
Psihologia ca profesie și deontologia intervențiilor psihologice în managementul resurselor umane

Horia D. Pitariu

Ioan Radu

Universitatea Babeș-Bolyai, Cluj Napoca

Psihologia ca știință și profesia de psiholog

Profesia de psiholog, la fel ca oricare alta, presupune respectarea unor norme deontologice, aceasta cu atât mai mult cu cât obiectul principal al intervențiilor psihologilor îl formează ființa umană. Or, psihologii, prin natura profesiei lor, trebuie să se implice activ în respectarea intimității și a integrității psihice a fiecărei persoane, să promoveze și să protejeze drepturile fundamentale ale omului. Psihologii, prin profesia pe care o practică, sunt preocupați de îmbogățirea cunoștințelor despre comportamentul uman, de înțelegerea propriilor manifestări și ale altora, de utilizarea cunoștințelor științifice de psihologie pentru promovarea unei integrări optime socio-profesionale. Deși psihologia este considerată o știință relativ tânără, ea a realizat, în cei peste 100 de ani de existență progrese remarcabile, dovedindu-și utilitatea oriunde este prezent omul: la locul de muncă, în școală, în clinică, în viața politică, în armată etc. De-a lungul timpului s-au conturat numeroase fundamentări teoretice cu consecințe aplicative sau structuri interpretative care au revoluționat societatea. Psihologia structuralistă, freudismul, behaviorismul, și mai recent psihologia cognitivă s-au dovedit a fi modalități de abordare a psihicului și a comportamentului uman cu repercusiuni benefice asupra calității vieții psihice a oamenilor. Dar, poate cea ce este demn de subliniat este faptul că psihologii prin aplicațiile practice în care s-au implicat, întotdeauna și-au fixat ca obiectiv fundamental optimizarea acțiunilor factorului uman, sprijinirea nemijlocită a oamenilor, indiferent în ce postură ar fi ei: elev, muncitor, militar, manager sau client. O intervenție de natură psihologică, oricare ar fi natura ei, de orientare profesională, consiliere psihologică, selecție profesională, evaluarea profesională etc. rămâne imprimată în mintea beneficiarului mulți ani după epuizarea evenimentului respectiv. Campbell (1974) a arătat că o acțiune de consiliere de orientare profesională, nu numai că marchează viața profesională a unui tânăr, dar constituie un eveniment pe care acesta și-l amintește și după 20 de ani cu o fidelitate destul de mare. Autorii acestui studiu s-au confruntat adesea cu situații în care persoanele cu care au interacționat au povestit despre inițiativele Oficiilor de Orientare Profesională din anii 1940, la distanță de 30 de ani. Se sublinia atât profesionalismul cu care

au fost conduse intervențiile psihologice, cât și obiectivitatea psihologului în luarea unor decizii legate de rezultatele examenului de orientare și selecție profesională sau de optimizări de natură ergonomică.

Pericole prezente cu care ne confruntăm

În ultima perioadă de timp, practicile de psihologie aplicată din țara noastră au cunoscut o expansiune foarte mare. Acest lucru a fost determinat, în mare măsură, de procesul tranziției socio-economice prin care trecem, de cerințele obiective de schimbare a mentalităților și structurilor social-economice depășite, precum și de expansiunea industrială, penetrarea pe piața românească a capitalului străin și integrarea noastră în procesul de internaționalizare economică și implicit a forței de muncă. Anii recentți ne-au confruntat cu numeroase probleme de natură socială cum ar fi creșterea masivă a prezenței companiilor multinaționale, o migrație masivă a forței de muncă în contextul în care a crescut impactul cu tehnologiile noi și a companiilor dotate cu o infrastructură modernă. Deci, condițiile unei solicitări în sfera psihologiei aplicate sunt prezente, dar specialiștii sunt puțini și profesionalismul lor este adesea lacunar, chiar submediocru. Desigur, aici o contribuție semnificativă o are sistemul de învățământ universitar care este incapabil să asigure o pregătire eterogenă, de calitate absolvenților din domeniul psihologiei. Acest aspect a fost relevat de către Colegiul Psihologilor care face eforturi să suplinească lipsa de profesionalism a psihologilor practicieni instituind o serie de trepte de acreditare și de formare profesională prin sisteme de supervizare. Au fost organizate în acest sens cursuri de perfecționare postuniversitară, un sistem de supervizare a debutanților în psihologia muncii și organizațională, s-a stimulat participarea la conferințe și workshop-uri etc.

În intervenția de față ne vom restrânge atenția numai la aplicațiile psihologiei în aria industrială/organizațională, sau a resurselor umane, domeniu care a fost supus în ultimul timp unor deformări conceptuale și metodologice flagrante. Fenomenul nu este nou. Pecaud (1959) menționa că în Franța postbelică, firmele de consultanță și psihologii de ocazie au apărut ca "ciupercile după ploaie". Paterson (1930), la timpul său, menționa că în lupta cu șarlatanii care profită de fisurile psihologiei științifice și promovează

practici psihologice de estradă, lipsite de fundamentare științifică (frenologia, morfopsihologia, psihobioriturile, astrologia, horoscopul etc.), este important să se lupte cu armele pe care psihologia științifică le pune la dispoziție. Despre acești pseudopsihologi discută și Anastasi (1979), care atrage atenția într-o manieră foarte serioasă asupra pericolului pe care aceștia îl reprezintă pentru societate. La noi în țară s-a luat încă de mult atitudine față de imixtiunile nespecialiștilor în psihologie și față de practicile diletante (Pitariu, Boștenaru, Lucaciu, Oachiș, 1982; Podină, 1992). Firește, Asociația Psihologilor din România, prin statutul său și Colegiul Psihologilor, promovează o psihologie științifică, astfel au fost elaborate o serie de norme deontologice care reglementau modalitățile de practicare a psihologiei și exigențele de utilizare a instrumentarului psihodiagnostic (Herseni, 1969; Radu, 1976, vezi și colecția Psihologia Resurselor Umane). Din nefericire, multe din aceste realizări au fost date uitării sau pur și simplu neglijate cu bună știință, aplicațiile psihologice fiind invadate de pseudopsihologi. (Este regretabil că mijloacele mass-media, în special televiziunea, acordă, de pildă, astrologiei un spațiu prea mare care nu are nimic de-a face cu unul din obiectivele majore ale acesteia, educarea maselor. În aceeași măsură, popularizarea unor practici neștiințifice de genul paranormalului sau „calităților” unor ghicitoare considerăm că reprezintă o limită serioasă și o abatere flagrantă de la principiile normelor științifice despre lume și viață). Aceștia, din nefericire, nu pot fi stopați prin nici un act juridic. Erorile care se fac în prezent pe această linie sunt grave, iar repercusiunile în timp vor fi dezastruoase. O mențione în ce privește practicarea psihologiei de către psihologi. Profesia de psiholog este protejată de Legea psihologului. Dar acest lucru obligă psihologul și la o justificare științifică a acțiunilor pe care le întreprinde. De pildă, selecția profesională, examenul psihologic, în general, indiferent că se face pe baza unui interviu sau teste psihologice, trebuie fundamentată științific. Orice persoană care a fost supusă unui examen psihologic are dreptul să cunoască rezultatul deciziei psihologului. O decizie pe bază de teste sau alte instrumente de predicție psihologice, poate fi atacată în instanță, psihologul fiind dator să justifice validitatea instrumentelor utilizate. Auzim deseori că la un examen psihologic de selecție a managerilor s-a utilizat ca probă desenul unui copac și testul

colorilor al lui Lüscher (ierarhizarea a opt culori în ordinea preferinței), probă contestată datorită absenței unor studii serioase de validare, dar și a unor probe nerelevante cu funcția de manager sau alta (mai recent, la interviuri li se cere candidaților să relateze „cum se vor vedea peste cinci ani” – ne întrebăm ce predictivitate are un răspuns la această întrebare?). Indiferent de proba psihologică utilizată, psihologul trebuie să cunoască și să-și bazeze decizia pe calitățile predictive ale acesteia, adică să demonstreze că între rezultatele la proba/testul utilizată și performanța profesională există o relație corelațională. Simpla utilizare a unor probe psihologice selecționate pe bază de „etichetă” este o eroare gravă. „Flerul” psihologului este un mit.

Managementul Resurselor Umane – o abordare multidisciplinară

Psihologia aplicată la nivel organizațional este adesea considerată ca o parte a managementului resurselor umane (MRU). Este necesară această subliniere deoarece la noi în țară se consideră greșit că MRU este o problemă aferentă exclusiv științelor economice, treptat universitățile politehnice încep să dezvolte și ele secțiile lor de MRU. În acest sens au fost editate o serie de cărți care analizează problema MRU de pe poziții adesea strict teoretice, din care reiese diletantismul autorilor în problemele de selecție profesională, evaluarea personalului sau instruirea profesională. Realitatea este că MRU este o disciplină cu conotații multidisciplinare; problemele salarizării, ale planificării forței de muncă sau de structură a companiilor este firesc să le discute economiștii. Orientarea și reorientarea profesională, selecția, evaluarea sau instruirea profesională, motivația și satisfacția cu munca aparțin psihologiei personalului. Aici pot fi incluse și problemele de psihologie organizațională, de fapt, departamentul de resurse umane al unei organizații trebuie să includă un personal mixt, economiști, psihologi și persoane de alte specialități, în funcție de specificul organizației respective. Acest personal poate acoperi fiecare segment de activitate în care este pregătit.

Situații contestate de psihologie și psihologi

Literatura de specialitate din domeniul MRU este vastă, o dovadă a interesului pe care un domeniu îl solicită într-o economie de

piață și un cadru capitalist în care se pune problema gestionării personalului. Puținele lucrări de care dispunem în momentul de față în acest domeniu consideră necesară apelarea la traduceri. Din nefericire, unele traduceri de cărți cu conținut MRU sunt de neînțeles din cauza terminologiei psihologice deformate. Astfel, lucrarea prestigioasă a lui Johns (1998) utilizează un limbaj psihologic ‘inedit’, de nepătruns pentru psihologi și specialiștii din resurse umane, periculos pentru cititori (feedback = consolidare, validitate = valabilitate, fidelitate=reliabilitate etc.). Recomandarea acestei traduceri ca material bibliografic va duce la formarea unui specialist al cărui limbaj științific pentru a fi înțeles va solicita o adevărată muncă de decodare. Desigur, o mare vină aparține în acest caz editorului care a renunțat la părerile unor referenți. Cazul citat nu este unic.

Firmele de consultanță pe probleme de resurse umane sunt o necesitate și o practică răspândită pe plan internațional. Printre activitățile pe care aceste firme le promovează, există pachete de oferte cu conținut specific psihologic. Faptul că personalul acestor firme este adesea școlarizat în străinătate, urmând cursuri intensive, este un aspect important, dar când acest personal (ingineri, economiști ș.a.) se crede apt să facă o selecție profesională cu o metodologie specifică universal valabilă, este un abuz sau, simplu spus, o impostură. Un psiholog este școlarizat în prezent timp de trei ani și poate să-și continue studiile în cadrul unui program de master sau alte cursuri speciale postuniversitare sau doctorale. Cu toate acestea, adevărații psihologi care sunt angajați într-o astfel de firmă, sunt adesea tratați ca „neexperimentați” sau „lipsiți de experiență” și sunt puși în situația să suporte o serie de „sugestii” și „îndrumări” care excelează prin incompetență (nesupunerea are ca și consecință renunțarea la serviciile lor).

În mod obișnuit oferta firmelor de consultanță se rezumă la următoarele activități:

- Recrutarea și selecția profesională ;
- Cursuri de instruire pe diferite teme ;
- Diagnoze organizaționale ;
- Proiectarea de sisteme de evaluare a personalului.

Cele mai acute probleme se ridică în legătură cu recrutarea și selecția profesională unde asistăm la un abuz de teste psihologice și practici neștiințifice. Mulți dintre

pseudopsihologii de care vorbeam, dacă au reușit să achiziționeze unul sau mai multe teste psihologice ori chestionare de personalitate, au impresia ca acestea sunt suficiente, că au dreptul să le utilizeze (uneori într-o manieră strict personală), fără să ia în considerare problemele de validitate, fidelitate sau de normare. Din nefericire chiar mulți psihologi au făcut rabat de la utilizarea științifică a instrumentarului psihodiagnostic. Anastasi (1979), autor al unor lucrări de referință de psihodiagnostic, observa: testele psihologice nu pot fi aplicate corect în afara contextului psihologic. Instrumentul uneori uitat al cunoașterii psihologice este psihologul însuși. Testul aduce informații despre subiect într-o formă codificată. Cotele sau indiciile calitative obținute în cadrul unei examinări nu explică un nivel de performanță, un fapt de conduită. Psihologul urmează să desprindă din datele brute informațiile relevante. Esențial este să nu se desprindă nici mai multe, nici mai puține informații decât cele reale, cuprinse în datele obținute. Utilizarea de probe psihologice și, cu atât mai mult, elaborarea unor noi teste presupune o competență precisă, care îmbină o anumită tehnicitate cu finețea observației. Ne vom aștepta ca în viitor să ne confruntăm cu o adevărată revoltă antitest (este ceva similar cu ceea ce s-a întâmplat în prin anii '50 în unele țări occidentale. Interviu de selecție a ajuns instrumentul preferat al diletanților în MRU. Soarta unui candidat oarecare rămâne la latitudinea dispozițiilor și subiectivismului unui selecționar obscur, lipsit adesea de cele mai elementare cunoștințe psihologice și de tehnica de derulare a unui interviu. Interviu de selecție este considerat în literatura psihologică drept un mijloc de selecție care în anumite cazuri are o validitate mai redusă. El posedă însă calitatea de a fi utilizat în prezent cu frecvența de cea mai mare. Valoarea interviului de selecție este apreciabilă numai în situații bine determinate și alături de alte mijloace de psihodiagnoză. Dar, fenomenul cel mai condamnat apare în situația în care firmele de consultanță și unii psihologi utilizează instrumentarul psihologic pentru a disponibiliza personalul unei organizații. Astfel, se încalcă unul din principiile cele mai elementare ale codului deontologic al psihologilor. Psihologul are ca principal obiectiv sprijinirea oamenilor în a se integra într-un anumit loc de muncă, optimizarea participării la muncă, medierea conflictelor dintre patronat și ceilalți salariați etc. De-a

lungul timpului, psihologii și-au bazat intervențiile de optimizare a serviciilor și de sprijin al angajaților pe date științifice. Printre primii care au sărit în ajutorul celor care lucrau la banda rulantă sau pe care se experimentau metode tayloriene de muncă, mărirea arbitrară a zilei de muncă etc., au fost psihologii care prin studiile pe care le-au efectuat au demonstrat aportul incontestabil al umanizării muncii.

Despre cursurile de instruire oferite de către firmele de consultanță putem afirma, desigur fără a generaliza, faptul că de cele mai multe ori acestea oferă "teme de curs" de genul *Cum motivăm angajații, Cheia succesului în afaceri, Tehnici de evaluare a personalului* etc. Rareori oferta are la bază o analiză a trebuințelor de instruire, neinteresând nici maniera de receptare (evaluare) a cursului și a efectelor acestuia. Frecvent, la astfel de cursuri întâlnim prezentarea unei teme al cărei suport de curs a fost tradus mai mult sau mai puțin corect și care este prezentat sumar, lectorul confundând suportul de curs cu cursul propriu-zis. Indicația „prețioasă” este „pentru a fi mai avizați în problemă, citiți suportul de curs”. Alteori, după câteva exerciții puerile, cărora li se mai spune „joc de rol” (jocul de rol este o tehnica de instruire, dar care se desfășoară după anumite reguli), se consideră că s-au format deprinderi manageriale, de vânzare etc. (uneori termenul de „deprindere” nu este cunoscut, formatorii susținând că formează „skilluri”!).

Schimbarea organizațională, fenomen specific dinamicii oricărei organizații presupune realizarea unei diagnoze organizaționale. Aceasta înseamnă o abordare sistemică a organizației, realizată de o echipă multidisciplinară de specialiști. Diagnoza organizațională include, ca parte componentă a analizei, segmentul uman al organizației, acesta fiind privit ca unul dintre cele mai importante. Există în acest context o metodologie de analiză complexă bazată pe modele, teorii și realizată prin interviuri și chestionare consacrate. Dar, evaluarea resurselor umane este cu totul impropriu, de-a dreptul revoltător, să se facă pe baza unor puncte sau note, așa cum pretind unele metodologii. Nu putem nota nivelul de motivație al angajaților cu un calificativ de 6 sau sistemul de conducere cu nota 3, acesta cu atât mai mult cu cât nu există nici un cadru de referință. Este bine să se înțeleagă că astfel de investigații presupun existența unei metodologii de lucru care poate varia de la o

organizație la alta și se face cu un instrumentar specializat.

Despre aprecierile de personal, evaluarea performanțelor profesionale ale salariaților, se pot spune multe. Aceasta este o practica mai veche, astăzi peste 90% din companiile occidentale au în aplicare unul din sistemele de apreciere propuse de către psihologi. Acest lucru este specific și țării noastre, multe companii utilizând un anumit sistem de apreciere anuală sau bianuală a salariaților. La noi în țară a existat o lege în acest sens și mai recent o serie de hotărâri guvernamentale (HG) care încearcă să revigoreze această practică atât de utilă conducerii eficiente a unei companii. Trecând peste erorile conținute de HG-urile respective și care le fac adesea neoperaționale, aceasta pentru că psihologii specializați pe problematica evaluărilor nu au fost consultați, s-a ajuns la soluții de-a dreptul hilare. O idee bună și necesară s-a transformat într-o acțiune de un formalism acut. Un sistem de apreciere a personalului este o investiție serioasă, implementarea sa fiind dependentă de specificul companiei, a locului de muncă ocupat și nu o măsură cu aplicabilitate universală. Iată, se prevede în normativele în circulație să se noteze "cantitatea și calitatea muncii". Acestea sunt două dimensiuni care trebuie evaluate separat. Apoi, se pretinde notarea "creativității" - dimensiune profesională care nu se poate nota într-un loc de muncă în care se cere respectarea cu strictețe a unor instrucțiuni de execuție (ce ar fi dacă un pilot al unui avion de pasageri s-ar abate de la traseul de zbor pentru că este o zi cu soare și priveliștea din avion ar încânta pasagerii? Pasagerii ar aprecia pozitiv ideea pilotului, dar acesta s-ar alege cu o sancțiune severă pentru acțiunea sa "creativă"). Odată cu măsura de a evalua performanțele angajaților, numeroase firme de consultanță au obținut subvenții de pe proiecte finanțate din exterior pentru a-i învăța pe alții cum să-și construiască sistemul de evaluare respectiv. Eroarea aparține în primul rând celor care au evaluat aceste proiecte, apoi celor care le-au obținut și care nu știu cum se realizează un astfel de proiect. A dezvolta un proiect de evaluare a personalului înseamnă a declanșa o acțiune de investigare după o metodologie bine pusă la punct. Psihologul este chemat să facă investigațiile necesare pe teren, sistemul de evaluare fiind concluzia unor intervenții succesive. În niciun caz sistemul de evaluare nu trebuie să fie doar creația unui director de departament de

resurse umane sau a unui inginer ori economist. Aceștia vor fi eventual instruiți ca evaluatori și vor fi invitați ca experți în construirea sistemului de evaluare a personalului.

Experiența altor țări

Abuzurile pseudopsihologilor, a diletanților în managementul resurselor umane și chiar a unor psihologi incompetenți sunt o realitate recunoscută de numeroase țări. Acesta este motivul pentru care în ultimul timp asociațiile naționale ale psihologilor, organismele internaționale care au fost create, psihologii înșiși, acordă o importanță din ce în ce mai mare implementării unui cadru absolut legal acțiunilor pe care le întreprind. Discuții ample au fost purtate de către Asociația Psihologilor Americani în reviste ca **American Psychologist** și **Asociația Psihologilor din Franța** (1996). Codurile deontologice ale acestor asociații ne pot servi ca punct de plecare în întregirea a ceea ce a fost realizat și la noi în țară într-un timp nu prea îndepărtat (Herseni, 1969; Radu, 1976).

Asociația Psihologilor Americani a adoptat în anul 1992 ceea ce a devenit **Ethical Principles of Psychologists and Code of Conduct** (1992). Altfel, psihologii americani au subscris la respectarea unor principii profesionale grupate în următoarele domenii: Responsabilitate, Competență, Moralitate și standarde legale, Declarații publice, Confidențialitate, Mulțumirea beneficiarilor, Relațiile profesionale, Tehnici de evaluare, Cercetarea cu subiecți umani, Precauții și Utilizarea animalelor în cercetări. Aceste teme de interes surprind drepturile și îndatoririle psihologilor, principiile după care aceștia trebuie să-și deruleze activitatea lor profesională. Abaterile de la aceste norme sunt pedepsite atât de asociațiile profesionale cât și pe cale juridică instituționalizată.

Asociația Psihologilor Francezi are un cod deontologic propriu și specificații pentru fiecare ramură mare a psihologiei: Psihologia muncii, Psihologia educațională, Psihologia clinică și Psihologia socială aplicată. Leplat (1971) a sintetizat codul etic a psihologilor industriali.

Câteva recomandări:

În exercitarea profesiei sale psihologul își interzice orice act sau cuvânt care aduce atingerea demnității persoanei umane. El trebuie să fie conștient de necesitatea de a fi

obiectiv și circumspect când acțiunea sa operează cu noțiuni ca normal-anormal, adaptat-dezadaptat etc., care afectează persoane și relații interpersonale.

Psihologul este supus regulii secretului profesional; această regulă privește concluziile, rapoartele, documentele redactate în codul deontologic al profesiei sale. Toate demersurile sale se fac cu respectul demnității persoanei care face obiectul intervenției sale.

Munca psihologului practician se face în spiritul datelor cercetărilor din domeniu; el trebuie să caute și să aplice criterii și metode controlabile din punct de vedere științific. De asemenea, psihologul trebuie să refuze orice angajament pe care starea prezentă a tehnicilor de lucru nu i-ar permite să și-o asume.

Practic, psihologul operează într-un mediu tehnic în care trebuie să aibă orientarea necesară. Acțiunea sa vizează adaptarea angajatului la mediul său, arătându-i limitele personale care l-ar expune la riscuri de accident, dar și capacitățile sale care-i asigură promovarea, succesul. Psihologul trebuie să ajute pe cel examinat să-și dea seama de propriile sale obiective și să le realizeze în timp. Clasificând împreună cu subiectul datele situației – notează Leplat (1971) – îl va ajuta să-și adapteze deciziile și să le compatibilizeze cu obiectivele urmărite. Se înțelege că psihologul garantează calitatea metodelor și tehnicilor utilizate și cunoaște limitele acestora.

În ultimul timp se discută tot mai frecvent despre o simbioză practică-știință sub formula *scientist-practitioner*. Știința luminează practica, iar aceasta produce știință. Practicianul nu este doar deținătorul unei colecții de rețete sau rutine pe care doar deținătorul le aplică indefinit. Aceasta rămâne o imagine de istorie.

Bibliografie

- Anastasi, A. (1979). *Fields of Applied Psychology*. NY: McGraw-Hill.
- Campbell, D.P. (1974). Give me one of those interest tests so I can see what I should be. In: *Measurement for Self Understanding and Personal Development* (9-13). Proceedings of the 1973 Invitational Conference on Testing Problems. Educational Testing Service, Princeton, New Jersey.
- *** *Ethical Principles of Psychologists and Code of Conduct*. (1992). *American Psychologist*, 47, 12, 1597-1611.

- Herseni, T. (1969). *Laboratorul uzinal de psihologie, sociologie si pedagogie*. Editura Științifică, București.
- Johns, G. (1998). *Comportament organizațional. Înțelegerea și conducerea oamenilor în procesul muncii*. București: Editura Economică.
- Leplat, J. (1971). Deontologie de la psychologie du travail. In: M. Reuchlin (coord.), *Traite de psychologie appliqué* (183-194). Paris: Boulevard Saint-Germain.
- Pacaud, S. (1959). *La selection Professionnelle*. Paris: P.U.F.
- Paterson, D.G. (1930). *Psyisque and intellect*. NY: The Century Co.
- Pitariu, H., Boștenaru, N., Lucaciu, L., & Oachiș, A. (1982). The theory and practice of biorhythms are not confirm. *Revue Roumaine des Sciences Sociales. Serie de Psychologie*. 26, 2, 149-154.
- Podina, V. (1992). Justifică horoscopul încrederea ce i se acordă? *Psihologia*, 21-23.
- Radu, I. (1976). Principii metodologice în elaborarea și utilizarea probelor psihologice. *Revista de psihologie*, 22, 1-33