
Jean-Francois Claude (2002): *L'éthique au service du management*, Editions Liaisons, 2^e édition.

Volumul *L'éthique au service du management*, reprezintă rezultatul experienței lui Jean-Francois Claude ca director de firmă, consultant în management, director al proiectului *Management și etică* lansat de *Asociația Națională pentru Formare Profesională* din Franța.

La prima sa apariție, în 1998, cartea a fost distinsă prin **Premiul Manpower** la secțiunea cărți de resurse umane și prin **Premiul Rotary** la secțiunea cărți de întreprindere. Este considerat un manual de referință pentru manageri și pentru specialiștii din domeniul resurselor umane. Pornind de la realitatea franceză, cartea propune soluții de dezvoltare personală a angajaților, în condițiile păstrării unor raporturi dinamice între aceștia și cei din jur, respectiv întreprinderea însăși. Autorul propune metode și tehnici de management care permit soluționarea contradicțiilor dintre autonomia salariaților și angajamentul lor față de întreprindere. Aceste tehnici favorizează dezvoltarea unei etici individuale, operaționale în situații concrete de muncă.

Referințele la etică se fac în contextul în care implicarea angajatului în mediul organizațional este o exigență fundamentală. Autorul observă că întreprinderea începutului de secol XXI este marcată de tensiunea între motive profunde care îl fac pe *actor* să nu se implice și cele care îl incită la o implicare din ce în ce mai activă. Ambivalența motivelor este dată de complexitatea situațiilor de muncă, de incertitudinea mediului organizațional, de schimbările succesive, contradictorii, destabilizatoare, de distanța dintre discursul managerilor și realitatea oferită de mediul organizațional, de dinamica motivelor fiecărui angajat. În acest context, autorul insistă pe construirea și păstrarea unei relații în termeni etici a subiectului cu sine, cu colegii și colaboratorii și cu întreprinderea. Relația etică reprezintă sursa principală de implicare. Abordarea sistemului organizațional prin prisma eticii inversează raportul salariați – întreprindere. Individul este cel care asimilează la proiectul de dezvoltare personală întreprinderea, și nu invers. Etica îl vizează cu prioritate pe individ. Ea permite concilierea proiectului personal cu activitatea profesională, respectiv cu performanța în întreprindere. În

același timp, etica asigură depășirea ambiguității care intervine în raporturile angajatului cu întreprinderea. Structurarea cărții în trei părți permite dezvoltarea și sistematizarea acestor aspecte.

Prima parte vizează evoluția condiției umane în întreprindere și etică, cea de a doua prezintă probleme legate de etica operatoare ca pârgie de implicare, iar cea de a treia parte vizează modalitățile de funcționare a întreprinderii, ce favorizează dezvoltarea etică a personalului.

În prima parte, autorul abordează diferențele dintre perspectiva actuală asupra condiției umane în întreprindere și cea tradițională, a perioadei *Trente Glorieuses* (Franța anilor 1945 – 1973). Salariatul care ocupă o poziție secundară în raport cu ansamblul factorilor de producție este acum expus. Se valorizează individualitatea și personalitatea sa, în ansamblu. Subiectul nu mai este producătorul anonim din societatea de consum, aparținând unei categorii abstracte, ci capătă individualitate. Este apreciat pentru capacitatea sa de a-și asuma o parte precisă din performanța globală a întreprinderii. Întreprinderea, consideră Jean-Francois Claude, a devenit locul de dezvoltare personală a individului. Organizarea și destinul întreprinderii depind de fiecare angajat în parte. În același timp, statutul salarial al individului se deteriorează și întreprinderea este nesigură. Autorul propune o nouă paradigmă a întreprinderii contemporane. În ciuda variabilității contextuale, Jean-Francois susține ca întreprinderea începutului de secol XXI se dovedește destul de flexibilă pentru a transforma traseul aleatoriu într-o ocazie profitabilă. Fiecărui agent îi este oferită posibilitatea de inițiativă, de a fi creativ, autonom, responsabil. Expertiza tehnică este insuficientă, nu mai asigură în sine inițiativa, implicarea, performanța salariatului. Calitățile individului în ansamblu, personalitatea sa, pot în schimb să joace un rol important în *responsabilizarea* angajatului. Termenul de conduită definește cel mai acurat maniera de acțiune care îi este solicitată subiectului. Conduita implică libertatea de acțiune și o influență reală a angajatului asupra evoluției situațiilor de muncă. Aspectul etic al conduitei derivă, pe de o parte, din construirea unor resurse de expertiză, de putere, de prestigiu, din controlul relațiilor din mediul întreprinderii, din apartenența individului la un grup de colegi. Pe de altă parte, conduita etică este favorizată

de construirea unor resurse ce permit o bună cunoaștere a influenței proprii conduite asupra propriei evoluții, asupra celorlalți, asupra întreprinderii. În jurul acestei influențe tridimensionale se va organiza demersul operațional din partea a doua a lucrării.

Partea a doua completează distincția dintre demersul etic și cel al moralității în afaceri, prin definiția operațională a eticii. În opinia lui Jean-Francois Claude, etica se definește prin construcția și ameliorarea raporturilor cu sine, cu ceilalți și cu întreprinderea, într-o perspectivă de dezvoltare personală și colectivă. Astfel, demersul operațional circumscrie trei raporturi etice pe care subiectul le articulează și le combină. Fiecare din aceste raporturi are o finalitate operațională – formarea stimei de sine, a încrederii, și a sensului. Sunt prezentate elemente ale raportului etic cu sine, cu ceilalți și cu întreprinderea. Raportul etic cu sine este fundamentat pe capacitatea fiecăruia de a se raporta la propriile fapte, la criteriile interiorizate de autorealizare. Acest raport etic are ca scop câștigarea stimei de sine. Autorul prezintă limitele *abordării actorului organizațional* ce consideră că motivația individului în implicarea în organizație este dată de reactivitatea lui la jocurile și oportunitățile oferite de întreprindere. *Subiectul organizațional* este, în schimb, capabil să evalueze evoluția sa în organizație, să confrunte calitățile sale cu valorile și principiile proprii, să identifice noile valori. Noua paradigmă valorizează complexitatea analizei ce precede luarea de decizii de către individ. Acesta se distanțează de formele de organizare ce valorizează jocurile de putere. Dacă raportarea etică la sine reprezintă condiția pentru creșterea stimei de sine, raportarea la ceilalți favorizează dezvoltarea încrederii. Autorul discută paradoxul *autonomiei dependente* ce reflectă poziția autonomă a angajatului întreprinderii ce recunoaște nevoia de celălalt. Relația cu cei din jur se construiește plecând de la evaluarea importanței celui alt pentru dezvoltarea proprie și de la influența pe care o are subiectul asupra celui alt în termeni de responsabilitate. Etica de responsabilitate, distinctă de cea de convingere, este cea care favorizează anticiparea consecințelor propriilor intenții. Raportul etic cu ceilalți se bazează pe încredere. Relația de încredere implică un minim de luare în considerare a celui alt, ceea ce face diferența dintre această relație și cea de utilitate sau civică. Alături de raporturile cu sine și cei din jur, există și cel cu

întreprinderea. Întreprinderea este abordată ca o societate construită în jurul producției. Raportul etic în acest caz implică o construcție de sens. La rândul ei, construcția de sens este în concordanță cu găsirea legitimității întreprinderii. Formarea unei reprezentări despre întreprindere care să justifice și să motiveze implicarea, în condițiile ambiguității și incertitudinii, este fundamentală. Producerea sensului reprezintă stabilirea unui raport pozitiv cu întreprinderea. Astfel, subiectul devine agent de transformare și ameliorare în beneficiul colectivității. Propriile valori sunt raportate la valorile întreprinderii ca instituție (valori ce țin de capacitatea întreprinderii de a rezista în timp, de coeziune, de diferențiere), la valorile care există în cadrul unei societăți democratice (libertate, egalitate, fraternitate), la valorile întreprinderii (responsabilitate, adaptare, schimb). Valorile, din momentul în care reflectă analiza critică a situațiilor de muncă efectuată atât de angajați, cât și de întreprindere, nu mai sunt slogane abstracte. Ele sunt considerate parte a practicilor sociale și conturează angajamentul subiectului. Actorul etic este conștient că întreprinderea este o sursă de socializare.

Autorul distinge polaritatea conduitei în situațiile de muncă. Pe de o parte este relevantă conduita actorului organizațional iar pe de altă parte, cea a actorului etic. Primul este centrat pe sine, este dependent de dinamica evenimentelor și schimbărilor din organizație, își construiește strategii în funcție de fluctuațiile și de jocurile de putere, este mereu în ofensivă, preocupat de gestiunea propriei imagini, de performanță, de câștig. Are o abilitate tactică și strategică de adaptare a situațiilor la propriile scopuri, practică strategii de putere bazate pe menținerea distanței, este concentrat pe succes, acționează pentru sine. În schimb, actorul etic se regăsește la celălalt pol, conduita sa fiind opusă comportamentului actorului organizațional. Astfel, atributele sale sunt empatia, generozitatea, capacitatea de gestiune a propriei conștiințe. Obiectivele sale servesc principiilor și finalităților ce corespund intereselor părților implicate într-un raport organizațional. Scopul său este de a obține ce este mai bun. Are abilitatea de a construi situații ce răspund interesului general, acționează în scopuri colective, puterea pe care o exercită este bazată pe transparență.

În partea a treia, autorul examinează aspecte-cheie ale funcționării și managementului întreprinderii. Sunt puse în evidență condițiile în care cele două pot sprijini

dezvoltarea morală a subiectului. Contribuția întreprinderii se realizează pe trei dimensiuni: a creșterii stimei de sine a angajaților, a dobândirii și menținerii sentimentului de încredere, a acordării de sens. Discutarea contribuției întreprinderii la creșterea stimei de sine atrage atenția asupra rolului departamentului de resurse umane și a sistemului de management în consolidarea unei stime de sine favorabile implicării subiectului. Este nevoie de concilierea unei logici dominante, în cadrul căreia întreprinderea prescrie ce trebuie făcut, cu o logică în cadrul căreia întreprinderea se pune în serviciul capacităților personale de a da performanțe optime. Este prezentat rolul evaluării (discuțiile de apreciere) și al coaching-ului în consolidarea stimei de sine. Performanța subiectului este stabilită prin judecăți asupra eficacității sale, asupra conformității cu criteriile de performanță preexistente, cu competența, cu valorile întreprinderii, asupra contribuției subiectului și asupra conformității morale a acestuia. Coaching-ul, practica adoptată de subiecți care au capacitatea de a realiza schimburi ad-hoc, facilitează de asemenea construirea stimei de sine. Această metodă implică stabilirea de relații directe între indivizi, având avantajul de a facilita reflecția asupra propriei persoane și mobilizarea resurselor. Coaching-ul îl ajută pe individ să se expună, să-și dezvolte potențialul și abilitățile ce țin de « savoir-faire ». O altă dimensiune este cea a dezvoltării încrederii personalului. În acest context se face referire la luarea de decizii, la comunicarea internă, la munca în echipă în termeni de competiție colectivă. Autorul analizează metodele utilizate de întreprindere ce vizează demersurile calitative și promovarea activității în grup, prin proiecte. Demersurile calitative vizează dezvoltarea respectului față de celălalt, inerența spiritului calității, fidelizarea clienților, luarea în considerare personalizată și reactivă a celuilalt. Promovarea muncii în grup favorizează asimilarea de către angajați a regulilor ce asigură concilierea dinamicii colective cu implicarea personală și eficacitatea în atingerea obiectivelor. Realizarea cartei etice și deontologice este un act simbolic prin care întreprinderea formulează reperatele (reguli deontologice, principii de acțiune, principii etice, valori) pe care își propune să le respecte pentru a avea o « conduita bună » în afaceri. Reperatele se referă la conduita personalului, dar și la relațiile întreprinderii cu exteriorul. În finalul celei de-a

treia părți se discută contribuția sistemului de management la acordarea de sens. În ciuda dinamicii evoluției sale, întreprinderea este cea care, pentru a se menține, realizează legături între diferite dimensiuni, ajută angajații să acorde semnificații realității organizaționale. Autorul distinge patru modalități de gestiune fundamentale: (1) dezvoltarea durabilă - luând ca reper opțiunea majorității activităților colective ale organismelor democratice (ONU, Uniunea Europeană, Organizația Mondială de Comerț) pentru această modalitate de gestiune, (2) asocierea angajaților la desfășurarea politicilor întreprinderii, (3) libertatea creării de valori de către angajați și (4) posibilitatea angajaților de a dezbate.

Autorul prezintă așadar metode concrete de optimizare a rolului întreprinderii în dezvoltarea competenței etice a individului. Întreprinderea poate să permită, prin acțiunile și programele sale, dezvoltarea resurselor etice ale individului, să ofere un teren favorabil de materializare a acestora.

Cartea lui Jean-Francois Claude apare în condițiile oferite de începutul dezvoltării « economiei persoanei », în care individul constituie o parte din ce în ce mai importantă în mediul organizațional. În același timp, întreprinderea contemporană este expusă fluctuațiilor și transformărilor rapide, iar individul este din ce în ce mai puțin protejat. Calitatea conduitei etice favorizează adaptarea sa la condițiile organizaționale.

Mihaela Călățan

Nota: autorul utilizează termenul *subiect* cu prioritate, ci nu pe cel de *actor*, pentru a desemna angajatul unei întreprinderi.

Mușata Bocoș (2003): *Teoria și practica cercetării pedagogice*. Cluj-Napoca: Casa Cărții de Știință.

În Colecția Științele Educației, editată de Casa Cărții de Știință, a apărut nu de mult o lucrare consistentă destinată pedagogilor, psihologilor și metodicienilor preocupați de cercetarea științifică. Desigur, această preocupare trebuie să fie caracteristică profesiilor menționate, fiecare cadru didactic fiind preocupat și de valorificarea activității pe care o prestează, de generalizarea unor experiențe psihopedagogice experimentate, dar și de autoevaluarea activității. Studiul educației nu