

CUPRINS

CAPITOLUL 1

ETICĂ ȘI INTEGRITATE – O CONCIȘĂ

INTRODUCERE	9
1.1. Domeniul eticii și integrității.....	9
1.2. Principii, valori, norme morale.....	11
1.3. Autonomie și responsabilitate morală	13
1.4. Importanța argumentelor morale	14
1.5. Principalele arii morale.....	15
1.6. Conflictele morale	17

CAPITOLUL 2

ETICA ȘI INTEGRITATEA ÎN ORGANIZAȚIILE ACADEMICE

2.1. Ce înseamnă o organizație academică etică	19
2.2. Virtuțile morale ale organizațiilor academice	21
2.3. Valori și reguli morale în organizațiile academice	23
2.4. Conținutul managementului eticii organizaționale.....	25
2.5. Codurile de etică.....	27
2.6. Etică pentru un mediu organizațional constructiv	29

CAPITOLUL 3

INDIVIDUL, ORGANIZAȚIA ȘI SOCIETATEA: NECESITATEA ETICII APLICATE.....

3.1. „Morala trăită” ca punct de plecare	31
--	----

3.2. Etica privită ca dimensiunea intrinsecă a realității socio-umane.....	34
3.3. Obiectivele organizațiilor academice și dimensiunea lor etică	36
3.4. Caracterul social al activității organizației.....	39
3.5. Responsabilitatea socială a organizației	41
3.6. Obligațiile organizației față de stakeholderi	45
3.7. Organizația ca sistem social: nihil sine ethica	51
3.8. Se justifică oare etica organizațională?.....	55

CAPITOLUL 4

DE LA ETICA ORGANIZAȚIEI LA ETICA MANAGERIALĂ.....

4.1. Funcțiile guvernantei corporative și responsabilitățile etice	59
4.2. Temeiurile eticii manageriale	63
4.3. Implicațiile etice ale activității manageriale.....	69
4.4. Principii și practici manageriale etice.....	72
4.5. Condiții pentru promovarea unui management etic și responsabil.....	77

CAPITOLUL 5

NU EXISTĂ ORGANIZAȚII FĂRĂ OPTIUNI ETICE

5.1. Într-o organizație totul înseamnă etică	83
5.2. Profilul organizației moderne	86
5.3. Noi cerințe sociale și culturale față de organizații.....	91
5.4. Cultura organizațională, etica și responsabilitatea.....	95
5.5. Puterea organizațiilor și evoluția lor etică.....	102

CAPITOLUL 6

CAPCANELE ETOSULUI MANAGERIAL REAL

6.1. Camera horror.....	111
-------------------------	-----

6.2. Pușcăria ca ideal al organizării	113
6.3. Câinii lui Pavlov și construirea ordinii organizaționale	115
6.4. Etica managerială modernă – între deziderate și realitate	118
6.5. Raționalitatea organizațională trădată de sine însăși	121

CAPITOLUL 7

VALORILE MORALE ȘI ALTE VALORI ALE SOCIETĂȚII	126
7.1. Valorile ca bază a culturii unei societăți	126
7.2. Modelele de management sunt expresia valorilor societății	129
7.3. „Softwer-ul minții”	133
7.4. Sistemele de valori	136
BIBLIOGRAFIE GENERALĂ	143

CAPITOLUL 1

ETICĂ ȘI INTEGRITATE – O CONCISĂ INTRODUCERE

1.1. Domeniul eticii și integrității

De multe ori suntem martorii unor situații când oameni obișnuiți, deseori apropiați sau cunoștințe de-ale noastre (sau poate chiar noi înșine), fără a fi neapărat persoane corupte moral, săvârșesc fapte imorale. În asemenea situații, în mod firesc apare întrebarea „Cum se poate ca o persoană, care în esență este de treabă a putut să nu respecte o normă sau o cerință morală?” Răspunsul la această întrebare este frecvent unul cât se poate de simplu – acele persoane nu au știut că prin acțiunile lor încalcă anumite precepte morale. În asemenea situații readucerea conduitelor pe un făgaș etic se face prin informare sau educare corespunzătoare.

Însă mult mai frecvente sunt acele situații când încălcarea cerințelor morale este determinată de absența motivației de a promova conduite morale. Așa se întâmplă că, uneori, oamenii se pretează la acțiuni îndoielnice din punct de vedere etic pentru că nu găsesc în

forul lor interior suficiente resurse pentru a face față anumitor ispite¹. Acest deficit de „tărie caracterială” este completat de înclinația de a raționaliza (a justifica cu ajutorul unor argumente raționale) asemenea tentații și conduitele ce rezultă din ele.

Organizațiile, inclusiv cele academice, **nu sunt protejate în totalitate de comportamentele oportuniste, hazardate sau de-a dreptul imorale ale membrilor lor.** Ideea de etică și integritate academică face trimitere simultan la două aspecte strâns conexe, dar suficient de distincte pentru a le considera separat:

1) O arie de cercetare științifică caracterizată printr-o serie de elemente asociate, cum ar fi revistele de specialitate, manifestările științifice, proiecte de cercetare etc.

2) O mișcare în interiorul lumii academice ce urmărește creșterea nivelului de conștientizare față de problemele etice și integrarea cerințelor de etică în activitatea academică.

Ori de câte ori clasificăm conduitele oamenilor în morale sau imorale facem acest lucru cu referire la acțiuni, la intențiile care au determinat acele acțiuni sau la consecințele produse de ele. Din punct de vedere moral, toate acțiunile noastre pot fi împărțite în următoarele tipuri:

- Acțiuni care încalcă normele morale („acțiuni imorale”)

¹Kofman F., *L'entreprise consciente*, Editions des Ilots de Resistance, Paris, 2009, p. 13

- Acțiuni care respectă normele morale („acțiuni morale”)
- Acțiuni indiferente moral („acțiuni neutre moral”).

Obiectivul central al eticii se referă la formularea criteriilor pe baza cărora este posibilă încadrarea certă a actelor umane în una din cele trei categorii susmenționate. Cu alte cuvinte, etica se interesează în primul rând de modurile în care putem deosebi ceea ce este moral de ceea ce nu este sau, mai exact, cum putem face diferența între ceea ce este moralmente corect și ceea ce este incorect. Așadar, etica încearcă să formuleze răspunsuri la întrebări fundamentale, cum ar fi „Ce acțiuni sunt bune în sine?”, „Cum arată un om virtuos?”, „Ce datorii morale avem?” etc. Domeniul eticii este mult mai extins ca cel al religiei sau legalității, multe dintre regulile morale nefiind prinse în preceptele religioase sau codurile juridice.

1.2. Principii, valori, norme morale

Un principiu etic reprezintă o afirmație formulată în termeni oarecum generali care relevă o anumită cerință esențială privind conduita morală. Valorile morale reprezintă standarde ale binelui pe care le acceptăm individual sau colectiv. **În timp ce valorile ne arată ce trebuie considerat important sau prioritar în diferite situații sau contexte, principiile precizează cerințele de**

respectat prin asumarea unei valori². Așadar, principiul ne precizează cum trebuie tratată sau abordată valoarea. Însă atât principiile etice, cât și valorile morale sunt enunțuri din care nu întotdeauna pot fi deduși în mod direct algoritmi de conduită, adică reguli sau norme care să stipuleze exact ce trebuie făcut sau ce nu trebuie făcut pentru a respecta moralitatea. În acest sens, normele sau regulile morale reprezintă particularizări cu valențe clar aplicative ale principiilor și valorilor, arătând cum trebuie să se procedeze exact în diferite situații care reclamă o poziționare morală.

Totuși, caracterul explicit și mai precis al regulilor nu garantează aplicarea și respectarea lor automată. În acest scop, este nevoie adesea de atenție și discernământ moral pentru a stabili dacă ne aflăm într-o situație care impune aplicarea unei reguli. De asemenea, în confruntare cu probleme complexe sau situații dificile, mai este necesară precizarea faptului dacă o regulă determinată este sau nu justificată. Or, intuițiile pe care le avem în legătură cu moralitatea unei opțiuni sau act se pot dovedi foarte înșelătoare. Iată de ce justificarea aplicării unei reguli se fundamentează, de cele mai multe ori, pe trimiterea la un principiu etic și / sau la o valoare morală ce beneficiază de o semnificativă aderență a publicului.

²Welhoff Th., *Les valeurs. Donner du sens, guider la communication, construire la reputation*, Editions d'Oranisation, Paris, 2009, p. 75

1.3. Autonomie și responsabilitate morală

Principiile, valorile și normele sunt folosite pentru evaluarea deciziilor pe care le luăm, a acțiunilor care rezultă din acele decizii și a consecințelor provocate de ele. Însă o asemenea evaluare este pertinentă și oportună numai dacă decizia evaluată a fost luată în condiții de autonomie morală a decidentului. **O decizie este autonomă dacă a fost adoptată în cunoștință de cauză, fără constrângeri externe și prin deplina asumare de către individ.** În alți termeni, o decizie poate fi considerată autonomă dacă îi aparține în mod cert decidentului, respectiv dacă pregătirea și luarea ei au fost libere de presiuni sau manipulări din partea altor actori. Însă nu întotdeauna este limpede ce înseamnă aceste condiții. Aplicarea unor standarde prea riguroase ar putea exclude o bună parte din deciziile și acțiunile pe care le întreprindem din sfera autonomiei. De asemenea, faptul că frecventăm diverse contexte sociale, caracterizate prin seturi de valori și norme uneori sensibil diferite, ne poate pune în situația de a ne confrunta cu cerințe morale divergente sau chiar contradictorii. Această obiecție poate fi eliminată cel puțin parțial dacă admitem că nu orice ingerință erodează autonomia decizională, ci numai acelea care presupun amenințări și coerciții fizice.

Totuși, autonomia morală nu este totuna cu anarhia morală și nu înseamnă a respecta doar regulile pe care ți le-ai dat singur sau care îți furnizează anumite avantaje. Autonomia morală înseamnă că vei adera la normele care rezultă dintr-un proces de deliberare rațională și imparțială

și care nu conferă o pondere importantă intereselor personale imediate. În această optică, diferite influențe externe nu ar trebui să prezinte probleme, ele fiind abordate ca factori de context luați în considerare în mod obiectiv și egal, în procesul deliberării raționale. În condiții ideale, oamenii ar trebui să fie responsabili doar pentru deciziile luate în condiții de autonomie morală.

1.4. Importanța argumentelor morale

Într-o dispută, un argument reprezintă o succesiune de dovezi și referințe pe care se fundamentează o anumită concluzie. În aceeași ordine de idei, un argument moral trebuie să susțină o concluzie morală. Concluzia morală poate fi înțeleasă ca un imperativ care afirmă cum trebuie să procedăm sau cum este corect să procedăm într-o anumită situație. Dovezile și temeiurile pe care se construiește un argument moral pot fi identificate dacă suntem atenți la termeni evaluativi ca bun, rău, corect, greșit, drept, injust, milă, suferință, generozitate, lipsă de omenie etc. Termenii de acest gen ne sugerează cum anume trebuie să procedăm. Numai argumentele care influențează comportamentele efective (deciziile, acțiunile, comunicările) pot fi considerate argumente morale. Rezultă că un argument moral se concretizează într-o recomandare, prescripție sau interdicție de conduită. Un astfel de argument ne dezvăluie ce responsabilități avem, ce este bine sau corect să facem sau ce opțiuni avem.

Un imperativ moral reprezintă un comandament categoric, non-negociabil și non-deliberabil, care prescrie un comportament în termeni ficși și fermi, imuni la doleanțele sau preferințele noastre particulare. În schimb, un imperativ prudențial ține cont de ceea ce ne dorim la un moment dat.

Pentru a consacra comportamente etice nu este de ajuns ca un argument moral să se materializeze într-un imperativ sau recomandare morală. Trebuie să analizăm și tipul de raționamente care vin în sprijinul unei opinii sau evaluări privind caracterul etic al comportamentelor. Aceasta întrucât nu este deloc exclus ca recomandările etice să fie sprijinite de raționamente non-etice (economice, politice, psihologice, sociologice etc.). O asemenea posibilitate se poate solda, însă, cu o confuzie între argumentele morale și cele care derivă din alt gen de interese sau obiective³. În altă ordine de idei, oricare ar fi celelalte raționamente care susțin o credință sau o recomandare morală, un asemenea imperativ trebuie să se fundamenteze pe cel puțin un argument moral.

³ Fernandez Fernandez J. L., *Etica para empresarios y directivos*, Esic Editorial, Madrid, 2006, p. 91

1.5. Principalele arii morale

În cadrul eticii personale pot fi distinse câteva arii morale particulare:

- **Etica respectului față de persoane.** Nucleul acestei etici este constituit din două principii morale, ambele formulate de Immanuel Kant:
 - ✓ Principiul universalizării – de fiecare dată comportă-te astfel încât ceea ce dorești să faci să se poată transforma într-o normă universală pentru ceilalți oameni.
 - ✓ Principiul umanității – comportă-te astfel încât fiecare persoană cu care interacționezi să fie tratată ca scop în sine, nu doar ca mijloc.
- **Etica fericirii generale.** Această etică are la bază teoria utilitaristă elaborată de filozofii britanici Jeremy Bentham și John Stuart Mill, afirmând că urmărirea fericirii generale a oamenilor reprezintă scopul moral ultim. Acțiunile sunt morale în măsura în care generează cea mai mare „cantitate” de fericire pentru cel mai mare număr de oameni.
- **Etica vieții virtuozose și împlinite.** Această etică este o moștenire a lui Aristotel și a altor valoroși gânditori ai Antichității, care susțineau că înțelepciunea și cumpătarea reprezintă cele mai importante virtuți morale. Ele stau la baza celorlalte virtuți – modestia, curajul, discernământul, simțul dreptății, echilibrul interior, profunzimea gândirii, generozitatea etc.

Oamenii sunt datori să-și dezvolte o serie de instincte morale și să-și amelioreze caracterul pentru a fi în stare să adopte decizii corecte din punct de vedere moral. Cultivarea unui caracter virtuos îl apropie pe om de împlinirea naturii sale specifice și, deci, de autorealizare, de atingerea potențialului său maxim.

1.6. Conflictele morale

Se întâmplă câteodată ca valorile și principiile morale să intre în conflict. **Încercarea de a le respecta simultan ne poate trage uneori în direcții opuse, producând, prin analogie cu disonanța cognitivă, un gen de disonanță axiologică sau dileme morale, care induce tensiune și frământare internă.** Pentru a rezolva asemenea conflicte trebuie să procedăm „în doi pași”:

- 1) Dincolo de divergențele sau contradicțiile între valori trebuie să identificăm aspectele comune, lucrurile care le unesc sau cel puțin le apropie.
- 2) Vom plasa situația într-un context mai larg, mai general pentru a înțelege care sunt realmente prioritățile și interesele noastre pe termen lung.

Acest mod de a soluționa conflictele de valori derivă din logica „terțului inclus”, elaborată de Ștefan Lupașcu: pentru o pereche de contrarii, A și Non-A, întotdeauna se va găsi un element terț, A', care să realizeze legătura între ele.

Am văzut că de fiecare dată când formulăm o judecată morală ne folosim de anumite indicii:

- Intuițiile, respectiv instinctele lăuntrice puternice de aprobare sau dezaprobare a comportamentelor.
- Autoritatea regulilor însușite din mediile de socializare pe care le frecventăm.

Totuși, nu trebuie să uităm că instinctele noastre nu sunt infailibile, iar regulile admit uneori excepții, în special atunci când aplicarea oarbă a acestora nu ajută, ci, dimpotrivă, dăunează. Aceasta ne poate ajuta să evităm sau să depășim mai ușor conflictele de valori.

CAPITOLUL 2

ETICA ȘI INTEGRITATEA ÎN ORGANIZAȚIILE ACADEMICE

2.1. Ce înseamnă o organizație academică etică

O instituție / organizație academică este morală dacă politicile și practicile sale curente, care din contextul sau mediul academic ce o caracterizează, îi motivează pe membrii săi să aibă comportamente morale. Ca și în cazul altor tipuri de organizații, putem discuta despre moralitatea organizațiilor academice plasată dincolo de moralitatea conduitelor individuale ale angajaților. Disjuncția este posibilă deoarece și în interiorul acestor organizații se formează un anumit mediu sau climat ce inspiră și alimentează un anumit gen de concepții, atitudini, reacții și abordări, care pot constitui obiectul unor evaluări morale⁴. Acest context intern, funcționând ca un sistem de constrângeri și repere, îi stimulează pe membrii organizațiilor respective să aibă conduite, după caz, morale sau imorale. Mediul academic despre care discutăm exercită

⁴ Goffman E., *Les rites d'interactions*, Editions de Minuit, Paris, 2004, p. 202

această influență în două moduri: unul explicit, prin intermediul politicilor și reglementărilor formale și altul implicit, care se manifestă într-o manieră informală, prin atitudini, mentalități, credințe, valori etc.

O scurtă listă de comportamente imorale în mediul academic și principalele efecte produse de ele ar putea arăta în felul următor:

- ✓ Relația viciată profesor - elev / student: adresare nerespectuoasă, hărțuire, tratare arogantă etc.
- ✓ Plagiat
- ✓ Conflict de interese, nepotism, concurență neloială, clientelism
- ✓ Probleme de evaluare etică a proiectelor de cercetare
- ✓ Trafic de influență / „pile”
- ✓ Corectitudinea notării și promovării: corupție și favoritism
- ✓ Încălcarea dreptului la confidențialitate (în notare, în calificativele finale, în raportările statistice etc.)
- ✓ Statutul micilor cadouri sau fonduri „instituționalizate”
- ✓ Probleme de etichetă la ore și în serviciile administrative.

Toate aceste conduite, dacă sunt neglijate sistematic, generează riscuri morale evidente, în sensul unor consecințe negative pentru organizația academică în sânul căroră se manifestă. Aceste urmări negative pot îmbrăca forme diferite – deteriorarea imaginii și reputației instituționale, litigii administrative și judiciare, insatisfacția și abandonul elevilor sau studenților, demotivarea profesorilor onești etc.