MANAGERIAL VALUES

Diana Lona LEONTE
"Al. Ioan Cuza" University of Iaşi

Abstract: There is nothing more mobil,more specific to each civilization and more subordinate to time and space,then values. The first step towords eliminating the malfunctions(gaps..) created by the management different characteristics is to identify differences in values. Unequal prospects of the set of personal values does generates individual alternative in solving managerial issues. A better understanding and analysis of the importance of personal values may lead to more effective management. The relationship betwen values obtained by a manager and how it evaluates problems faced,are likely to be more complicated to analize.

Keywords: manager, management, values, decision, reasoning.

Din perspectiva sociologică, tot ceea ce oamenii „respectă, apreciază, doresc să obțină, recomandă, propun ca ideal poate fi considerat o valoare". Valorilor le corespund „contravalorile", care sunt depreciate, dezaprobate, respinse[1].

În cadrul mecanismelor intime prin care individul îşi însuşeşte matricea valorică a unei culturi, a unui grup social, intră în joc procesele generale ale învăţării (condiţionarea, recompensa, pedeapsa, fenomenele de imitaţie, şi de identificare). Încă din copilărie, individul aderă succesiv la diverse grupuri de referinţă: părinţii, prietenii de aceeaşi vârstă, modele oferite de literatură, mass-media, sau cele construite de el însuşi printr-o sinteză personală a celor de circulaţie.

Din perspectiva managerială, valorile individuale joacă un rol decisiv în evaluarea problemelor în general şi ale celor sociale în special. Fredrickson[2] susține faptul că afirmațiilor care stau la baza teoriilor luării deciziilor, s-a dat prea puțină atenție impactului pe care îl au valorile personale, organizaționale și convingerile individului privind procesul de luare a deciziilor. Faptul că fiecare individ are propriul său sistem de valori afectează procesul de management al unei probleme. Heath[3] (1988), își fundamentează teoriile raționamentului plecând de la idea în lipsa unor standarde absolute, sistemul individual de valori al managerului nu va putea determina o monitorizare și interpretarea corectă a unei probleme sociale, nici o evaluare corectă a unor aspecte sociale cu care organizația se poate confrunta. În raport cu o problemă, managerul, chiar din etapa de identificare a situației oricât de simplă sau complexă ar fi aceasta, o recunoaște în funcție de propriile valori. Este clar faptul că semnificațiile răspunsurilor găsite diferă în funcție de considerațiile și perspectivele managerului.

[1] Rudolf Rezsohazy, *Sociologia valorilor*, Editura Institutul European, Iași, 2008, p.15
[2] Fredrickson, J. W, Strategic process research: Questions and recommendations, *Academy of Management Review*,1983, *8*, pp.565-575.
[3] Heath, R. L., & Associates. (1988). *Strategic issues management: How organizations influence and respond to public interests and policies.* San Francisco: Jossey-Bass.

BDD-A22121 © 2015 Arhipelag XXI Press
Provided by Diacronia.ro for IP 216.73.217.42 (2026-11-15 20:52:23 UTC)

Natura şi substanţa valorilor sunt reductibile, în concepţia lui B. F. Skinner (1971), la procesele de achiziţionare a acestora, în fapt, la examinarea condiţionărilor relevante ale mediului social[4]. În acest fel, aşa numitele *judecăţi de valoare,* (considerate înafara ştiinţelor) -axiologia ocupându-se de ele – cu toate că acestea nu pot răspunde la întrebarea de ce „ceva" este mai dorit decât „altceva", lucru care ar putea fi explicabil prin ştiinţa comportamentelor. Astfel, propoziţia normativ-axiologică „Nu trebuie să furi", prezentată ca o poruncă, ţinându-se cont de domeniul eticii pure, poate fi uşor transpusă în termenii: "Dacă vrei să eviţi pedeapsa, să nu furi". B. F. Skinnner insistă pe principiul formării normelor: de exemplu furtul era pedepsit, astfel, acest act a devenit dezagreabil şi de către membrii comunităţii care nu au fost victime. În acest fel, când o persoană cu autoritatea spunea"Să nu furi", nu mai era necesar să explice şi de ce nu. A luat naştere în acest fel norma.

Din norme derivă *valorile* unei culturi, normele reprezentând reguli de comportament, iar valorile criterii sau standarde pentru evaluarea comportamentului. Existenţa culturilor nu înseamnă că toţi indivizii se comportă identic şi întotdeauna la fel. Din perspectiva istorică, cultura a fost definită de Tylor[5] în 1871 ca fiind: „tot ceea ce include cunoaştere, convingeri, artă, morală, drept, obiceiuri şi oricare alte capacităţile şi cutume dobândite de om ca membru al societăţii ". Conceptul de cultură, în timp, nu a suferit transformări fundamentale. De exemplu, Roger Keesing[6] defineşte cultura ca fiind „Un set de teorii comune privind comportamentul sau programele mentale comune unui grup de indivizi". Cercetările contemporane asupra culturii delimitează cultura pe patru dimensiuni: *norme, valori, credinţe şi simboluri.*

Cei care împărtăşesc elementele culturii generale pot să-şi păstreze propriile valori, norme şi stiluri de viaţă (grupuri etnice, religioase etc.), generând *subculturi*. Sunt, însă, şi grupuri care resping elementele culturii generale ale societăţii, intrând în conflict cu trăsăturile ei dominante. Comportamentele clasificate ca bune sau rele şi drepte (corecte) sau nedrepte (incorecte), nu se datorează bunăstării sau răutăţii unui caracter bun sau rău, oricunoştinţei despre ceea ce este drept (corect) sau nedrept (incorect), ele se datorează condiţionărilor ce implică o largă varietate de reîntăriri, inclusiv reîntăriri verbale generate de tipul „Bine", „Rău", „Corect", „Incorect".[7]

Identificarea relaţiei dintre valorile deţinute de un manager şi modul în care acesta evaluează problemele cu care se confruntă, sunt susceptibile de a fi mult mai complicat de analizat. Dinamica care guvernează modul în care valorile managerilor poate afecta gestionarea aspectelor sociale care necesită o rezoluţie, pot afecta obiectivitatea decidentului.

Raţional, subliniază Ludwing von Bertalanffy, este să considerăm că unele valori sunt foarte generale şi vizează toţi oamenii, indiferent de rasă, sex, crez, politică, vârstă, şi sunt bazate pe precondiţia biologică prezentă la specia „om", în timp ce altele sunt proprii diferenţelor culturii, societăţii sau indivizilor. În „Eseuri despre individualism", Dumon, îşi exprimă opinia conform căreia modul în care societăţile se diferenţiază în funcţie de setul de valori ale fiecăreia. În situaţia ipotetică în care două societăţi au acelaşi set de valori, ceea ce

[4] Petru Iluţ, *Valori, atitudini şi comportamente sociale*, Editura Polirom, Iaşi, 2004, p.25
[5] Joginder P. Singh, „Managerial Culture and Work-related Values in India", în *Indian Institute of management*, Vastapur, Ahmebadad, 1990, p75, Apud Tylor, Edward B.1871 (1924) Primitive culture. Gloucester: Smith
[6] Keesing Roger, „Theories of culture", în *Annual Review of Antropology,* 1974, 3: pp 73 -79
[7] B.F. Skinner, *Beyond Freedom and Dignity*,Editura Vintage Books, New York, 1971, p.108

BDD-A22121 © 2015 Arhipelag XXI Press
Provided by Diacronia.ro for IP 216.73.217.42 (2026-11-15 20:52:23 UTC)

le diferenţiază radical, este ordinea importanţei acordate de fiecare societate, fiecărei valori în parte: ierarhia valorilor. În acelaşi timp, ceea ce este deviant într-o societate poate fi admis într-o alta, în funcţie de normele şi valorile fiecăreia dintre ele. Mentalitatea contemporană recunoaşte că respectul omului şi al valorilor pe care le creează dânsul alcătuiesc temeiul oricărei civilizaţii şi culturi durabile, dar nu face din individ un fetiş, ci îl încadrează în grup, considerându-l ca un instrument al scopurilor superioare ale societăţii.[8] Bertalanffy defineşte valorile ca fiind „în parte verbalizări ori simbolizări ale datelor biologice şi acestea se aplică la multe valori egoiste şi societale din comportament".

Unele valori însă reprezintă aşa zisele valori superioare care sunt de cele mai multe ori fără utilizare biologică. Alte valori, ce nu sunt înscrise în interesele fundamentale, nu sunt numai valori instrumentale, ele au statut de valori terminale, *valori-scop*, şi se bucură de autonomie funcţională. În spectrul axiologicului, valorile au apărut cauzate fiind de nevoile practice, de activitate umană în ansamblu, geneza lor putând fi explicată prin necesităţi bazale, dar odată fiinţate, constituie ele însele motive ale acţiunii.[9] În acest sens valorile ţin de un nivel propriu, nici al lucrurilor, şi nici al subiectivităţii particulare. Durkheim defineşte valorile ca fiind fapte sociale, deci „lucruri" dincolo de individ, transsubiective. Punctul de vedere avansat de Moscovici este acela al judecării puterii de influenţare în funcţie de valorile la care se raportează grupurile,de normele ce permit grupurilor să avanseze către scop.

Indivizii sunt susceptibili de a-i clasifica pe ceilalţi în funcţie de apartenența la grup și de diferențele de ordin demografic. Același tipar se aplică și managerilor. Aceştia, de exemplu, sunt apreciați diferit, mai de încredere să presupunem, odată ce din perspectiva demografică sunt clasificaţi ca membri ai unui grup cu această calitate. Prin consecinţă, acestora li se atribuie valori similare grupului.

Resursele şi valorile pot fi deci produsul fie al majorităţii, fie al minorităţii, adesea defavorizată, ignorată, invizibilă[10]. Aşa cum conştiinţa trupului nu o capătă decât un bolnav, iar un organism sănătos nu se simte trăind, şi conştiinţa societăţii nu se afirmă decât în stările de rău şi de instabilitate colectivă.[11]

Nimic nu este mai mobil, mai specific fiecărei civilizaţii şi mai subordonat timpului şi spaţiului decât valorile. Nici orientalul nu este de acord în ce o priveşte cu europeanul, nici omul antic cu creştinul, nici copilul cu adultul, nici nomadul cu sedentarul, nici agricultorul cu vânătorul. Desigur că este îngăduit să concepem moralitatea ca fiind întotdeauna identică. Loialitatea şi corectitudinea nu depind de climat şi la aceleaşi caractere de pe toate meridianele se pot deosebi mărinimia de avariţie, francheţea de ipocrizie şi atâtea alte calităţi bune sau rele, a căror apreciere nu variază deloc în funcţie de latitudine sau de secol. Aceste virtuţi nu au însă decât o pondere privată. Ele nu interesează decât sufletul. Legile nu le-au pretins niciodată. Nici măcar opinia publică nu le-a apreciat întotdeauna. Nimeni nu mai este de acord în privinţa valorii lor atunci când intră în joc vreun interes public sau personal. Nimic nu le sancţionează. Toate sunt intime. De îndată ce le asociem cu necesităţile vieţii colective, se ivesc diferenţele; codurile şi cutumele intră în opoziţie; iar moralitatea, fie ea şi

[8] Petre Andrei, *Sociologie generală,* Editura Polirom, 1997, p.20
[9] Petru Iluţ, *Valori, atitudini şi comportamente sociale*, Editura Polirom, 2004, p. 17
[10] Adrian Neculau, Gilles Ferréol coordonatori, *Minoritari,Marginali, Excluşi,* Editura Polirom, 1996, p. 10
[11]Roger Cailois, *Abordări ale imaginarului,* Editura Nemira,Bucureşti, 1983, p.185

BDD-A22121 © 2015 Arhipelag XXI Press
Provided by Diacronia.ro for IP 216.73.217.42 (2026-11-15 20:52:23 UTC)

imuabilă faţă de principiul ei în inima omului, îi trasează drepturi şi datorii diverse, şi schimbătoare de îndată ce acţiunea sa priveşte interesul grupului.

Valorile sunt considerate ţeluri ideale, privite ca stări (bine, fericire, echitate etc.), dar şi instrumental, adicã referindu-se la modul în care ne atingem scopurile (ambiţie, cinste). Valorile pot fi astfel mijloace şi scopuri ţinând cont de caracteristicile valorii ca şi concept şi construct; se considerã cã **atitudinile şi comportamentele sunt influenţate de valori** şi, mai mult, atitudinile derivã din valori la un nivel subordonat. *Formarea unei atitudini este influenţatã de valoarea care o supervizează,* iar caracterul instrumental sau finalist al unei valori va influenţa formarea unei atitudini centrate pe acel tip de valoare.[12]

Concluzia este aceea conform căreia putem spune că dificultăţile unei organizaţii sunt dependente de valorile manageriale în tot complexul funcţiei şi atributelor personale. Diferenţele semnificative în structura de valori personale sunt reflectate în eficitatea acţiunii de a conduce acea organizaţie, automat regăsite în asemănările sau diferenţele dintre organizaţii.

Impactul valorilor personale asupra comportamentului managerial şi al consecinţelor acestuia continuă să reţină atenţia cercetătorilor. Valorile stau la baza comportamentului uman, acestea influenţează alegerile, ne determină să luam o anumită decizie, să ne gestionăm timpul într-un anumit mod şi să investim energie într-un anumit scop. În situaţie de criză, valorile, pot dirija traiectoria unui individ, formează opinii, contradicţii.

Cele mai importante decizii ale unui manager, solicită implicarea valorilor personale. Cum cântăreşte acesta interesele clientului împotriva intereselor pe termen lung ale companiei?

Cum îşi împarte timpul între familie şi responsabilităţile organizaţionale? Cum decide care dintre angajaţi va fi motivat? Care comportament al subordonaţilor va fi agreat? Simplu: în funcţie de valorile individuale ale fiecărui manager în parte.

Bibliografie

- Adrian Neculau, Gilles Ferréol coordonatori, *Minoritari,Marginali, Excluşi,* Editura Polirom, 1996, p. 10
- **Burrhus Frederic Skinner**, *Beyond Freedom and Dignity*,Editura Vintage Books, New York, 1971, p.108
- Heath, R. L., & Associates. (1988). *Strategic issues management: How organizations influence and respond to public interests and policies.* San Francisco: Jossey-Bass.
- James W. Fredrickson , Strategic process research: Questions and recommendations, *Academy of Management Review*,1983, *8*, pp.565-575.
- Joginder P. Singh, „Managerial Culture and Work-related Values in India”, în *Indian Institute of management*, Vastapur, Ahmebadad, 1990, p75, Apud Tylor, Edward B.1871 (1924) Primitive culture. Gloucester: Smith
- Keesing Roger, „Theories of culture”, în *Annual Review of Antropology*, 1974, 3: pp 73 -79
- Mihaela Boza, *Psihologia Socială, nr. 11/2003,* Editura Polirom, 2003, p. 104

[12] Mihaela Boza, *Psihologia Socială, nr. 11/2003,* Editura Polirom, 2003, p. 104

BDD-A22121 © 2015 Arhipelag XXI Press
Provided by Diacronia.ro for IP 216.73.217.42 (2026-11-15 20:52:23 UTC)

- Petre Andrei, *Sociologie generală,* Editura Polirom, 1997, p.20
- Petru Iluţ, *Valori, atitudini şi comportamente sociale*, Editura Polirom, 2004, p. 17
- Roger Cailois, *Abordări ale imaginarului,* Editura Nemira,Bucureşti, 1983, p.185
- Rudolf Rezsohazy, *Sociologia valorilor*, Editura Institutul European, Iași, 2008, p.15

BDD-A22121 © 2015 Arhipelag XXI Press
Provided by Diacronia.ro for IP 216.73.217.42 (2026-11-15 20:52:23 UTC)