNIMEA, Iași, 1998
45. **MIHAI, Alice** - "Relația dintre leadership și personalitate din perspectiva psihologiei organizaționale" în *Revista de psihologie organizațională*, Universitatea București, Editura POLIROM, Vol. I, Nr. 2 / 2001
46. **MINULESCU, Mihaela** - "Replica modelului Big-Five în limba română. Specificul sociocultural exprimat în conținutul factorilor. Chestionarul ABCD-M" în *Psihologia vieții cotidiene*, Editura POLIROM, Iași, 1997
47. **MINULESCU, Mihaela** - *Chestionarele de personalitate în evaluarea psihologică*, GARRELL PUBLISHING HOUSE, București, 1996
48. **MITROFAN, Nicolae** - "Psihometria și direcțiile ei de dezvoltare la început de mileniu" în *Psihologia la răspântia mileniilor*, Editura POLIROM, Iași, 2001
49. **MOLDOVEANU, George** - *Analiza organizațională*, Editura ECONOMICĂ, București, 2000
50. **MUCHIELLI, Alex** - *Les Motivations*, PUF, Paris, 1981
51. **MUCHINSKY, Paul M.** - *Psychology Applied to Work. An Introduction to Industrial and Organizational Psychology*, 6th Edition, Wadsworth, Belmont, 2000
52. **MUNTEANU Anca** - *Un început care se numește Freud*, Editura SEDONA, Iași, 1997
53. **NICOLESCU, O., VERBONCU, I.** - *Management*, Ed. A III-a revizuită, Editura ECONOMICĂ, București, 1999
54. **OSMANOV, Ailin** - "Implicațiile strategiilor de conducere în planul <<culturilor>> organizaționale" în *Revista de psihologie organizațională*, Universitatea București, Editura POLIROM, Vol. II, Nr. 2-3 / 2002
55. **PICHOT, Pierre** - *Les Testes Mentaux*, 15eme edition refondue, Presses Universitaires du France, 1997
56. **PITARIU, Horia** - *Psihologia selecției și formării profesionale*, Editura DACIA, Cluj-Napoca, 1983
57. **POPESCU-NEVEANU, P., LUȚESCU, F.** - "Sisteme de valori în structura personalității la cadrele didactice" în *Revista de pedagogie*, Nr. 2/1983
58. **POPESCU-NEVEANU, Paul** - *Dicționar de psihologie*, Editura Albatros, București, 1978
60. **POPESCU-NEVEANU, Paul** - *Curs de psihologie generală*, vol. III, Editura Universitatea București, 1977
61. **POSTEL, Jacques** (coord.) - *Dicționar de psihiatrie și de psihopatologie clinică*, Editura Univers Enciclopedic, București, 1998

62. **PRODAN, Adriana** - *Managementul de succes*, Editura POLIROM, Iași, 1999
63. **REUCHLIN, Maurice** - *Psihologie generală*, Editura Științifică, București, 1999
64. **RORSCHACH, Hermann** - *Manual de psihodiagnostic*, Editura TREI, Iași, 2000
65. **ROTARU, Traian** (coord.) - *Metode statistice aplicate în științe sociale*, Editura POLIROM, Iași, 1996
66. **SILLAMY, Norbert** - *Dicționar de psihologie*, Editura Univers Enciclopedic, București, 1996
67. **STAN, Aurel** - *Testul psihologic. Evoluție, construcție, aplicații*, Editura POLIROM, Iași, 2002
68. **VECCHIO, R.P., HEARN, G., SOUTHEY, G.** - *Organisational Behaviour. Life at Work in Australia*, Harcourt Brace Jovanovich, Sydney, 1988
69. **VLĂSCEANU, Mihaela** - *Psihsociologia organizațiilor și conducerii*, Editura PAIDEIA, București, 1993
70. **ZAMFIR, Cătălin** - *Psihosociologia organizării și a conducerii*, Editura Politică, București, 1974
71. **ZLATE, Mielu** - "Managementul anilor '80, '90" în *Psihologia vieții cotidiene*, Editura POLIROM, Iași, 1997
72. **ZLATE, Mielu** - "Psihologia organizațională - știință și profesie în expansiune" în *Revista de psihologie organizațională*, Universitatea București, Editura POLIROM, Vol. I, Nr. 1 / 2001
73. **ZLATE, Mielu** - *Eul și personalitatea*, Editura TREI, Odorhoiu Secuiesc, 1997
74. **ZLATE, Mielu** - *Introducere în psihologie*, Ed. A II-a, Casa de Editură și Presă "Șansa" SRL, București, 1996
75. * * * - *SOSIE. Manuel d'Application*, ECPA, Paris, 1999

PARTEA I

INSTRUCȚIUNI

În paginile care urmează veți găsi mai multe fraze care descriu caracteristici de personalitate. Frazele vă vor fi prezentate în grupuri de câte patru. Dumneavoastră va trebui să examinați fiecare grup în parte și să alegeți dintre cele patru fraze mai întâi pe cea care **vă descrie cel mai bine, adică vi se potrivește cel mai mult**. Veți marca alegerea făcută înnegrind căsuța corespunzătoare de pe foaia de răspuns din coloana „+”. Veți examina din nou cele trei fraze rămase și veți alege de această dată fraza care **vi se potrivește cel mai puțin**. Veți marca această alegere înnegrind căsuța corespunzătoare de pe foia de răspuns din coloana „-”. Nu faceți **nici un semn** în căsuțele corespunzătoare celorlalte două fraze.

Iată un exemplu:

	+	-
a) Are o excelentă poftă de mâncare.....	a) <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) Este adesea bolnav.....	b) <input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
c) Urmează un regim chilibrat.....	c) <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) Nu face destulă mișcare.....	d) <input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Să presupunem că, după ce ați citit cele patru fraze din exemplu, ați ajuns la concluzia că – deși mai multe din aceste descrieri vi se pot aplica până la un punct – descrierea „Nu face destulă mișcare” **vi se potrivește mai mult decât oricare din celelalte trei**. Veți înnegrii căsuța corespunzătoare acestei fraze pe foaia de răspuns, în coloana de sub semnul „+” ca în exemplu. Veți examina apoi celelalte trei descrieri pentru a o alege pe cea care vi se potrivește cel mai puțin. Să presupunem că fraza „Este adesea bolnav” **vi se potrivește mai puțin decât celelalte două**. Veți înnegrii căsuța corespunzătoare acestei fraze pe foaia de răspuns, în coloana de sub semnul „-”, ca în exemplu.

Pentru fiecare grup de fraze va trebui să aveți **o singură căsuță** marcată în coloana „+” și **una singură** în coloana „-”. Nu trebuie deci să apară **nici un semn** în căsuțele corespunzătoare celorlalte două fraze.

Uneori vă va fi poate greu să alegeți. Dați în acest caz răspunsul care **vi se pare** că vă caracterizează mai bine și treceți alături de căsuța înnegrită **un semn de întrebare**.

Timpul pentru acest test nu este limitat. Încercați totuși să răspundeți cât mai repede și cât mai spontan posibil.

Asigurați-vă la sfârșit că nu ați sărit peste **nici unul** din grupurile de fraze.

La acest test nu există răspunsuri „bune” sau „rele”. Orice alegere este corectă în măsura în care ea reflectă felul dumneavoastră de a fi. De aceea va trebui să fiți cât mai sincer. Alegeți răspunsul care este adevărat pentru dumneavoastră, fără a vă preocupa să faceți o bună impresie. Cuprinzând un mare număr de fraze, corelate unele cu altele, testul pune în evidență tendința persoanei investigate de a prezenta lucrurile în mod denaturat, de a părea altfel decât este ea în realitate.

1. a) Stabilește ușor relații cu alți oameni
b) N-are destulă încredere în el însuși
c) Își face întotdeauna treaba cât poate de bine
d) Este destul de emotiv
2. a) Are un mod de gândire foarte original
b) Este o persoană destul de lentă, care nu se grăbește
c) Are tendința de a-i critica pe ceilalți
d) Se decide numai după o reflecție aprofundată
3. a) Nu caută tovărășia altora
b) Nu este neliniștit sau nervos
c) Este o persoană pe care într-adevăr nu se poate conta
d) Conduce discuțiile într-un grup
4. a) Crede că oamenii sunt fundamental cinstiți
b) Îi place să trateze lucrurile liniștit, atât la muncă cât și în altă parte
c) Are o mare curiozitate intelectuală
d) Are tendința de a acționa impulsiv
5. a) Acționează precipitat și nervos
b) Are o puternică influență asupra celorlalți
c) Nu-i place să participe la recepții
d) Muncește cu seriozitate și tenacitate
6. a) Este o persoană foarte energetică
b) Nu se supără pe ceilalți
c) Nu-i place să rezolve probleme complicate și sofisticate
d) Preferă petrecerile animate unor reuniuni liniștite
7. a) Își face ușor noi cunoștințe
b) Nu suportă să facă prea multă vreme același lucru
c) Se lasă ușor „dus” de alții
d) Se controlează chiar când este contrariat
8. a) Îi plac discuțiile filosofice
b) Obosește destul de ușor
c) Cântărește lucrurile cu grijă înainte de a acționa
d) Nu are mare încredere în oameni
9. a) Poate lua decizii importante fără ajutor
b) Nu stabilește ușor relații cu persoane noi
c) Are tendința de a fi neliniștit și nervos
d) Duce munca la bun sfârșit în ciuda dificultăților
10. a) Îi place mai ales munca intelectuală
b) Acționează destul de încet
c) Ia deciziile cu multă prudență
d) Consideră adesea că oamenii sunt greu de suportat

PARTEA II

INSTRUCȚIUNI

Frazele care vă vor fi prezentate în continuare se referă la lucrurile pe care oamenii le consideră ca fiind importante în viață. Frazele vă vor fi prezentate în grupuri de câte trei. Dumneavoastră va trebui să examinați fiecare grup în parte și să alegeți dintre cele trei fraze mai întâi **fraza pe care o considerați ca fiind cea mai importantă pentru dumneavoastră**. Veți marca alegerea făcută înnegrind căsuța corespunzătoare de pe foaia de răspuns din coloana „+”. Veți examina din nou cele două fraze rămase și veți alege de această dată **fraza pe care o considerați ca fiind cea mai puțin importantă pentru dumneavoastră**. Veți marca această alegere înnegrind căsuța corespunzătoare de pe foia de răspuns din coloana „-”.

Pentru fiecare ansamblu va trebui deci:

- Să marcați o frază pe care o considerați ca fiind **cea mai importantă** pentru dumneavoastră;
- Să marcați o frază pe care o considerați ca fiind **cea mai puțin importantă** pentru dumneavoastră;
- Să lăsați o frază **fără nici un fel de marcaj**;

Iată un exemplu:

	+	-
a) Să mănânc un prânz cald la amiază.....	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
b) Să am o noapte bună de somn.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) Să respir mult aer curat.....	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Presupunem că, după ce ați citit cele trei fraze din exemplu – chiar dacă toate aceste fraze reprezintă lucruri importante pentru dumneavoastră -, ați ajuns la concluzia că afirmația „Să respir mult aer curat” este **cea mai importantă** pentru dumneavoastră. Veți înnegri, așadar, căsuța corespunzătoare acestei fraze pe foaia de răspuns din coloana de sub semnul „+”, ca în exemplu.

Apoi veți examina celelalte două fraze rămase pentru a o alege pe cea care este cea mai puțin importantă pentru dumneavoastră. Presupunem că fraza „Să mănânc un prânz cald la amiază” este **cea mai puțin importantă** pentru dumneavoastră. Veți înnegri căsuța corespunzătoare de pe foaia de răspuns din coloana marcată cu „-”, așa cum puteți vedea și în exemplu.

Nu trebuie să apară **nici un semn** în căsuțele corespunzătoare frazei „Să am o noapte bună de somn”.

Uneori vă va fi poate greu să alegeți. Dați, în acest caz, răspunsul care **vi se pare** că vă caracterizează mai bine și treceți alături de căsuța înnegrită **un semn de întrebare**.

Timul pentru acest test nu este limitat. Încercați totuși să răspundeți cât mai repede și cât mai spontan posibil.

Asigurați-vă la sfârșit că nu ați sărit peste **nici unul** din grupurile de fraze.

La acest test nu există răspunsuri „bune” sau „rele”. Orice alegere este corectă în măsura în care ea reflectă felul dumneavoastră de a fi. De aceea va trebui să fiți cât mai sincer. Alegeți răspunsul care este adevărat pentru dumneavoastră, fără a vă preocupa să faceți o bună impresie. Cuprinzând un mare număr de fraze, corelate unele cu altele, testul pune în evidență tendința persoanei investigate de a prezenta lucrurile în mod denaturat, de a părea altfel decât este ea în realitate.

1. a) Să fiu liber de a acționa după propria alegere
b) Că ceilalți să fie de acord cu mine
c) Să devin prietenul oamenilor nefericiți
2. a) Să lucrez asupra unor probleme complicate
b) Să am obiective și scopuri bine definite
c) Să-mi păstrez lucrurile în ordine și bine aranjate
3. a) Să fiu în poziția de a nu fi obligat să respect ordinele
b) Să urmez întocmai regulile și indicațiile
c) Oamenii să remarce ceea ce fac
4. a) Să fiu practic și eficace
b) Să caut distracții și divertisment
c) Să continui să-mi dezvolt capacitățile
5. a) Să ocup un post sau o poziție importantă
b) Să tratez pe toată lumea cu multă bunătate
c) Să fac ceea ce este permis și este de cuviință
6. a) Să știu exact ce încerc să duc la capăt
b) Să abordez lucrurile din punct de vedere practic
c) Să-mi dirijez acțiunile spre rezolvarea unei probleme
7. a) Să fiu considerat de ceilalți ca o persoană importantă
b) Să am deplină libertate personală
c) Să știu că oamenii sunt de partea mea
8. a) Să fac lucruri noi și variate
b) Să fac lucrurile așa cum se obișnuiește să fie făcute
c) Să am un scop foarte precis spre care să tind
9. a) Să respect normele de conduită ale societății
b) Să existe oameni preocupați de bunăstarea mea
c) Să dețin un rol hotărâtor în luarea deciziilor de grup
10. a) Să-mi fie clare obiectivele mele
b) Să-mi planific timpul
c) Să acționez cu fermă convingere
11. a) Să am posibilitatea să fac cam tot ceea ce îmi place
b) Să-mi fie încredințat un plan important
c) Să muncesc pentru binele celorlalți
12. a) Să reușesc să iau decizii imediat
b) Să folosesc din plin ceea ce-mi aparține
c) Să-mi dirijez eforturile spre obiective clare și precise