

**MANAGERIAL VALUES****Diana Lona LEONTE**

"Al. Ioan Cuza" University of Iași

*Abstract: There is nothing more mobil, more specific to each civilization and more subordinate to time and space, then values. The first step towards 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 between values obtained by a manager and how it evaluates problems faced, are likely to be more complicated to analyze.*

*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, dezaprobatate, respinse<sup>1</sup>.

În cadrul mecanismelor intime prin care individul își însușește matricea valorică a unei culturi, a unui grup social, intră în joc procesele generale ale învățării (condiționarea, recompensa, pedeapsa, fenomenele de imitație, și de identificare). Încă din copilărie, individul aderă succesiv la diverse grupuri de referință: părinții, prietenii de aceeași vârstă, modele oferite de literatură, mass-media, sau cele construite de el însuși printr-o sinteză personală a celor de circulație.

Din perspectiva managerială, valorile individuale joacă un rol decisiv în evaluarea problemelor în general și ale celor sociale în special. Fredrickson<sup>2</sup> 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<sup>3</sup> (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.

<sup>1</sup> Rudolf Rezsóhazy, *Sociologia valorilor*, Editura Institutul European, Iași, 2008, p.15

<sup>2</sup> Fredrickson, J. W, Strategic process research: Questions and recommendations, *Academy of Management Review*, 1983, 8, pp.565-575.

<sup>3</sup> Heath, R. L., & Associates. (1988). *Strategic issues management: How organizations influence and respond to public interests and policies*. San Francisco: Jossey-Bass.

Natura și substanța valorilor sunt reductibile, în concepția lui B. F. Skinner (1971), la procesele de achiziționare a acestora, în fapt, la examinarea condiționărilor relevante ale mediului social<sup>4</sup>. În acest fel, așa numitele *judecăți de valoare*, (considerate înafara științelor) -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 știința comportamentelor. Astfel, propoziția normativ-axiologică „Nu trebuie să furi”, prezentată ca o poruncă, ținându-se cont de domeniul eticii pure, poate fi ușor transpusă în termenii: ”Dacă vrei să eviți pedeapsa, să nu furi”. B. F. Skinner insistă pe principiul formării normelor: de exemplu furtul era pedepsit, astfel, acest act a devenit dezagreabil și de către membrii comunității care nu au fost victime. În acest fel, când o persoană cu autoritatea spunea ”Să nu furi”, nu mai era necesar să explice și de ce nu. A luat naștere în acest fel norma.

Din norme derivă *valorile* unei culturi, normele reprezentând reguli de comportament, iar valorile criterii sau standarde pentru evaluarea comportamentului. Existența culturilor nu înseamnă că toți indivizii se comportă identic și întotdeauna la fel. Din perspectiva istorică, cultura a fost definită de Tylor<sup>5</sup> în 1871 ca fiind: „tot ceea ce include cunoaștere, convingeri, artă, morală, drept, obiceiuri și oricare alte capacitățile și cutume dobândite de om ca membru al societății”. Conceptul de cultură, în timp, nu a suferit transformări fundamentale. De exemplu, Roger Keesing<sup>6</sup> definește 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, credințe și simboluri*.

Cei care împărtășesc elementele culturii generale pot să-și păstreze propriile valori, norme și stiluri de viață (grupuri etnice, religioase etc.), generând *subculturi*. Sunt, însă, și grupuri care resping elementele culturii generale ale societății, intrând în conflict cu trăsăturile ei dominante. Comportamentele clasificate ca bune sau rele și drepte (corecte) sau nedrepte (incorecte), nu se datorează bunăstării sau răutății unui caracter bun sau rău, oricunoștinței despre ceea ce este drept (corect) sau nedrept (incorect), ele se datorează condiționărilor ce implică o largă varietate de reîntăriri, inclusiv reîntăriri verbale generate de tipul „Bine”, „Rău”, „Corect”, „Incorect”.<sup>7</sup>

Identificarea relației dintre valorile deținute de un manager și 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 rezoluție, pot afecta obiectivitatea decidentului.

Rațional, subliniază Ludwing von Bertalanffy, este să considerăm că unele valori sunt foarte generale și vizează toți oamenii, indiferent de rasă, sex, crez, politică, vârstă, și sunt bazate pe condiția biologică prezentă la specia „om”, în timp ce altele sunt proprii diferențelor culturii, societății sau indivizilor. În „Eseuri despre individualism”, Dumon, își exprimă opinia conform căreia modul în care societățile se diferențiază în funcție de setul de valori ale fiecăreia. În situația ipotetică în care două societăți au același set de valori, ceea ce

<sup>4</sup> Petru Iluț, *Valori, atitudini și comportamente sociale*, Editura Polirom, Iași, 2004, p.25

<sup>5</sup> 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

<sup>6</sup> Keesing Roger, „Theories of culture”, în *Annual Review of Antropology*, 1974, 3: pp 73 -79

<sup>7</sup> B.F. Skinner, *Beyond Freedom and Dignity*, Editura Vintage Books, New York, 1971, p.108

le diferențiază radical, este ordinea importanței acordate de fiecare societate, fiecărei valori în parte: ierarhia valorilor. În același timp, ceea ce este deviant într-o societate poate fi admis într-o alta, în funcție de normele și valorile fiecăreia dintre ele. Mentalitatea contemporană recunoaște că respectul omului și al valorilor pe care le creează dânsul alcătuiesc temeiul oricărei civilizații și culturi durabile, dar nu face din individ un fetiș, ci îl încadrează în grup, considerându-l ca un instrument al scopurilor superioare ale societății.<sup>8</sup> Bertalanffy definește valorile ca fiind „în parte verbalizări ori simbolizări ale datelor biologice și acestea se aplică la multe valori egoiste și societale din comportament”.

Unele valori însă reprezintă așa 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*, și se bucură de autonomie funcțională. În spectrul axiologicului, valorile au apărut cauzate fiind de nevoile practice, de activitate umană în ansamblu, geneza lor putând fi explicată prin necesități bazale, dar odată ființate, constituie ele însele motive ale acțiunii.<sup>9</sup> În acest sens valorile țin de un nivel propriu, nici al lucrurilor, și nici al subiectivității particulare. Durkheim definește valorile ca fiind fapte sociale, deci „lucruri” dincolo de individ, transsubiective. Punctul de vedere avansat de Moscovici este acela al judecării puterii de influențare în funcție de valorile la care se raportează grupurile, de normele ce permit grupurilor să avanseze către scop.

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

Resursele și valorile pot fi deci produsul fie al majorității, fie al minorității, adesea defavorizată, ignorată, invizibilă<sup>10</sup>. Așa cum conștiința trupului nu o capătă decât un bolnav, iar un organism sănătos nu se simte trăind, și conștiința societății nu se afirmă decât în stările de rău și de instabilitate colectivă.<sup>11</sup>

Nimic nu este mai mobil, mai specific fiecărei civilizații și mai subordonat timpului și spațiului decât valorile. Nici orientalul nu este de acord în ce o privește cu europeanul, nici omul antic cu creștinul, nici copilul cu adultul, nici nomadul cu sedentarul, nici agricultorul cu vânătorul. Desigur că este îngăduit să concepem moralitatea ca fiind întotdeauna identică. Loialitatea și corectitudinea nu depind de climat și la aceleași caractere de pe toate meridianele se pot deosebi mărimea de avariție, franchețea de ipocrizie și atâtea alte calități bune sau rele, a căror apreciere nu variază deloc în funcție de latitudine sau de secol. Aceste virtuți 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 privința valorii lor atunci când intră în joc vreun interes public sau personal. Nimic nu le sancționează. Toate sunt intime. De îndată ce le asociem cu necesitățile vieții colective, se ivesc diferențele; codurile și cutumele intră în opoziție; iar moralitatea, fie ea și

<sup>8</sup> Petre Andrei, *Sociologie generală*, Editura Polirom, 1997, p.20

<sup>9</sup> Petru Iluț, *Valori, atitudini și comportamente sociale*, Editura Polirom, 2004, p. 17

<sup>10</sup> Adrian Neculau, Gilles Ferréol coordonatori, *Minoritari, Marginali, Excluși*, Editura Polirom, 1996, p. 10

<sup>11</sup> Roger Caillois, *Abordări ale imaginarului*, Editura Nemira, București, 1983, p.185

imuabilă față de principiul ei în inima omului, îi trasează drepturi și datorii diverse, și schimbătoare de îndată ce acțiunea sa privește interesul grupului.

Valorile sunt considerate țeluri ideale, privite ca stări (bine, fericire, echitate etc.), dar și instrumental, adică referindu-se la modul în care ne atingem scopurile (ambiiție, cinste). Valorile pot fi astfel mijloace și scopuri ținând cont de caracteristicile valorii ca și concept și construct; se consideră că **atitudinile și comportamentele sunt influențate de valori** și, mai mult, atitudinile derivă din valori la un nivel subordonat. *Formarea unei atitudini este influențată de valoarea care o supraveghează, iar caracterul instrumental sau finalist al unei valori va influența formarea unei atitudini centrate pe acel tip de valoare.*<sup>12</sup>

Concluzia este aceea conform căreia putem spune că dificultățile unei organizații sunt dependente de valorile manageriale în tot complexul funcției și atributelor personale. Diferențele semnificative în structura de valori personale sunt reflectate în eficacitatea acțiunii de a conduce acea organizație, automat regăsite în asemănările sau diferențele dintre organizații.

Impactul valorilor personale asupra comportamentului managerial și al consecințelor acestuia continuă să rețină atenția cercetătorilor. Valorile stau la baza comportamentului uman, acestea influențează alegerile, ne determină să luăm o anumită decizie, să ne gestionăm timpul într-un anumit mod și să investim energie într-un anumit scop. În situație de criză, valorile, pot dirija traiectoria unui individ, formează opinii, contradicții.

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

Cum își împarte timpul între familie și responsabilitățile organizaționale? Cum decide care dintre angajați va fi motivat? Care comportament al subordonaților va fi agreat? Simplu: în funcție de valorile individuale ale fiecărui manager în parte.

### **Bibliografie**

- Adrian Neculau, Gilles Ferréol coordonatori, *Minoritari, Marginali, Excluși*, 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

---

<sup>12</sup> Mihaela Boza, *Psihologia Socială*, nr. 11/2003, Editura Polirom, 2003, p. 104

- Petre Andrei, *Sociologie generală*, Editura Polirom, 1997, p.20
- Petru Iluț, *Valori, atitudini și comportamente sociale*, Editura Polirom, 2004, p. 17
- Roger Caillois, *Abordări ale imaginarului*, Editura Nemira, București, 1983, p.185
- Rudolf Rezsöházy, *Sociologia valorilor*, Editura Institutul European, Iași, 2008, p.15