



DORIN BODEA

VALORILE ANGAJAȚILOR ROMÂNI

**VALORILE CENTRALE, IDEALE ȘI STRUCTURALE
SINE VERSUS CELĂLALT LA ROMÂNI
MANAGEMENTUL VALORILOR
STRATEGII DE MOTIVARE A ANGAJAȚILOR ROMÂNI**

Prefață de Vintilă Mihăilescu

Result Development



București 2013



Cuprins

Recomandări	9
Prefață	13
Glosar	29
Ce sunt valorile? – repere teoretice	33
1. Valorile angajaților români – cercetarea	41
1.1. Descrierea participanților la cercetare	45
1.2. Metodologia cercetării	50
2. Harta valorilor românilor	57
2.1. Valorile atribuite sinelui	62
2.2. Valorile atribuite celorlalți români	68
2.3. Valorile românilor între sine și ceilalți	73
2.4. Valorile ideale ale românilor	79
2.5. Valorile-limită ale românilor	86
2.6. Valorile centrale ale românilor	92
3. Valorile centrale ale românilor	101
3.1. Explorarea valorilor centrale ale românilor.....	105
3.2. Câștigul financiar.....	123
3.3. Puterea, autoritatea	129
3.4. Recunoașterea celorlalți	133



3.5. Renumerele, faima	139
3.6. Avansarea, promovarea	142
3.7. Libertatea	145
3.8. Siguranța, liniștea	148
3.9. Competiția, concurența.....	151
3.10. Perspectiva valorilor centrale ale românilor	156
4. Valorile ideale ale românilor	161
4.1. Idealurile românilor	166
4.2. Onestitatea	173
4.3. Confidențialitatea	178
4.4. Excelența	182
4.5. Schimbarea	188
4.6. Dezvoltarea personală	191
4.7. Semnificația valorilor ideale ale românilor	194
5. Valorile structurale ale românilor	201
5.1. Valorile structurale ale românilor	206
5.2. Excelența și perfecționismul	212
5.3. Afilierea și interdependența.....	216
5.4. Onestitatea și integritatea.....	221
5.5. Puterea și faima	225
5.6. Aventura și experimentarea	229
6. Valorile finale ale românilor	237
6.1. Reușita prin muncă a românilor	246
6.2. Reușita relațională a românilor	248
6.3. Reușita prin evoluție, progres a românilor	251
6.4. Reușita personală a românilor.....	254
6.5. Împlinirea morală a românilor	257
7. Valorile specifice ale românilor.....	261
7.1. Valorile românilor în funcție de sex	264
7.2. Valorile românilor în funcție de studii	267
7.3. Valorile românilor în funcție de vârstă.....	270



7.4. Valorile românilor în funcție de regiunea geografică	274
7.5. Valorile românilor în funcție de profesii	278
8. Modelul cultural al românilor	283
8.1. Românii și modelul cultural românesc	285
8.2. Modelul cultural al românilor	289
8.3. Structura modelului cultural al românilor	293
8.4. Modelul cultural ideal al românilor	300
8.5. Diaagnoza modelului nostru cultural	304
9. Sine versus Celălalt la români	319
9.1. Magia lui Celălalt la români.....	322
9.2. Sistemul relațiilor dintre Sine și Celălalt	328
9.3. Războiul atomic dintre Sine și Celălalt	338
9.4. Ecologia relației Sine – Celălalt	344
9.5. Disonanța socială la români.....	354
10. Inconștientul românilor	363
10.1. Cum ni se dezvăluie inconștientul?	363
10.2. Marile povești ale inconștientului românilor	374
10.3. Poveștile viitorului	389
10.4. Poveștile trecutului	397
10.5. Poveștile prezentului.....	409
10.6. Povestea nemulțumirii de sine	415
11. Dilema românilor: banii sau puterea?	425
11.1. Dilema: banii sau puterea?.....	427
11.2. Filosofia și psihologia banilor	433
11.3. Filosofia și psihologia puterii.....	437
11.4. Întoarcerea la rațiune sau de la „a fi cineva” la „a face ceva”	443
12. Managementul valorilor românilor	449
12.1. Amalgamul nostru cultural occidental.....	453
12.2. Criza valorilor românilor	461



12.3. Criza valorilor morale	465
12.4. Criza valorizării muncii	469
12.5. Criza de identitate a sinelui	471
12.6. Managementul crizei valorilor românilor	479
<i>Aplicații ale cercetării Valorile angajaților români</i>	493
13. Strategii și tehnici de motivare a angajaților români	495
13.1. Abordarea motivației – caracteristici și teorii ale motivației	498
13.2. Strategii și tehnici eficiente de motivare a angajaților români	518
13.3. Modelul managerial de creștere durabilă a motivației angajaților	540
13.4. Motivarea și automotivarea angajaților români – studiu de caz	555
<i>Colaboratorii</i>	565
<i>Mulțumiri</i>	567
<i>Bibliografie</i>	569



CE SUNT VALORILE?

Repere teoretice

Studiul „valorilor” pleacă de la importanța cuvântului „valoare” pentru fiecare dintre noi, de la nevoia și importanța procesului de analiză și evaluare din viața noastră. Astfel, ne place să spunem despre cineva sau ceva că are o anumită valoare, mai mare sau mai mică, că merită sau nu atenția și prețuirea noastră.

Valorile joacă un rol foarte important în cunoașterea, explicația și predicția mentalităților și a comportamentelor individuale și de grup, dar și a celor specifice unui popor sau unei culturi extinse – de exemplu, cultura occidentală.¹

**Importanța
valorilor**

¹ Petru Iluț, *Psihologie socială și sociopsihologie*, Editura Polirom, Iași, 2009, p. 409.

Ce este valoarea?

Valoarea o putem defini ca aprecierea pe care o manifestăm față de cineva sau ceva (ființă, obiect, lucru, idee, atribut, relație) după criteriul împărtășit social al satisfacerii unei nevoi sau a unui ideal.²

Valoarea este însușirea unor ființe, obiecte, lucruri, idei, atribute de a corespunde nevoilor sau idealurilor sociale. Din această perspectivă, valoarea reprezintă suma calităților care dau preț unei ființe, unui obiect, unui fenomen etc.³

Repere în studiul valorilor

În filosofia culturii, studiul valorilor s-a dezvoltat ca disciplină de sine stătătoare sub numele de „axiologie” (de la cuvântul grecesc *axios* – „care merită”, „care e demn de ceva”). La începutul secolului XX, Școala de la Baden, prin Heinrich Rickert și Wilhelm Windelband, a adus contribuții importante acestei noi discipline, considerând că valorile umane – adevărul, frumosul, binele etc. – constituie un fel de repere absolute de care fiecare popor se apropie în decursul istoriei prin intermediul culturii proprii.⁴

Odată cu progresele psihologiei, antropologiei și sociologiei, în studiul valorilor s-a pus accent tot mai mult pe latura psihologică (intrapersonală) și social-relațională a valorilor.

În sens psihologic, folosim termenul „valoare” pentru a numi decizia, alegerea noastră personală pentru ceea ce urmează să facem. Această alegere

² Cătălin Zamfir, Lazăr Vlăsceanu, *Dicționar de sociologie*, Editura Babel, București, 1998, p. 649.

² Academia Română, Institutul de Lingvistică „Iorgu Iordan”, *Dicționarul explicativ al limbii române*, Editura Univers Enciclopedic, București, 1998.

² Cătălin Zamfir, Lazăr Vlăsceanu, *op. cit.*, p. 649.

personală a unei căi dintr-o mulțime de posibilități, numită și „orientare selectivă”, se află în strânsă legătură cu preferințele, motivațiile, nevoile și atitudinile noastre.⁵

În sens sociologic, valorile sunt stări sau moduri de acțiune dezirabile social; aceste opțiuni valorice sunt foarte importante în explicarea faptelor sociale.

„Valoarea”, prin caracterul ei dezirabil, este o construcție care ia o formă normativă: normă, regulă, obicei, ideologie etc.⁶

Sensurile noțiunii de valoare

Reunind perspectiva psihologică cu cea sociologică, noțiunea de valoare are cel puțin trei sensuri⁷:

1. Primul sens al valorii, raportându-se la motivație, se referă la forța sa de atracție sau de respingere, la tot ceea ce căutăm sau evităm. În acest sens, putem vorbi despre valori pozitive și negative.
2. Al doilea sens reflectă utilitatea socială a valorii, prin raportarea ei la procesele sociale și organizaționale.
3. Al treilea sens exprimă scopul, prin raportarea valorii la o ideologie (libertate, cunoaștere etc.).

Repererele conceptului de „valoare” sunt: „generalitate și centralitate în universul spiritual-simbolic al societății și în structura personalității umane,

⁵ M. Rohan, „A rose by any name? The value construct”, în *Personality, Social Psychology Review*, 4(4), 2000 apud Alin Gavreliuc, *Psihologie interculturală*, Editura Polirom, Iași, 2011, p.219.

⁶ Cătălin Zamfir, Lazăr Vlăsceanu, *op. cit.*, p. 651.

⁷ Roland Doron și Françoise Parot, *Dicționar de psihologie*, Editura Humanitas, București, 2006.

Repere în studiul valorilor

standardele (criteriile evaluative) ale acțiunilor umane, vectorii motivaționali ce determină și orientează acțiunea, accentuatul lor caracter conștient, deliberat, în sensul de adeziune la ceea ce este de dorit”⁸.

Cea mai largă definiție a conceptului de „valoare” a fost dată de către Woodruff și Diverta, care apreciau că valoarea este „o condiție generalizată a trăirii (viețuirii) pe care individul o consideră ca având un efect important asupra stării lui de bine psihologic”⁹.

O contribuție importantă în definirea conceptului de „valoare” a fost adusă de către Clyde Kluckhohn formulând teoria „orientărilor de valoare”, conform căreia valoarea este ca o concepție a „ceea ce e de dorit în viață”. În același spirit, Shalom Schwartz a definit valorile ca „idealuri trans-situaționale, dezirabile social, de importanță variabilă, care acționează ca principii călăuzitoare în viața unei persoane sau a unei entități sociale”¹⁰. În opinia lui Schwartz, valorile sunt, pentru fiecare dintre noi, repere latente ce exprimă modalități după care evaluăm activitățile și rezultatele acestora. Așadar, o „valoare” exprimă relația dintre noi și o activitate sau o altă persoană pe care o evaluăm, o relație stabilă, care are efecte asupra a ceea ce urmează să facem.

Cum ne influențează valorile?

Cu alte cuvinte, valorile nu ne influențează direct activitatea, ci prin intermediul atitudinilor și al obiectivelor, al scopurilor pe care le avem. În acest sens, valorile reprezintă adevărate surse de motivație

⁸ Petru Iluț, *op. cit.*, pp. 409-410.

⁹ Alin Gavreliuc, *op. cit.*, p. 219.

¹⁰ Alin Gavreliuc, *op. cit.*, p. 220.

pentru ceea ce facem sau ceea ce urmează să facem. Reprezentând normele și criteriile după care evaluăm rezultatele obținute, rezultă că „valorile individuale prioritare sunt un produs atât al valorilor culturale învățate în procesul de socializare, cât și al experienței personale unice”¹¹.

Căutând să integrăm toate aceste perspective asupra valorilor, putem identifica elementele esențiale ale acestora:

- valorile sunt idei (credințe) profund ancorate în simțuri;
- vizează scopurile și modelele noastre de conduită dezirabile, de exemplu, onestitatea, demnitatea etc.;
- se regăsesc în comportamentul nostru în majoritatea situațiilor (depășesc granița situațiilor specifice);
- ne oferă standardele de evaluare și selecție;
- se ordonează în sisteme de valori în funcție de importanța lor pentru fiecare dintre noi sau pentru grupul nostru, societatea noastră.¹²

**Elementele
esențiale
ale valorilor**

Luând în considerare toate aceste încercări de a explica valorile, ne dăm seama de dificultatea definirii lor, întrucât nu sunt fapte direct observabile. Ceea ce observăm este comportamentul unei

**Dificultatea
definirii
valorilor**

¹¹ Shalom Schwarz, „A Theory of Cultural Value and Some Implications for Work”, în *Applied Psychology: An International Review*, 48(1), 1999, p. 25 apud Alin Gavreliuc, *op. cit.*, p. 232.

¹² Peter Smith și Shalom Schwartz, *Value* (1997), în W. Berry, M. Segall, C. Kagitcibasi (eds.), *Handbook of Cross-Cultural Psychology*, vol. 3, Allyn and Bacon, Boston apud Petru Iluț, *op. cit.*, p. 409.

persoane influențat de sistemul ei de valori. Fiecare dintre noi poate declara că se conduce după anumite valori, însă uneori putem să alegem să nu ne comportăm conform acestora.

În acest sens, Jan van Deth și Elinor Scarbrough prezintă valorile într-o formă sistematizată, unificată, cu fațete multiple. În concepția acestor autori, valorile reprezintă fațete ale dezirabilității umane care nu sunt direct observabile, dar devin evidente în discursul moral și sunt relevante pentru formularea atitudinilor.¹³

**Cum se
formează
valorile?**

Procesul de formare a valorilor

Valorile fiecăruia dintre noi sunt legate de încercarea de a înțelege realitatea din jurul nostru, de a o explica și de a-i da un sens existențial mai larg (de exemplu, că viața e frumoasă și merită trăită). Așadar, prin intermediul valorilor căutăm să dăm un sens existenței noastre pe acest pământ.

Procesul de formare a valorilor se dezvoltă în același timp cu procesul de definire a identității fiecăruia dintre noi. Căutăm să ne identificăm propriul sens în viață, ce este bine și ce este rău, ce ne place și ce nu ne place, care sunt criteriile în funcție de care luăm deciziile, ce este important sau nu pentru noi. În această căutare nu suntem singuri, ci intrăm în interacțiune cu ceilalți, percepțiile noastre fiind permanent validate sau nu de către aceștia. Clarificarea rolului, a identității noastre, presupune trecerea

¹³ Jan van Deth și Elinor Scarbrough (eds.), *The impact of values*, Oxford University Press, Oxford, 1998, *apud* Alin Gavreliuc, *op. cit.*, pp. 221-222.