

CZU: 172

COMPORTAMENTUL ETIC – FINALITATE A MANAGEMENTULUI ETICII LA NIVEL ORGANIZAȚIONAL

Viorica ANDRIȚCHI, dr. hab., conf. univ.

Institutul de Științe ale Educației

Natalia MIHĂILESCU, doctorandă

Institutul de Științe ale Educației

Rezumat. Articolul abordează problema eticii în mediul organizațional. După o distincție clară între etică și morală, autorii evidențiază esența și funcțiile valorilor etice, sintetizează un șir de principii etice, clarifică semnificația principiilor morale, a regulilor morale și a normelor morale. Se evidențiază că *libertatea umană este fundamentul ontologic al normativității*. Valorile, principiile și normele etice reprezintă referențialul axiologic al managementului eticii, care are ca scop dezvoltarea culturii etice a individului, demonstrată zi de zi prin intermediul comportamentului etic. În context, se analizează câteva modele teoretice de analiză a deciziilor și a comportamentelor etice, care pot să ofere răspuns la ceea ce este etic sau neetic.

Cuvinte-cheie: etică, cultură etică, management al eticii, valoare etică, principiu etic, regulă morală, normă morală.

ETHIC BEHAVIOR - FINALITY OF ORGANIZATIONAL LEVEL MANAGEMENT

Abstract. The article addresses the issue of ethics in the organizational environment. After a clear discourse between ethics and morality, the authors highlight the essence and functions of ethical values, synthesize a series of ethical principles, clarify the significance of moral principles, moral rules and moral norms. It is highlighted that human freedom is the ontological foundation of normativity. Values, principles and ethical norms are the axiological referential of ethics management, which aims at developing the ethical culture of the individual, demonstrated daily by ethical behavior. In the context, some theoretical models of decision analysis and ethical behaviors that can respond to what is ethical or unethical are analyzed.

Keywords: ethics, ethical culture, ethics management, ethical value, ethical principle, moral rule, moral norm.

Etica și morală reprezintă permanențe ale vieții spiritual-umane. Termenul de **etică** provine de la cuvântul grecesc *ethos - morav, obicei, caracter*, reprezentând una din principalele ramuri ale filosofiei, ce se ocupă cu cercetarea problemelor de ordin moral, pentru a clarifica *ce este binele/răul? cum trebuie să ne comportăm?*

Pornind de la cuvântul *ethos* în sensul lui de *caracter*, Aristotel a creat adjectivul *etic* pentru a elucida o clasă specifică de calități umane, numite de el *virtuți etice*. Aceste virtuți reprezintă, după Aristotel, niște însușiri ale caracterului, temperamentului omului, niște calități spirituale. Ele se deosebesc pe de o parte, de *afecte*, iar pe de altă parte, de virtuțile dianoetice ca facultăți ale minții. Astfel, pentru a reliefa totalitatea virtuților etice într-un domeniu separat al gnoseologiei și a elucida acest domeniu al cunoașterii într-un domeniu separat al științei, Aristotel introduce în uz noțiunea de *etic*, prin care desemna totalitatea calităților spirituale, precum *dreptatea, bărbăția, generozitatea, dărnicia,*

moderația, amabilitatea, prietenia, sinceritatea, iar știința chemată să studieze aceste virtuți precum și faptele virtuozității a fost numită de Aristotel *etică* [2, p.38].

Ulterior Cicero [5, p.47] introduce noțiunea de *moralis*, adică *moral*, perceput de către autor ca similar cu termenul *ethos*, astfel apare termenul de *moralitas – morală*, sensul acesteia potrivitându-se cu sensul termenului de *etică*.

Mult timp termenii *etică, morală și moralitate* erau interpretați ca sinonimi, însă, în urma evidențierii particularităților *eticii ca domeniu al gnosiologiei*, fiecare termen obține semnificația sa, or, *morală nu se confundă cu etică!*

Reușește să facă o diferențiere dintre termenul de *morală și etică* Williams B., precizând că termenul de *etică* are un sens mai general față de semnificația termenului de *morală* [18, p.5]. Or, *morală* se referă la comportamentul uman, văzut prin prisma valorilor; *morală* este absolută, inaccesibilă omului și se bazează pe reguli impuse tuturor. Pe când *etica* se referă la studiul a tot ceea ce intră în aria acestor valori și a normelor morale de acțiune, însoțită de reflecția care ghidează acțiunea umană. *Etica* este relativă, accesibilă omului și se bazează pe experiență.

O precizare în acest sens propune Crane A. și Matten D.: „*Moralitatea* privește normele, valorile și credințele, impregnante în procesele sociale, care definesc binele și răul pentru un individ sau o comunitate, pe când *etica* privește studiul moralității și aplicarea rațiunii la elucidarea *regulilor și principiilor* specifice care determină binele și răul în orice situație dată [6, pp.3-26].

Pe scurt, morală comandă, etică recomandă! În limbaj curent, cei doi termeni sânt interșanjabili când descriem oameni cu comportamente etice/neetice sau morale/imorale.

Ca știință *etica* poate fi tratată, pornind de la esența valorilor, ca o formulare în judecăți a ceea ce este dat în cunoașterea *morală – relația axiomatică dintre valoare și obligație*, căci *trăirea valorii este cea care conferă valoare valorii* [13].

Or, omul este purtătorul *valorilor etice*, care vizează acte, atitudini și sentimente ale persoanelor, deoarece sunt liber-consimțite; persoanele au libertatea pe care o manifestă prin faptele lor. *Valoarea etică e posibilă numai printr-un scop și în vederea unui scop*. Omul este acela care stabilește valori diferite, după împrejurări exterioare sau după dispozițiile sale sufletești. Valoarea nu este dată de actul psihic în sine, de sentimente și dorințe, ci exprimă numai fenomenul trăit al valorii și îi asigură temeiul empirico-psihologic, ceea ce este important, dar nu și suficient. *Valoarea etică* este un „reglor” al *vieții practice*; natura valorii etice este una psihică, *ea este rezultatul constituției noastre sufletești*, afirmă Vidam T. [17, p.104].

Valorile etice caracterizează comportamentul social și personal, coexistența membrilor unui grup sau unei comunități, trecerea de la ordinea determinată la cea în curs de realizare, menținând un anumit orizont de așteptare. Nici un limbaj nu e mai edificator, mai irecuzabil decât cel al faptelor. Conștiința despre specificitatea valorilor, despre ineficiența subordonării sau supraordonării lor din punct de vedere logic, al derivării și dependenței lor unele de

altele, permite afirmarea libertății individuale și, nu în ultimul, rând creșterea responsabilității și a demnității umane [17, p.110].

După Vidam T., *valorile etice* devin valori ale relațiilor interpersonale; în funcție de purtătorul său, subiectul individual sau colectiv, valoarea etică poate fi o formă de realizare a unității *eului* cu sine însuși, dar ea nu se mărginește la acordul stărilor de conștiință între ele, ci se obiectivează în afară, dincolo de ele, în domeniul acțiunii practice, pătrunzând-o și racordând-o la sensurile și normele vieții morale, la unitatea culturală prin obiectivarea convingerilor, aspirațiilor, prin stabilirea unui consens unitar între ordinea interioară și cea exterioară [17, p.112].

Valorile etice vizează și activitatea de perfecționare a ființei umane, pornind de la natura contradictorie și unitară a acesteia. De aceea, o particularitate esențială a statutului lor teoretico-practic complex și controversat este *dimensiunea normativă*, urmată de cea *finalistă, integratoare și integrativă*, care certifică mai îndeaproape esența valorilor etice. Mai mult decât celelalte valori, cele etice au nevoie de *oxigenarea certitudinilor existențiale*. Pornind de la acestea, ele își pot îndeplini funcția lor specifică de *transformare a negativului în pozitiv*, identificând noi posibilități de perfecționare a cursului vieții sociale și a propriei noastre naturi, afirmă Vidam T. [17, p.114].

Continuând logica, valorile etice au funcție:

- *Evolutivă* – valoarea în calitatea sa de scop asigură progresul, coeziunea și ordinea; determină continuitatea și dinamica relațiilor și sistemelor.
- *Motivantă* – valoarea motivează acțiunea umană, fundamentează procesul de formare continuă a personalității umane și susține devenirea ei ca personalitate.
- *Comunicațională* – valoarea tezaurizează cunoașterea și experiența umană și o exprimă în cultura organizațională, asigură comunicarea între personalități individuale; valorile au un rol fundamental în totalitatea acțiunilor creative, cooperante sau conflictuale umane, ele ghidează, ajută în proiectarea traseului de acțiune semnificativă, oferă trăiri de calitate.
- *Relațională* – valoarea semnifică expresia acordului dintre EU (Ego) și ALTER (Ego), ea fiind predicatul judecății de valoare [1, p.45].

După Mureșan V. [12, pp.113-121], dacă o societate consideră că valorile ei centrale sunt: *a face bine, a respecta omul ca persoană, libertatea de decizie, integritatea și demnitatea acestuia; egalitatea fundamentală a oamenilor, distribuirea nepărtinitoare a beneficiilor și poverilor, recompensarea după merit; o viață fericită, împlinită, datorită felului în care te-ai format ca om (virtuos)* - atunci aceste valori fundamentale vor deveni elementul-cheie a **principiilor morale/etice**. Respectiv, acestea din urmă vor sta la baza unui cod etic și va proteja aceste valori; ele vor orienta, în ultimă instanță, acțiunile și deciziile în orice domeniu de activitate, constituind reperele *etosului comun*.

Principiile etice de bază, culese din experiența practică europeană („moralitatea comună”), care conturează un adevărat *etos european* și pot fi valorificate selectiv pentru a întemeia un cod etic, valabil pentru majoritatea domeniilor de activitate profesională, inclusiv în educație, sânt:

1) **Principiul respectării autonomiei**, ce semnifică recunoașterea dreptului persoanelor de a-și hotărî liber propriile alegeri și de a acționa fără interferența altora, pe baza propriului sistem de valori și credințe. Filosoful german Kant I. a considerat autonomia persoanei, capacitatea ei de autodeterminare ca fiind esența moralității ființei umane. Principiul respectului autonomiei înseamnă recunoașterea acestei capacități și, în plus, obligația de a nu aduce prejudicii, de a interfera cu alegerile libere ale celorlalți și chiar datoria de a crea condițiile necesare pentru exercitarea autonomiei de către toți, atât timp cât aceasta nu dăunează altora.

2) **Principiul binefacerii** presupune că persoanele au obligația să promoveze acele interese care sunt importante și legitime, punând în balanță beneficiile, daunele și riscurile în vederea obținerii celui mai mare beneficiu net pentru toți cei implicați, tratați în mod imparțial.

3) **Principiul dreptății** ne obligă să distribuim echitabil (nepărtinitor) bunurile și serviciile din domeniul evaluat, să nu discriminăm persoanele, să le apreciem după merit, nevoi, contribuție și responsabilitate etc., ținând cont de resursele disponibile.

4) **Principiul respectului demnității**, conform căruia trebuie să respectăm ființa umană ca valoare supremă, adică să nu o tratăm niciodată ca mijloc, ci întotdeauna ca valoare supremă.

5) **Principiul integrității**, conform căruia trebuie să protejăm de orice ingerință externă o sferă de valori și însușiri intangibile prin care indivizii umani își identifică felul lor esențial de a fi sau a munci și care, dacă sunt afectate, se pune în pericol chiar identitatea. Respectul integrității mai înseamnă a acționa în așa fel încât să fim în acord cu noi înșine, adică în acord cu propriul sistem de valori care ne conferă identitate.

6) **Principiul vulnerabilității** invită la manifestarea grijei speciale pentru cei vulnerabili, cei a căror autonomie, demnitate sau integritate pot fi amenințate.

7) Conform **principiului precauției**, nu trebuie să acționăm în modalități care pot fi dăunătoare în viitor, chiar și în condițiile în care nu putem prezice exact care vor fi daunele și cine vor fi cei afectați. În special, trebuie să luăm în considerare toate consecințele conceptibile (pe baza datelor științei), alături de cele care nu sunt în mod obișnuit predictibile. Scopul acestui principiu este de a preveni prejudiciile, de a limita acțiunile potențial periculoase, de a controla riscurile și a ne face să ne simțim responsabili de consecințele subtile și greu anticipabile ale acțiunilor noastre.

8) **Principiul dublului efect**, atrage atenția că e moral să faci o acțiune care are consecințe previzibile bune, dar și rele (deci producerea unui rău e justificată moral) dacă sunt îndeplinite următoarele patru condiții: 1) acțiunea nu e rea în sine; 2) consecința

bună e intenționată, iar cea rea e neintenționată, dar previzibilă; 3) consecința rea nu e un mijloc în producerea consecinței bune; 4) există un temei serios pentru acceptarea consecinței rele; 5) consecința bună prevăzută trebuie să fie egală sau mai mare decât consecința rea prevăzută.

9) **Principiul subsidiarității**, este adresat factorilor decizionali, care trebuie să recunoască dreptul persoanelor (sau comunităților) subordonate de a participa la deciziile care-i afectează direct, în acord cu principiul respectului demnității și cu responsabilitatea lor pentru maximizarea binelui comun.

10) **Principiul publicității**, semnifică că regulile morale acceptabile, ca și temeiurile justificării lor, trebuie să fie cunoscute și recunoscute de toți cei implicați.

11) **Principiul solidarității**, conform căruia trebuie să acționăm astfel încât să împărtășim atât avantajele, cât și poverile, în mod egal și drept. Comunitatea are obligația de a participa la sprijinirea persoanelor care nu își pot asigura nevoile sociale, pentru sporirea coeziunii sociale.

12) În temeiul **principiului egalității**, trebuie de asigurat egalitatea șanselor pentru toate persoanele și eliminarea oricăror forme de discriminare. Acesta e un principiu al *Cartei Drepturilor Fundamentale*, ce ar putea fi subordonat foarte bine principiului dreptății - toți suntem egali din punct de vedere moral, fără nici o discriminare.

13) **Principiul fericirii sau al "binelui omului"**, care ne invită să acționăm pentru cultivarea acelor virtuți ale omului, care sprijină împlinirea funcției sale definitorii, căci respectarea mecanică a regulilor nu e suficientă și nici sigură.

Credem important să distingem *principiile morale* de *regulile morale*, care spun ce să facem sau să nu facem în anumite circumstanțe, pe când *principiile* reprezintă fundamentul regulilor morale, ele ne dau criteriile pentru formularea și alegerea regulilor morale. Astfel principiile pot servi ca repere pentru noi reguli morale sau pentru rezolvarea unor dileme morale. *Deci, regulile morale specifice sunt derivate din principiile morale.* Deducem că un cod de etică reprezintă un sistem de reguli morale, care reglementează viața morală a unei instituții, iar regulile morale sunt bazate pe anumite principii. Principiile, la rândul lor, constituie ghidul de bază în identificarea unei probleme de natură „etică” în diferite profesii.

Constatăm că în unele coduri etice, specifice anumitor domenii de activitate profesională, sunt prezente, de fapt, valorile din spatele principiilor, aceasta prezentând viziunea „aspirațională”, nu „normativă”.

Regulile morale trebuie să fie adaptate, particularizate în funcție de specificul activităților unei organizații, de aceea un *cod de etică* poate fi construit doar cunoscând bine sistemul, instituția.

În acest context, Murașan V. semnalează despre pericolul construirii unor coduri fără principii, numai cu reguli sau datorii specifice unei profesii, selectate cvasi-arbitrar, adesea inadecvate pentru a acoperi situațiile complexe, dificil de a le interpreta și aplica.

Pe când principiile etice vor furniza baza pe care se pot formula și interpreta regulile specifice” [12, p.111]. Doar *principiile etice* ne fac să simțim apartenența la un *etos* comun al profesiei și să avem repere în judecata morală, scrie Mureșan V. [12, p.50].

Regulile morale, ca repere pentru coordonarea comportamentului, se caracterizează prin, cel puțin, patru trăsături majore distinctive: ne împiedică să ne facem rău unii altora; ne încurajează să sporim bunăstarea tuturor, într-un mod cât mai imparțial și mai drept; ne determină să ne respectăm unii pe alții ca ființele cele mai valoroase din lumea pe care o cunoaștem. Regulile morale, impuse de societate/instituție cu acordul tuturor, au o valabilitate universală, prin urmare e fals că „fiecare om are morala lui” sau că „fiecare comunitate are morala ei” [12, p.113].

Deoarece de cele mai multe ori termenii de *morală* și *moralitate* sânt asociați cu anumite *norme* de comportament, credem oportun să analizăm în continuare esența noțiunii de ***normă morală***.

Normele morale sunt liber asumate de către individ întrucât acestea sânt în acord cu valorile sale. Pentru că reprezintă ceva important și vrednic de prețuire, valorile sunt intrinsec normative. Ca să fim morali în tot ceea ce facem nu se cer îndeplinite decât două condiții: în primul rând, *să știm* ce trebuie să facem sau, altfel spus, să avem discernământul necesar spre a deosebi fără greș *binele de rău*; în al doilea rând, trebuie *să vrem* și *să putem* acționa în conformitate cu ideile noastre despre bine și rău, scria Kant Im. [12, p.115].

Ca reguli de acțiune, *normele* urmăresc să instituie o anumită uniformitate și predictibilitate a comportamentelor individuale, determinându-i pe oameni să își autoguverneze, conștient și de bună voie, propriul comportament, inclusiv cel organizațional, în acord cu anumite standarde sociale, ce au fost probate de-a lungul unei îndelungate istorii, devenind capabile să garanteze coerența și stabilitatea relațiilor sociale [7, p, 78].

O normă este un *model de acțiune*, care trebuie aplicat în anumite împrejurări; este un model de comportament *individual*, dar cu o semnificație și o valabilitate *supraindividuală* [7, p, 81]. Adică, chiar dacă aplicarea unei norme conduce la formarea unor deprinderi, un model normativ *trebuie să fie asumat* de către individ în mod *conștient*.

Deducem, deci, că o *normă* este o *regulă de comportament*, având o valabilitate supraindividuală, explicit enunțată la nivelul conștiinței colective ca standard de conduită, deliberat acceptat și respectat de către toți indivizii.

Norma morală este datoria autoimpusă de către fiecare conștiință liberă și care îi cere omului să vrea - prin tot ceea ce gândește și face - să fie *om la nivelul maxim al posibilităților sale*; rostul specific al normelor morale în ființa umană este optimizarea condiției umane și, prin aceasta, un maximum de sociabilitate, precizează Crăciun D. [7, p, 82].

Orice normă, ca model de comportament, presupune *acceptare* și *asumare conștientă* din partea individului, nu simpla conformare, impusă de mecanisme inconștiente. Adică, orice normă se adresează unui agent *liber*, care *poate* să facă anumite lucruri, fără *a fi nevoit* să le facă. Or, *libertatea* individului de a decide asupra modului său de viață este esențială. Libertatea constă în capacitatea individului de a opta în fața unui set de alternative practice, de a face ceea ce crede el de cuviință într-o situație în care i se deschid mai multe trasee acționale posibile, inegale sub aspectul valorii și semnificației. Este clar că orice individ se poate conforma în mod conștient unei norme numai dacă aceasta este enunțată *explicit* ca model supraindividual de comportament. Raportat la sistemul educațional, rezultă că fiecare actor din sistem va trebui să *știe* ce trebuie să facă, să *dorească* și să *poată* acționa în conformitate cu ideile pe care le are despre *bine* și *rău*.

Nici o persoană rațională n-ar putea să accepte o regulă universală de acțiune, care să fie în conflict cu ceea ce el însuși recunoaște ca fiind demn de respect. Deci, normele morale sunt liber asumate de către individ, întrucât acestea sunt în acord cu valorile sale. Prin urmare, o normă rațională are menirea să determine agentul liber să se conformeze unui anumit model de acțiune, întrucât acest model este socialmente dezirabil, deși nu întotdeauna urmat în mod spontan de către toți indivizii. Rezultă că ***libertatea umană este fundamentul ontologic al normativității.***

Credem oportun de a analiza și elementele constituente ale normelor [7, p. 81-83]:

- Primul element constitutiv al normelor este ***expresia*** lor ***normativă***, reprezentată de ***conținut*** și ***formă***. Anume ***conținutul normei*** descrie modelul comportamental pe care îl propune și îl solicită norma, iar ***forma*** expresiilor normative conferă acestui conținut ***forță*** și ***tărie***. În acest sens, se disting normele ***categoriale*** (acestea ignoră circumstanțele particulare) și normele ***ipotetice*** (se aplică doar în anumite împrejurări, în funcție de scopurile pe care și le asumă în mod liber și independent individul).
- Forma expresiei normative indică și ***caracterul normei*** de: (i) ***obligații***, care impun individului să facă un anumit lucru, să manifeste activ o anumită atitudine; (ii) ***interdicții***, care solicită imperativ individului să se abțină de la comiterea anumitor fapte sau de la manifestarea anumitor atitudini; (iii) ***permisiuni***, care îngăduie individului să adopte anumite comportamente în funcție de interesele și preferințele sale.
- Într-un sens ceva mai tare, ***permisiunea normativă*** echivalează cu dreptul individului, garantat de către o autoritate supraordonată, de a face sau a nu face anumite lucruri. ***Autoritatea normativă*** reprezintă acea „putere” sau „instanță” care emite o normă, având capacitatea să impună indivizilor respectarea ei - fie prin persuasiune, fie prin recurs la forță.
- ***Subiectul normei*** este acea clasă de indivizi cărora li se adresează autoritatea normativă, cerându-le sau forțându-i să urmeze un anumit model de comportament. În

unele cazuri, subiectul normei este explicit sau tacit *precizat* atunci când autoritatea normativă se adresează unei categorii de indivizi.

- **Domeniul de aplicație a normei** reprezintă clasa de situații sau de contexte practice în care autoritatea normativă cere subiectului să adopte un anumit model de comportament.
- În sfârșit, orice normă efectivă este susținută și întărită de anumite **sanctiuni**: consecințele favorabile sau nefavorabile pentru subiectul acțiunii normate, care decurg în conformitate cu avertismentele și prevederile autorității normative din aplicarea / încălcarea regulii de acțiune. Sanctiunile *premiale* recompensează aplicarea normei, pe când cele *punitive* pedepsesc încălcarea ei. Unele sanctiuni sunt fizice sau materiale, altele sunt de ordin psihic sau spiritual.

În sinteză, **normele morale**: se referă la actele noastre *libere*, cu consecințe asupra celorlalți sau / și asupra propriei noastre persoane; forma cea mai caracteristică sunt expresiile normative *categorice* și *universalizabile* care formulează anumite *obligații* sau datorii de a săvârși fapte de natură să potențeze valoarea intrinsecă a umanității. Normele morale se bazează pe *autonomia voinței*, fiind impuse de către o *autoritate imanentă* subiectului - **conștiința morală**, sunt însoțite de *sanctiuni* spirituale și au drept funcție socială promovarea unui *maximum de sociabilitate*.

În fine, valorile, principiile și normele etice reprezintă referențialul axiologic în procesul de elaborare al instrumentelor managementului eticii, care are ca scop *dezvoltarea culturii etice a individului*, demonstrată zi de zi prin intermediul comportamentului etic. În acest context, precizăm că de-a lungul timpului cercetătorii în domeniu au dezvoltat mai multe modele teoretice de *analiză a deciziilor și a comportamentelor etice*, care pot să ofere răspuns la ceea ce este *etic* sau *neetic*, în special:

- cum judecă indivizii aspectele etice/neetice;
- cum influențează factorii individuali și organizaționali comportamentul în situații de dilemă etică;
- cum influențează factorii situaționali deciziile etice.

Vom evidenția, în acest context, cercetările autorilor Kelloway E.K., Barling J. și Harvey S. [9], a autorilor Brass D.J., Butterfield K.D. și Skaggs B.B. [4, pp.14-31] - toți ajungând la ideea despre existența a *trei clase de predictorii ai deciziilor etice* în organizații: a) *caracteristici ale individului*; b) *caracteristici ale situației*; c) *caracteristici ale contextului*.

A. Caracteristici ale individului. Una dintre cele mai importante variabile ale caracterului etic/neetic al unei decizii o constituie *grila individuală* de evaluare a situației. În acest context, Kohlberg L. fundamentează *modelul stadial al dezvoltării gândirii morale*, conform căruia, pentru a lua decizii etice este necesară dezvoltarea

capacității de gândire logică, lipsa ei privând persoana de posibilitatea recunoașterii și analizei tuturor factorilor implicați în decizii [10].

Mai exact, deciziile vor fi etice, dacă individul are abilitățile necesare pentru a recunoaște și a interpreta corect gândurile, sentimentele și rolurile celorlalți afectați de aceste decizii și a realiza *prioritizarea și integrarea unor principii etice*. Odată cu dezvoltarea morală, individul aplică judecata morală pentru a lua o decizie etică, luând în considerare și drepturile celorlalți, precizează Trevino L.K. [15, pp.-121-136].

După Kohlberg L. [10, p. 53-59], gândirea morală parcurge în dezvoltarea sa 6 stadii, ce însumează 3 nivele de dezvoltare morală:

I. Nivelul preconvențional. La această etapă individul răspunde regulilor externe instituite de cultură, definind binele și răul, dar interpretează aceste noțiuni în termenii consecințelor recompenselor/pedepselor la nivel individual. La acest nivel se parcurge 2 stadii:

✓ stadiul 1, corespunzător nivelului preconvențional, este definit ca „orientare spre pedeapsă și supunere”: ceea ce este bine sau rău e apreciat în baza consecințelor fizice, iar *acțiunea individului este motivată de evitarea pedepsei*;

✓ stadiul 2, corespunzător aceluiași prim nivel de dezvoltare morală, este numit „orientare instrumental-relativistă”: ceea ce este bine sau rău e apreciat în baza potențialului de a servi la satisfacerea trebuințelor individului, iar *acțiunea este motivată de recompense sau beneficii*;

II. Nivelul convențional. În acest caz individul a interiorizat normele morale ale familiei, grupului sau culturii de apartenență și este preocupat să răspundă pozitiv expectanțelor, indiferent de consecințele care pot decurge de aici. Atitudinea de *conformism și loialitate* prevalează, deci, parcurgând următoarele 2 stadii:

✓ stadiul 3, corespunzător nivelului convențional de dezvoltare a gândirii morale sau „concordanță interpersonală”, comportamentul moral fiind considerat cel care este *aprobat*, face *plăcere* sau îi ajută pe ceilalți;

✓ stadiul 4, corespunzător nivelului convențional, poartă eticheta de „orientare tip *lege și ordine*” sau „menținerea societății”: conduita morală înseamnă a-ți face *datoria*, a *respecta autoritatea, codurile legale, religioase, sociale* și a *menține ordinea socială*. Este stadiul în care se află majoritatea adulților din societatea noastră.

III. Nivelul postconvențional este nivelul superior în dezvoltarea morală în care individul demonstrează un grad sporit de autonomie și este angajat într-un efort de a defini valorile morale proprii care sunt valide, dincolo de autoritatea grupului de apartenență, căutând o ghidare în evaluarea aspectelor etice în interior. Acest nivel parcurge la fel 2 stadii:

✓ stadiul 5, corespunzător nivelului autonomiei în dezvoltarea morală, este definit ca „orientare spre contractul social”, acțiunea morală fiind definită de legi. Indivizii care au atins acest nivel în evoluția gândirii lor morale nu se mărginesc la a

menține ordinea socială curentă, ci iau în considerare posibilitatea de a schimba regulile existente, atunci când o atare schimbare ar avea o utilitate socială.

✓ *stadiul 6* al nivelului postconvențional de dezvoltare morală se numește „orientare spre principiul universal al eticii” și descrie o acțiune morală purtând amprenta *conștiinței individului*, în acord cu principiile justiției, reciprocității, egalității drepturilor omului, respectului pentru demnitatea umană. Este stadiul așteptat/necesar a fi atins de fiecare membru al societății, al unei comunități școlare, dar care, de facto, îl demonstrează foarte puțini, spre regret.

B. Caracteristici ale situației. Este vorba despre anumite particularități ale situației în care individul ia o decizie și care dau „intensitate” morală problemei. În acest context, evidențiem, în special, *modelul situațional al deciziilor etice*, elaborat de Jones T.M., [8, pp.366-395] conform căruia *particularitățile situaționale definesc intensitatea morală a unei probleme* și determină natura unei decizii etice. Adică individul, aflat la oricare dintre nivelurile dezvoltării sale morale, indiferent de poziția de pe care este obișnuit să aprecieze nivelul etic al unei situații, va adopta sau nu o decizie etică, în funcție de „intensitatea morală” a problemei în cauză. Astfel, *intensitatea morală* este determinată de:

- *amplarea consecințelor*;
- *consensul social* asupra problemei morale;
- *probabilitatea efectului* (probabilitatea ca un act să se producă și certitudinea consecințelor sale benefice sau dăunătoare);
- *caracterul imediat al problemei* (intervalul de timp scurt va intensifica moralitatea problemei);
- *proximitatea* - apropierea dintre agentul moral și „victime”;
- *concentrarea efectului* - dată de numărul de oameni ce pot fi afectați în urma unei acțiuni.

Modelul contingenței situaționale cuprinde cele patru componente esențiale care sunt și **etape în luare a deciziilor etice** și în manifestarea **comportamentului etic**: *recunoașterea* situației morale, *realizarea judecății morale*, *stabilirea intenției morale*, manifestarea *comportamentului etic*.

a. Recunoașterea situației morale implică: *a)Recunoașterea faptului că decizia/acțiunea îi va afecta pe ceilalți; b)Recunoașterea posibilității alegerii sau responsabilitate față de consecințe/ responsabilitate asociațională.* Este vorba despre responsabilitatea unei persoane față de o acțiune, chiar dacă ea nu este implicată cauzal. Adică, persoana se va simți puțin responsabilă prin proximitatea redusă, caracterul imediat slab și probabilitatea mică a efectului.

b. Odată cu recunoașterea situației morale, demarează procesul de **judecată morală**, individul având opțiunea de a combina șase modalități analitice, dezvoltate în

unul dintre stadiile dezvoltării morale. Deci, legătura dintre *intensitatea morală* și *judicata morală* în *modelul contingenței situaționale* este marcată de dependența față de situație.

c. Odată realizată *judicata morală*, individul trebuie să decidă să acționeze conform *judicării*, adică survine **intenția morală** - cel mai important determinant al unui comportament, agentul moral fiind pus în situația de a compara factorii morali cu alți factori (de exemplu, interesul propriu sau factori organizaționali). În acest caz intensitatea morală joacă un rol important în stabilirea intenției morale, legătură ce este influențată de a) *proximitate* (persoana care este la distanță de consecință consideră că nu este responsabilă); b) *stările afective*, care determină într-o mai mare măsură declanșarea comportamentului.

d. Ultima etapă din modelul contingenței situaționale este manifestarea efectivă a **comportamentului etic**. În acest caz comportamentul etic va fi mai des observat dacă intensitatea morală este mai ridicată, comparativ cu situațiile cu intensitate mai scăzută.

În același timp, autorul precizează că și mediul organizațional impune o serie de provocări agentului moral, care se interpun între *intenția morală* și *comportamentul moral*. În acest sens, Jones T.M. concluzionează că *comportamentul etic este influențat de cultura organizațională, climatul organizațional, procesele de socializare, relațiile ierarhice, fenomenul de conformare la grup, obediența față de autoritate, gândirea de grup etc.*

O viziune aparte privind predictorii deciziilor etice în organizații o are Trevino L.K. [15, pp.-121-136], care fundamentează **modelul interacțional persoană-situație**, plecând de la presupunerea că procesul de luare a deciziilor etice în cadrul organizațiilor este explicat de interacțiunea unor factori individuali și organizaționali. În viziunea autorului, individul reacționează la o dilemă etică prin *cogniții*, determinate de nivelul dezvoltării sale morale, nivel care îi oferă individului modalități de a decodifica și a decide asupra a ceea ce este corect/ incorect din punct de vedere etic. *Cognițiile*, pe care le realizează individul ca reacție la o dilemă etică, se bazează pe *teoria dezvoltării morale*, elaborată de Kohlberg L., care presupune că decizia etică este puternic influențată de nivelul gândirii morale a individului.

În același timp, nivelul dezvoltării morale este insuficient pentru a lua deciziile etice, respectiv, *factorii individuali* (intensitatea ego-ului, dependența de câmp și locul controlului) și cei *situaționali* (contextul locului de muncă, cultura organizațională și caracteristici ale muncii) influențează această decizie.

Printre **factorii individuali** care influențează probabilitatea acțiunii în funcție de *judicata morală* (cu rezultanta bine/ rău, etic/neetic), Trevino L.K. include:

✓ *Intensitatea ego-ului* - intensitatea/tăria convingerilor și a deprinderilor de autoreglare. Se presupune că indivizii cu o intensitate sporită a ego-ului își urmează în mai mare măsură propriile convingeri și rezistă presiunilor externe, fiind consonanți cu

propria decizie morală.

✓ *Dependența de câmp* - în situațiile ambigue, indivizii cu o dependență mai mare de câmp au tendința să folosească mai des informații și referințe externe de la alte persoane. Indivizii manifestând independență față de câmp sunt caracterizați de o mai mare autonomie. Acest construct este important, deoarece dilemele etice au drept caracteristică esențială ambiguitatea, iar indivizii dependenți de câmp, fiind la un nivel inferior al dezvoltării morale se vor comporta neetic în mai mare măsură, dacă se bazează pe „redéfînirile” realizate de alți referenți.

✓ *Locul controlului* ce presupune perceperea responsabilității proprii pentru rezultate, deci, se vor comporta mai conform cu judecata lor morală.

2. Cu referire la *factorii situaționali*, Trevino L.K. precizează că indivizii intră în mediul organizațional deja cu un nivel definit al dezvoltării morale și cu unele caracteristici proprii, însă comportamentele lor morale/imorale nu vor fi doar rezultanta acestor caracteristici individuale, ci și de anumiți factori situaționali, și anume:

✓ *Caracteristicile muncii*. Experiențele din mediul în care își desfășoară angajații munca pot facilita o dezvoltare spre un nivel superior, prin intermediul:

- preluării rolului, adică luarea în considerare a perspectivei celorlalți; un stil de leadership democratic, comunicarea frecventă și luarea deciziilor la nivel de grup pot dezvolta sensibilitatea față de aspectele etice și de aici o dezvoltare a judecății morale;
- implicări frecvente în soluționarea problemelor/conflictelor morale, care va condice către creșterea sensibilității etice.

✓ *Contextul locului de muncă*. Variabilele imediate ale contextului locului de muncă care moderează relația dintre judecata morală (decizia etică) și comportament sunt *reîntăririle*, prin acțiunea directă de recompensare sau pedepsire a comportamentelor etice/neetice. Astfel, McMahon J. [11] a demonstrat experimental că:

1) recompensarea comportamentelor neetice determină creșterea frecvenței acestor comportamente;

2) pedepsirea comportamentelor neetice a dus la scăderea frecvenței lor;

3) recompensarea comportamentelor etice nu a condus la nici o schimbare.

Alte presiuni externe, printre care *costurile personale* (dacă pierderile personale sunt mari, indivizii nu se vor angaja în comportamente neetice); *presiunea timpului* (o presiune ridicată va genera comportamente neetice din cauza focalizării pe sarcină, fără a lua în considerare nevoile celorlalți); *competiția crescută și limitarea resurselor pot determina comportamente neetice*.

În acest context, evidențiem ideea lui Boling T.E. [3, pp.360-366], precum că organizația este obligată să reîntărească comportamentele etice, să reducă presiunile externe și să nu se bazeze doar pe integritatea morală a angajaților.

C. Caracteristici ale contextului, în special, **climatul și cultura organizațională**, adică normele de conduită etică ale unei organizații.

Cultura organizațională influențează mult gândirea, sentimentele și ghidează comportamentele angajaților, scrie Schein E.H. [14]. Influența culturii asupra comportamentului etic se manifestă în procesul de luare a deciziilor etice prin încurajarea preluării rolurilor. Deci, o cultură care încurajează membrii să preia responsabilitatea deciziilor, să rezolve problemele morale la diferitele niveluri ierarhice, ținând cont de perspectivele și interesele grupurilor, va influența pozitiv comportamentul etic al angajaților. Datorită faptului că majoritatea angajaților operează la nivelul convențional de gândire morală, judecățile morale sunt influențate de *factori externi* (a)contextul muncii și b)al culturii, prin intermediul:

- *Structurii normative* - în culturile puternice ele precizează care sunt valorile și obiectivele împărtășite, ce este/nu este permis comportamental, permițându-le indivizilor să judece mai clar ce este corect/incorect din punct de vedere etic și cine este responsabil într-o anumită situație. În culturile slabe, compuse dintr-un număr mai mare de subculturi, aceste valori și obiective le sunt mai puțin clare angajaților; indivizii fiind mai mult influențați de anumiți referenți.

- *Altor referenți* - prin funcția lor de modele, pot să influențeze și să genereze comportamente etice/neetice. Identificarea referenților va permite organizațiilor să modifice comportamentul angajaților, mai ales în culturile slabe, unde pot exista diferiți referenți.

- *Obedienței față de autoritate* - cultura organizațională poate influența comportamentele etice ale angajaților prin intermediul relațiilor de autoritate (preponderent legitimă).

- *Responsabilității consecințelor* - atribuirea responsabilității (individuale) și cunoașterea consecințelor sunt două condiții necesare activării normelor morale individuale.

- *Codurile etice și de conduită*, consonante culturii organizaționale și reîntărite frecvent prin comportamentele persoanelor cu autoritate și a referenților.

Este cazul să evidențiem valoarea modelului lui Victor B. și Cullen J.B. [16, p.101-125], care descrie determinismul factorilor contextuali (organizaționali și sociali) asupra comportamentului *neetic*. Intervențiile pentru eliminarea acestor comportamente se realizează prin intermediul schimbării culturale, al sistemelor de recompensare, prin coduri etice și de conduită: *climatul etic organizațional; competiție; influențele manageriale; filosofia și politicile organizaționale; influența referenților*, precizează și Trevino L.K. [15, pp.601-617].

Vom analiza în continuare și *modelul rețelei sociale*, dezvoltat de Brass D.J., Butterfield K.D. și Skaggs B.B. [4, pp.14-31], care consideră că aspectele neetice aparțin inerent fenomenului social - adică relațiilor dintre actorii implicați. Modelul reprezintă o completare a modelelor care includ factori *individuali, situaționali și organizaționali*,

fiind actual în contextul dezvoltării organizațiilor organice, cu o structură de tip rețea, capabile să funcționeze în mediile schimbătoare din prezent.

Plecând de la definiția *deciziilor etice* - decizii care afectează interesele, bunăstarea și expectanțele celorlalți - autorii afirmă că factorii *individuali*, *situaționali* și *organizaționali* sunt mediați de tipurile și structura relațiilor dintre actorii sociali:

- Ideea centrală a acestui model invocă că actorii organizaționali (agenții morali) sunt incluși într-o rețea de relații, ce oferă oportunități sau constrângeri, care împreună cu caracteristicile individuale, situaționale și organizaționale fac mai precisă explicarea comportamentelor neetice. Autorii definesc *rețeaua socială* drept setul de actori și de legături (sau lipsa legăturilor) care duc la formarea relațiilor dintre actori.
- Se precizează că în cadrul organizațiilor *tipurile* și *structura relațiilor* au un impact direct asupra frecvenței actelor etice/neetice. Odată cu creșterea intensității relațiilor, caracterizate de un grad mai ridicat de încredere, cooperare și expectanțe reciproce, posibilitatea comiterii unor acte neetice crește, dar cresc și costurile la care se expune inițiatorul, fapt care va conduce la diminuarea numărului de acte neetice.
- În cazul relațiilor negative acestea, sub influența emoțiilor, vor fi cele mai expuse actelor neetice.
- Și *gradul de multiplexitate* (diversitatea relațiilor) conduce la reducerea actelor neetice, deoarece costurile sunt mult mai ridicate decât în relațiile cu un grad de multiplexitate redus.
- În aceeași logică, probabilitatea de apariție a actelor neetice este mai mare în *relațiile asimetrice*, în care încrederea și implicarea unui actor nu sunt împărtășite.
- Diferențele de *statut* și de *putere* acționează la fel ca și relațiile asimetrice: probabilitatea ca actorul cu un statut ridicat să inițieze acte neetice este mai mare, decât a celui cu statut mai redus, acesta fiind limitat de puterea celui alt.

Cu referire la *structura relațiilor*, Zey-Ferrell M. și Ferrell O.C. [19, pp. 587-604] au demonstrat experimental, că odată cu creșterea numărului de persoane crește și posibilitatea comiterii unor acte neetice. Totuși, simultan cu creșterea mărimii rețelei intervin noi efecte, generate de *supraveghere* și *reputație*: odată cu intensificarea supravegherii, scade probabilitatea ca persoana supravegheată să acționeze neetic; costurile implicate de scăderea sau chiar de pierderea reputației pot restrânge numărul de acte neetice.

Centralitatea, adică relațiile directe, măresc *supravegherea* și *reputația*, pe când cele indirecte cresc posibilitatea de pierdere a reputației. În cazul organizațiilor cu culturi etice puternice și coduri de conduită funcționale, comportamentele neetice vor fi mai

reduse în rețelele cu centralitate mare, deoarece actorii percep că sunt supravegheați și că își pot pierde reputația.

Și *densitatea* relațiilor întărește consensul social (componentă a intensității morale), mediind relația dintre judecata și acțiunea morală, influențând și funcționarea normelor și a codurilor etice. În același timp, odată cu creșterea numărului de actori dintr-o rețea crește și posibilitatea de fragmentare a rețelei, prin apariția clicilor, care vor face dificilă promovarea unui climat etic în întreaga organizație; acestea vor iniția mai frecvent comportamente neetice din cauza puterii pe care și-o atribuie și a importanței mai mici a pierderii reputației în rețeaua întreagă.

Combinând cele două concepte de bază ale modelului - *tipurile și structura relațiilor* - Brass D.J., Butterfield K.D., Skaggs B.B. vin cu câteva explicații ale proliferării unor comportamente neetice în organizații - ***contagiunea socială*** și ***conspirațiile***:

- *contagiunea socială* - explicată prin două fenomene: 1) *coeziunea*, ca efect al proximității, care va genera o similaritate sporită a actorilor care se află în legături directe; 2) *echivalența*, prin compararea și adoptarea unor comportamente și atitudini similare ale actorilor de referință;

- *conspirațiile* - descrise prin comportamente neetice care necesită cooperare între câțiva actori din rețea în detrimentul întregii rețele sociale.

Toate aceste modele trebuie valorificate de către managerii instituțiilor școlare, pentru a elabora *Strategia instituțională de dezvoltare a culturii etice, ce însumează sistemul de valori și principii etice, împărtășite, interiorizate și asumate de către toți membrii instituției școlare, care determină comportamentul etic al acestora.*

Bibliografie

1. Andrițchi V. Valorile – sistem de referință al cadrelor didactice în activitatea și dezvoltarea profesională. În: *Univers Pedagogic*, 2018, nr. 2(58). pp.3-11. ISSN 1811-5470.
2. Aristoteles. *Etica nicomahica*. Aristotel. Filipeștii de Târg: ANTET XX PRESS, 2003. 223 p. ISBN 973-636-035-0.
3. Boling T.E. *The Management Ethics. An Organizational Perspective*. In: *Academy of Management Review*, 2018, vol.3, nr.2. pp.360-366. ISSN 0363-7425.
4. Brass D.J., Butterfield K.D., Skaggs B.B. *Relationships and Unethical Behavior: a Social Network Perspective*. In: *Academy of Management Review*, 2008, vol.23, nr.1. pp.14-31. ISSN 0363-7425.
5. Brosse J. *Maeștrii spirituali*. București: PRO Editură și tipografie, 2007. 328 p. ISBN 978-973-145-020-9.

6. Crane A., Matten D. Business Ethics: A European Perspective: Managing Corporate Citizenship and Sustainability in the Age of Globalization. Oxford University Press, 2004. 484 p. ISBN 8580000622843.
7. Crăciun D. Etica în afaceri: o scurtă introducere. București: ASE, 2005. 358 p. ISBN 973-594-552-5. 349 p. ISBN 978-973-737-657-2.
8. Jones T.M. Ethical Decision Making by Individuals in Organizations: An Issue-contingent Model. In: Academy of Management Review, vol.16, 2001, nr.2. pp.366-395. ISSN 0363-7425.
9. Kelloway E.K., Barling J., Harvey S. Baseline assessment of ethical values in DND, Research report 99-14, Ottawa, 1999. [citat: 25.04.2019]. Disponibil:www.dnd.ca/ethics/documents/surv1_e.doc
10. Kohlberg L. Essays on Moral Development, Vol. I: The Philosophy of Moral Development. San Francisco: Harper & Row, 2001. 197 p. ISBN 0-06-064760-4.
11. McMahan J. The effects of cognitive moral development and reinforcement contingencies on ethical decision making [citat: 17.04.2019]. Disponibil: www.scholar.lib.vt.edu/theses/available/etd-05172000-19000040/unrestricted/JoanThesis.pdf
12. Mureșan V. Managementul eticii în organizații. București: Editura Universității din București, 2009.
13. Popovici F.-G. Introducere în problematica discursului moral [citat: 18.04.2019]. Disponibil: <http://floringeorgepopovici.wordpress.com/2011/10/25/introducere-in-problematicadiscursului-moral>.
14. Schein E.H., Schein P. Organizational Culture and Leadership. John Wiley and Sons, 2016. 416 p. ISBN 978-1-119-21204-1.
15. Trevino L.K. Experimental approaches to studying ethical-unethical behavior in organizations. In: Business Ethics Quarterly, vol.2, 1992, nr.2. pp.121-136. ISSN 1052-150X.
16. Victor B., Cullen J.B. The organizational bases of ethical work climates. Administrative Science Quarterly, 2008, nr.33. pp.101-125. ISSN 0001-8392 (print); 1930-3815 (web).
17. Vidam T. Dimensiuni ale eticii comunicării și mass-media. Cluj-Napoca: Casa cărții de știință, 2007. 221 p. ISBN 978-973-133-073-0.
18. Williams B. Introducere în etică. București: Editura Alternative, 2003. 189 p. ISBN 978-606-583-668-6.
19. Zey-Ferrell M. Și Ferrell O.C. Role set configuration and opportunity as predictors of unethical behavior in organization. In: Human Relations, 2002, nr. 35. pp. 587-604. ISSN 0018-7267.