

**De la <spiritul de turmă> la <spiritul de gașcă>,
în așteptarea <spiritului de echipă>
(From the <Grove Spirit> to the <Gang Spirit>, expecting the <Team Spirit>)**

prof.univ.dr.ing. Nicolae George Drăgulănescu¹)

Abstract: *According to some studies, a lot of cultural obstacles are hindering today, within Romanian companies, the enhancement of their competitiveness. Sometimes, their effect is much more important as the very “common” obstacle of the lack of financial resources, because they are generating resistance to change and are hindering the quality management development within them. Many of these obstacles are characterizing some other Romanian organisations, including local and central public administration, universities, employers, trade unions, non-governmental organisations, etc.*

This paper shows some of the most important cultural obstacles within Romanian companies (as “Romanian standards”, i.e. counter-productive mentalities, attitudes and behaviours of companies’ people) as well as, comparatively, the proactive mentalities, attitudes and behaviours according to the today “European standards”. But the root causes of these obstacles are some counterproductive spirits...

Key words: *quality management, motivation for quality, social psychology, attitudes, behaviors*

¹ Universitatea Politehnica din București, Secretar general - Fundația Română pentru Promovarea Calității
(nicudrag@artelecom.net)

Introducere

Într-o lucrare² de mare interes realizată și prezentată de mine cu ceva ani în urmă susținem³ că în unele întreprinderi din România există importante obstacole culturale ce împiedică dezvoltarea competitivității lor. Uneori, efectul acestora este mult mai important decât “clasică” lipsă de resurse financiare, întrucât aceste obstacole generează rezistență la schimbare și împiedică dezvoltarea managementului calității în cadrul întreprinderilor. Multe din aceste obstacole caracterizează și alte organizații din România, inclusiv unele organizații din administrația publică locală și centrală sau din învățământ, unele organizații ale angajatorilor sau organizații sindicale și chiar unele organizații neguvernamentale.

1. Mentalitățile, atitudinile și comportamentele contraproductive

În tabelele 1.1., 1.2., și 1.3. de mai jos sunt menționate câteva dintre cele mai importante obstacole culturale existente actualmente în întreprinderile din România (ca „standarde românești” incluzând unele mentalități, atitudini și comportamente *contraproductive* ale personalului acestora) precum și, comparativ, mentalitățile, atitudinile și comportamentele *proactive*, conforme „standardelor europene” ce ar trebui să existe și la noi.

² “Standarde românești sau standarde europene în cultura noastră organizațională?” – Simpozionul științific al Inginerilor români din diaspora, AGIR, 10-11.09.2004

³ Pe baza Studiului nr.6 PAIS - *IMPACTUL TRANSPUNERII SISTEMULUI CALITĂȚII DIN UE IN ANUMITE SECTOARE INDUSTRIALE DIN ROMANIA* (autori: Nicolae Drăgulănescu, Lucian Broche, Aurel Rizescu, Bernard Vaucelle), Institutul European din România, IER (www.ier.ro), București, 2002

Tabelul 1.1 - Exemple de MENTALITĂȚI

Domeniu	Mentalități CONTRAPRODUCTIVE predominante în România	Mentalități PROACTIVE predominante în statele membre ale Uniunii Europene
Calitate	“Calitatea este <i>problema</i> statului, șefilor, etc.”	“Calitatea este <i>afacerea</i> noastră, a tuturor și a fiecăruia.”
	Este necesară o “Lege a calității” prin care să fie pedepsiți agenții economici care nu oferă pe piață produse de calitate.	Piața este <condusă> de consumatori informați și educați care achiziționează doar acele produse care sunt simultan <i>cele mai bune și mai ieftine</i> . Producătorii care nu fac față se reprofilează sau dau faliment.
	”Calitate = ceea ce vrem, putem și știm să facem” (<dictatura producătorilor>)	“Calitate = aptitudinea de-a satisface cerințe explicite și implicite”
	“Calitatea costă mult.”	“Calitatea generează profit.”
	“Calitatea se opune productivității muncii.”	“Calitatea și productivitatea muncii sunt rezultate ale aceluiași eforturi. Ele generează profitabilitatea organizației”
	„De calitate ar trebui să se ocupe doar muncitorii din fabrici și personalul din CTC-uri.”	“De calitate se ocupă toți managerii – începând cu managerul general – precum și întreg personalul de execuție”

Tabelul 1.2 - Exemple de ATITUDINI

Domeniu	Atitudini CONTRAPRODUCTIVE predominante în România	Atitudini PROACTIVE predominante în statele membre ale Uniunii Europene
Față de client	“Clientul nostru – fraierul nostru”	„Clientul nostru – partenerul nostru”
Față de muncă	“Noi muncim nu gândim !” (Munca fizică este mult mai importantă decât munca intelectuală.)	A munci în mod inteligent (cu planificare, organizare, programare, etc.) este mult mai important decât efortul fizic și munca la întâmplare.
	„Munca este o corvoadă !”	“Munca este generatoare de satisfacții dacă și atunci când permite manifestarea creativității și sociabilității oamenilor.”
Față de calitate (microeconomic)	„Las’ că <merge> și așa !”	„Nu <merge> decât dacă facem CEEA CE și CUM trebuie, CÂND și UNDE trebuie.”
	Pentru a evita comercializarea produselor neconforme am putea - eventual - să le selecționăm și să le separăm la sfârșitul fabricației. (INSPECȚIA CALITĂȚII)	Pentru a evita neconformitățile unui produs, se pot preveni atât apariția cât și repetarea lor, iar dacă totuși au apărut neconformități este necesară corecția lor. (ASIGURAREA CALITĂȚII)
	Ne preocupăm <i>post-factum</i> doar de produse, ca efecte al proceselor	Ne preocupăm <i>ante-factum</i> de toate procesele întreprinderii, în calitate de cauze ale produselor
	Neconformitatea și defectul sunt considerate a fi normale, firești, uzuale (prin tradiție, obișnuințe, norme, standarde sau inexistența standardelor, etc.) Obiectivul este realizarea unui anumit NIVEL DE CALITATE ACCEPTABILĂ (AQL)	Non-calitatea este refuzată (datorită ambițiilor și voinței politice vizând obținerea excelenței). Obiectivul este realizarea a ZERO DEFECTE.

Tabelul 1.3 - Exemple de COMPORTAMENTE

Domeniu	Comportamente CONTRAPRODUCTIVE predominante în România	Comportamente PROACTIVE predominante în statele membre ale Uniunii Europene
Progres- regres	Regres prin „cercuri vicioase” (<mai PROST, mai LENT, mai PUȚIN, cu mai MULT>)	Progres prin „cercuri virtuozitate” (<mai BINE, mai REPEDE, mai MULT, cu mai PUȚIN>)
Muncă	“Noi ne facem că muncim, ei se fac că ne plătesc !”	A da dovadă de responsabilitate socială înseamnă și a te îmbunătăți continuu, a nu-ți precupeți eforturile la locul de muncă și a te implica permanent în soluționarea problemelor apărute. Salariul este corelat cu performanțele obținute individual și în echipă.
	“Decât puțin și bun, este de preferat mult, prost și fără rost !...”	PROGRESUL înseamnă <mai bine, mai mult, mai repede și cu mai puțin>. <Mai prost, mai puțin, mai lent și cu mai mult înseamnă REGRES>.
	“Lasă pe poimâine ceea ce poți face astăzi întrucât până atunci nu va mai fi nevoie.”	“Nu las pe mâine ceea ce pot face astăzi.”
	“Timpul trece, leafa merge, noi cu drag muncim.”	În munca noastră, fiecare minut contează întrucât salariul este corelat cu performanțele individuale și de echipă.
Generalist-specialist	“Fac de toate pentru că nu am de ales și <nu se știe de unde sare iepurele > !” (→ credibilitate <i>redușă</i> sau <i>nulă</i> pe piață)	“Lucrez cu specialiști recunoscuți și fac doar ceea ce știu și pot să fac cel mai bine, fiind certificat de organisme de terță parte” (→ credibilitate <i>mare</i> pe piață)

La o analiză mai aprofundată a cauzei - cauzelor acestor mentalități, atitudini și comportamente - care, din “contraproductive” ar trebui să devină „proactive” - rezultă că un rol esențial îl are *spiritul predominant în mentalul colectiv* din organizațiile românești – <spiritul de turmă>, <spiritul de gașcă>, <spiritul de echipă>.

2.Spiritul de turmă

2.1. Ce este <turma> ?

<Turma> reprezintă, prin definiție, nu numai un “grup de oi sau de alte animale domestice sau sălbatice, care trăiesc împreună” ci și un „grup mare, neorganizat, de oameni (docili sau înrăiți, agresivi)” sau, în limbaj bisericesc, “mulțimea credincioșilor”. <A merge ca/ cu turma > (după cineva) este o expresie care înseamnă “a urma (pe cineva) în mod automat sau fără discernământ”. Prin <spirit gregar> (sau <instinct gregar>) se înțelege acel “spirit sau instinct care îndeamnă pe unii oameni să se supună orbește, să-și piardă cu totul individualitatea în mijlocul mulțimii din care fac parte”.

(<http://dexonline.ro/definitie/turma>,
<http://dexonline.ro/definitie/gregar/paradigma>)

Se poate constata ușor că oamenii aflați într-un grup se comportă, de regulă, la fel ca oile, urmând orbește una sau câteva persoane din acest grup care se orientează într-o anumită direcție. S-a stabilit experimental că este nevoie de cca. 5% indivizi “informați” pentru a influența atitudinile, direcția și comportamentul restului de 95% indivizi care îi urmează pe cei “informați”, de regulă fără ca măcar ei să-și dea seama de consecințele deciziei lor.

2.2. Psihologia mulțimilor și <efectul de turmă>

Sociologul francez Gustave Le Bon (1847-1931) este primul om de știință care s-a ocupat de studiul mulțimilor și al comportamentului lor, punând bazele teoriei despre comportamentul colectiv al oamenilor, motiv pentru care este considerat creatorul disciplinei Psihologie socială. El a publicat în anul 1895 lucrarea „Psihologia mulțimilor”, devenită ulterior celebră pe plan mondial, în care analizează

problemele inconștientului colectiv și ale comportării mulțimilor.

În concepția autorului, comportamentul colectiv al oamenilor se poate explica plecând de la o relație cauză-efect între <stimul> și <contagiune>. El arată că, în anumite circumstanțe date - și numai în aceste circumstanțe - o "mulțime psihologică" de oameni ajunge să posede caracteristici noi, complet diferite de cele ale fiecărui individ din cadrul ei. El consideră că "mulțimile psihologice" ar avea un fel de „suflet colectiv”, cu caracter tranzitoriu dar prezentând caracteristici foarte nete. Acest „suflet colectiv” îi face pe indivizii care compun mulțimea să simtă, să gândească și să acționeze în mod cu totul diferit de cel în care ar simți, gândi sau acționa în mod independent. Colectivitatea devine astfel o "mulțime psihologică" ("mulțime organizată") care acționează ca o singură ființă și se supune "legii unității mentale a mulțimilor" conform căreia membrii unei mulțimi au tendința de a și neglija - până la ignorare totală - propriile sisteme de valori și de-a se orienta în atitudinile și comportamentele lor, tot mai mult, în funcție de valorile și normele mulțimii în care se află.

Datorită caracteristicilor mai sus menționate, în cadrul unei mulțimi umane, personalitatea individuală tinde să se subordoneze personalității colective, nevoia fiecărui individ de apartenență la grup devine mai importantă decât alte nevoi ale acestuia, setul individual de valori se modifică substanțial, preluând valorile mulțimii și, nu în ultimul rând, moralitatea mulțimii tinde, în general, să scadă substanțial. Personalitatea conștientă dispăre, sentimentele și ideile indivizilor componenți sunt tot mai mult orientate în aceeași direcție, apare <spiritul colectiv> - denumit ulterior, în anumite situații, <spirit de turmă> - având particularități specifice și precise.

Inclus într-o mulțime, fiecare individ are impresia - datorită numărului mare de indivizi compunând mulțimea - că a dobândit o forță de neînving care i-ar permite să facă orice, mai ales că, mulțimea fiind anonimă, sentimentul responsabilității pentru propriile fapte se reduce până la dispariție. În plus, mulțimea

are obiceiul de-a critica și "înfiera" - din punct de vedere intelectual - individul izolat care nu acceptă și nu se supune valorilor și normelor mulțimii.

Se poate deci afirma că <efectul de turmă> nu este altceva decât o *boală socială*, ca altele, principalul simptom al "bolnavilor" fiind *lipsa de discernământ și de manifestare a propriei personalități și originalități*, în cadrul unei relații spirituale specifice denumită uzual <spirit de turmă>.

Indivizii sensibili, inexperimentați și insuficient educați sunt cei mai predispuși infectării cu această boală socială. Ei devin vulnerabili, fie din *dorința acerbă de afirmare* sau *de-a reuși prin imitație*, fie datorită alegerii intuitive și benevole a *căii celei mai facile* (din comoditate sau din dorința de-a beneficia de un anumit nivel de confort emoțional, întrucât este întotdeauna mai ușor să urmărim/ copiem un model dat decât să concepem și să realizăm un proiect original).

2.3. Aspecte ale manifestării <spiritului de turmă>

Privind în jurul nostru, putem lesne constata numeroase exemple de atitudini și comportamente specifice <spiritului de turmă> - începând cu unele evenimente majore din România anilor 1989-1991, trecând prin prozelitismul unor secte religioase și manipularea publicitară cotidiană din mass-media și terminând cu manifestările de vandalism de pe stadioane și din alte spații publice.

Un alt exemplu: unii sunt convinși că aderarea individului la o anumită organizație neguvernamentală (ONG) - asociație, fundație - este un act benevol, conștient și liber consimțit. Analizând însă mai îndeaproape situația, constatăm că lucrurile nu stau chiar așa. De fapt, decizia de-a face parte dintr-un grup sau ONG este luată de individ ca urmare a unei anumite manipulări de ordin emoțional, material sau profesional, exercitată de acesta/ aceasta asupra individului.

Un aspect al manifestării <spiritului de turmă> este *efectul psihologic de autoritate* pe care îl are o credință sau un anumit obicei acceptat de un număr mare de oameni. Aceștia sunt tentați să considere că ceea ce a fost deja

acceptat de alți mulți oameni trebuie să fie adevărat, fiindcă nu ar fi posibil ca atât de mulți oameni să se înșele. A se vedea în acest sens unele mentalități, atitudini și comportamente contraproductive menționate la pct.1

Un alt aspect al manifestării <spiritului de turmă> este *conformismul social*. Întrucât, în general, oamenii se tem de marginalizare, ei caută să se înscrie în anumite norme și stereotipuri sociale. Dar, la nivelul individului, această orientare determină unele schimbări importante. Omul nu mai gândește independent și obiectiv, pe baza propriilor valori, norme și interese ci se consideră obligat să țină cont, în măsură tot mai mare, de valorile, normele și interesele grupului la care a aderat. Treptat această practică îi deformează atât de mult percepția încât omul ajunge să gândească deformat chiar în forul său lăuntric. Astfel, în timp, societatea devine un mecanism alienant, care impune un anumit conformism social, deci niște tipare de gândire, atitudine și comportament diferite de cele ale membrilor săi și uneori chiar fără legătură cu realitatea. Într-un asemenea mediu, persoanele mincinoase și manipuloare sunt apreciate de ceilalți întrucât au abilitatea de a fi pe placul mulțimii. Dar persoanele non-conformiste social, care caută să spună adevărul sau care se comportă natural, fără să mintă sau să manipuleze, nu sunt pe placul mulțimii uneori fiind considerate « ciudate » sau chiar « nebane ». Conformismul social (de fapt o clară dovadă de fățarnicie) include nu numai exprimările verbale și scrise ci și comunicarea non-verbală a unui individ, comportamentul său social în ansamblu. Astfel, prin abaterea atenției cetățenilor de la imperativele realității, societatea poate avea un puternic efect alienator, atât din pricina efectului psihologic de autoritate cât și datorită conformismului social. Situația se poate menține și chiar agrava acolo unde acționează primordial principiul “*politically correct*” („corect din punct de vedere politic”) și atunci când oamenii acceptă să nu-și manifeste propriile valori, norme și criterii, dând dovadă de discernământ și independență.

2.4. Soluții pentru evitarea adoptării <spiritului de turmă>

Mulți dintre concetățenii noștri preferă să imite și chiar să urmeze “orbește” anumite persoane fără să se mai gândească dacă ceea ce fac corespunde propriilor lor valori, norme și chiar interese. Ei acționează astfel mai ales din *comoditate, rutină, lene, delăsare, ignoranță și/ sau teamă* (în fața necunoscutului), de regulă și datorită *comunicării dificile/ ineficace* dintre oameni, datorită *promovării insistente a exemplelor negative de către mass-media* și ignorării – inclusiv de către o anumită parte a mass mediei – a *modelelor ce sunt într-adevăr demne de urmat* precum și datorită *insuficienței educației în spiritul anumitor valori și norme perene*, altele decât cele pecuniare și/ sau mercantile.

Nevoia omului de apartenență/ aderare la un grup este esențială și inevitabilă (cu unele excepții patologice), trebuind să fie satisfăcută întrucât ea reprezintă, de fapt, a 3-a treaptă motivațională din “Piramida nevoilor” concepută de americanul Abraham Maslow. Această nevoie se explică prin faptul că omul este fundamental o ființă socială. Dar, întrucât mulțimea la care un individ poate decide să adere este foarte importantă, iar “oferta” de mulțimi de pe “piață” este substanțială, apare necesitatea de-a se acorda o mult mai mare atenție criteriilor de selecție a mulțimii, cultivării discernământului individului în evaluare și selecție precum și dezvoltarea preocupărilor individului pentru păstrarea personalității și originalității proprii.

Pentru a se sustrage <spiritului de turmă> ar fi necesar ca fiecare individ să dorească și să poată să se autodefinească în mod cât mai clar și complet. În acest scop, el ar trebui să fie educat pentru a nu fi credul, pentru a avea opinii proprii și a și le face cunoscute, ar trebui să posede suficiente informații și cunoștințe pentru a nu deveni o victimă a consumerism-ului, a modei, a anumitor tendințe și a-și putea forma un caracter puternic. Nu este ușor să refuzi intrarea în turmă!! Sunt necesare eforturi în acest scop atât din partea educabililor cât și din partea școlii și a părinților. Nu ar trebui să renunțăm la speranța că mass media de la noi se va implica în viitor mult mai mult în educația populației chiar dacă, actualmente, ea pare să mizeze mai mult pe

propriul câștig decât pe valorile fundamentale propice dezvoltării societății românești.

3. Spiritul de gașcă

3.1. Ce este <gașca> ?

<Gașca> reprezintă, prin definiție, un „grup restrâns de oameni, uniți între ei prin anumite preocupări, mai ales în vederea săvârșirii unor acțiuni reprobabile”, un “grup de oameni care se află la periferia societății”, un “grup restrâns de oameni care, unindu-se, recurg la acțiuni reprobabile”, un “grup de elemente declasate / de derbedei”, un “grup de adolescenți / liceeni / tineri / prieteni (asociali)”.

Termeni sinonimi sunt: <șleată>, <bandă>, <clică>, <clan>, <cârdășie>.

Dar <a fi de gașcă> înseamnă “a fi sociabil, de treabă”.

(<http://dexonline.ro/definitie/gașca>)

Conform unor surse anglofone, <gașca> (<gang>, <pack>, <knot>) este un ”grup de oameni care acționează prietenește între ei, dar exclud pe cei ce nu fac parte din grup”. Relația spirituală dintre aceștia este <spiritul de gașcă> (<gang spirit>, <cliquism>, <clannishness>).

(<http://www.definitions.net/definition/cliquish>)

3.2. De la semnificația argotică la conotațiile peiorative ale termenului <gașcă>

<gașcă>

În școli și universități – unde se practică pe scară largă un argou specific – este considerat(ă) a fi “băiat de gașcă” sau “fată de gașcă” orice persoană (elev, student, profesor, etc.) sociabilă, comunicativă, simpatcă, deci de treabă, cu care merită să ne împrietenim sau măcar să avem o relație onestă.

Astfel, chiar dacă nu ne dăm seama, încă din copilărie ne asociem cu oameni “de gașcă” și facem parte din anumite grupuri pe care le-am putea denumi <găști>, fără conotație peiorativă. Atunci când avem ocazia să optăm pentru o altă școală/ universitate avem și oportunitatea de-a schimba o <gașcă> cu alta, în funcție de cunoștințele, dorințele, abilitățile și înclinațiile noastre (dar uneori și de ambițiile, relațiile și orgoliile părinților). În același cadru pot apărea astfel diferite sub-grupuri denumite „bisericuțe” și

„gășculițe”...Ulterior, în afara școlii, pe aceleași criterii se formează și relațiile dintre diferite grupuri de persoane care constată că au în comun anumite afinități, simpatii sau incompatibilități, idiosincrazii, preocupări, moduri de gândire, valori, atitudini, norme de comportament, interese, etc.

Apartenența unei persoane la o anumită <gașcă> este de natură să confere acesteia anumite *avantaje* importante cum ar fi: comunitatea de spirit, sentimentul de siguranță conferit de un eventual sprijin și chiar de protecția necesară la nevoie, un anumit nivel de influență și putere (în funcție de calitatea și numărul membrilor grupului).

La maturitate, un individ poate face parte din mai multe <găști> - fără conotație peiorativă - cum ar fi, de exemplu: cea a colegilor de serviciu, cea a amicilor cu care merge la spectacol, la restaurant sau la un meci de fotbal, cea a persoanelor având anumite preocupări artistice, științifice sau politice, etc.

Dar termenul <gașcă> are și o evidentă conotație peiorativă atunci când un asemenea grup acționează (sau este perceput ca atare) în mod reprobabil, netransparent și ostil (față de alte grupuri și chiar față de legi și reglementări general aplicabile), disprețuind fățiș opinia publică și interesele naționale, doar pentru a-și satisface propriile lor interese, în detrimentul celor ale altora.

3.3. Aspecte ale manifestării <spiritului de gașcă>

Ca și <spiritul de turmă>, <spiritul de gașcă> (cu sau fără conotație peiorativă) nu este o “invenție” pur românească și nu a apărut recent.

Dar în România de ieri și de azi cele mai proeminente <găști> (cu conotație peiorativă) sunt considerate a fi - mai ales de către unii reprezentanți ai mass media - anumite partide politice, instituții guvernamentale și ONG-uri, inclusiv unele organizații patronale și sindicale.

Exemplul 1

„Partidele politice nu sunt simple grupuri de reflexie și dezbateri filosofică. Prin însăși definiția lor ele urmăresc câștigarea puterii politice într-un stat și punerea în practică a ideilor și metodelor proprii de conducere a statului prin intermediul guvernului.

(...) De-a lungul istoriei, partidele au reprezentat esența democrației. Cetățenii care gândesc într-un anumit mod se unesc și-și exprimă dreptul public la opinie sub umbrela unui partid, format din oameni care cred în aceleași idei și soluții.

(...) In societatea modernă asistăm însă, la denaturarea și la degradarea conceptului practic de partid politic. Banul corupe. Oamenii publici de astăzi nu mai fac, din păcate, politica din vocație, ci din interes. Politica a devenit o trambulină spre succesul financiar și spre bunăstarea materială a omului politic și a apropiaților acestuia. Politica a devenit o afacere.

(...) Conștientizând atu-urile ce le conferă apartenența la un grup omogen, persoane fără scrupule s-au unit în găști care au penetrat partidele istorice, le-au contaminat cu bani și le-au infestat cu idei combinaționiste. „Gașca băieților isteți” nu se mai simte nicidecum încorsetată de doctrine politice. Ce-i ăla interes public? Ce-i ăla popor?... BANUL, frate!... Totul pentru câștig, totul pentru interes personal și pentru consolidarea puterii de clan...

(...) Cel mai grav lucru este că a devenit evidentă legătura dintre politică și lumea interlopă. Diversele găști ale politicianilor își rezolvă din ce în ce mai des rivalitățile apelând la grupuri de presiune din sfera „economiei subterane” care, prin amenințări, intimidări și corupție, încearcă să-și extindă sfera de influență...

(...) Din păcate are loc din ce în ce mai des și fenomenul invers: grupurile de interese economice, magnații și oligarhii, ori își fac partide proprii, pe care le finanțează de la cap la coadă, ori „pun mâna” și confiscă practic partide deja existente, profitând de lăcomia liderilor politici...

(...) Grupuri de interese - si deci găști⁴ - există practic și în sânul puterii executive a statului. Există găști în ministere, în vămi, în serviciile secrete sau în administrație (...), atât la nivel central cât și la nivel local... Existența acestor găști are, pe lângă efectul practic imediat, al câștigurilor ilicite/ nemeritate, și un efect pe termen lung, mult mai periculos și mult mai pervers: acela al discreditării organismelor statului cumulat cu o disoluție catastrofală a autorității acestora, ceea ce poate duce în final la HAOS și la ANARHIE...”

Remus Constantin Raclău

<http://foaienationala.ro/biei-de-gac.html>,

www.remus-raclau.blogspot.com

Exemplul 2

„Caracterul obștesc al luptelor din viața publică a românilor e că în mare parte nu sunt lupte de idei, ci de persoane, că cei mai mulți, în deplină necunoștință de ceea ce combat, dau într-un principiu oarecare c-o orbire și c-un curaj demn de-o cauză mai bună, condamnă ceea ce nu cunosc, batjocoresc ceea ce nu vor să cerceteze, trezindu-se prea târziu c-au fost induși în eroare de ambițiile vreunei găști si că a lovit într-o țință pe care ar fi respectat-o dacă și-ar fi dat osteneala de-a o privi mai de aproape.

Dacă un om e la noi într-adevăr atât de nefericit să profeseze o serie de idei, nu o listă de persoane, e în pericol de a-și vedea ideile întoarse și răsucite de adversarii lui, preinși politici, după placul acestora, va vedea

⁴ Aici este vorba de o confuzie omniprezentă în mass media și discursul public din România. Este absolut normal ca fiecare „stakeholder” („partener de interese” sau, peiorativ, „grup de interese”) implicat într-o afacere („business”) să aibă anumite <interese> specifice (pe care și le rezolvă în cadrul afacerii) din care decurg anumite <responsabilități> și <drepturi>. Dacă toate aceste <interese>, <responsabilități> și <drepturi>. sunt transparente și consensualizate în prealabil prin negocieri (evitându-se antagonismul unor interese, astfel încât fiecare să poată câștiga), dacă „grupul de interese” nu este închis și dacă interesele declarate de fiecare grup coincid cu cele urmărite de el în realitate („agenda publică nu diferă de agenda privată”), nu se poate considera că „partenerul de interese” / „grupul de interese” este o <gașcă>. (NA)

trăgându-se din ele concluzii nemaiauzite, care lui nici prin minte nu i-au trecut vreodată și, în fine, se va vedea citat înaintea opiniei publice după șoapte, după calomniile acreditate prin repetarea papagalicească din partea celor ușori, nu însă în virtutea unor enunțări sau fapte determinate, care pentru toată lumea rămân aceleași.(...)”

(Mihai Eminescu - Articol de fond fără titlu publicat în ziarul Timpul din 3 august 1879,

M. Eminescu, Opere, vol. X, ed. 1989).

(<http://www.certitudinea.ro/articole/editorial/view/spiritul-de-gasca>)

3.4. Soluții pentru evitarea adoptării <spiritului de gașcă>

Sunt și persoane care, având un nivel ridicat de educație, preferă să nu se integreze în vreo <gașcă>, cu toate avantajele acesteia menționate la pct.3.2....

<Spiritul de gașcă> poate avea un rol nociv prin generarea și menținerea unora dintre mentalitățile, atitudinile și comportamentele contra-productive menționate la pct.1.1.

4.Spiritul de echipă

4.1. Ce este <echipa> ?

<Echipa> reprezintă, prin definiție, un “grup de oameni care, sub conducerea unui șef, îndeplinesc o anumită muncă sau o acțiune comună”

<Spiritul de echipă> este “legătura spirituală existentă între membrii unei echipe și care stă la baza conlucrării lor”.

(<http://dexonline.ro/definitie/echipa>)

4.2. Avantajele conlucrării în echipă

În statele din Extremul Orient (de unde provine) <echipa> poate fi formată din membrii unei familii, din colegii de clasă/ grupă ai unui elev/ student, din angajații aceleiași organizații (de exemplu o companie sau o organizație neguvernamentală) - împreună cu care se realizează un proiect/ proces/ produs, conform anumitor referențiale (deci “de calitate”), etc.

Prin definiție, <echipa> organizațională este deschisă oricărei persoane competente și dornice să se implice, iar membrii săi au

scopuri comune transparente (în beneficiul general al organizației dar și al membrilor echipei) pe care și le realizează împreună (în mod transparent, reglementar și legal), fiind orientați, coordonați și motivați de un manager/ șef, de regulă pe baza principiilor specifice managementului participativ. Prin aceste caracteristici, <echipa> se deosebește substanțial de <gașcă>....

A face parte dintr-o <echipă> și a lucra exclusiv în cadrul acesteia, a te adapta în mod optim și continuu la cerințele acesteia sunt considerate în această parte a lumii ca fiind atitudini și comportamente de la sine înțelese și acceptate (prin educație adecvată), întrucât ele sunt deosebit de importante pentru succesul oricărui om în societatea din care face parte. Populațiile din Extremul Orient sunt educate din copilărie să-și subordoneze propriile interese celor ale <echipei> din care fac parte, interesele <echipei> fiind, la rândul lor, considerate a fi mai puțin importante decât interesele naționale (cunoscute și împărtășite de populație). „Sanctiunile” aplicate în caz de nesupunere sunt simple și eficiente: marginalizarea urmată de excluderea individului din echipă...

<Echipa> este considerată în aceste state ca fiind atât „sursa normelor de conduită” (întrucât ea stabilește ceea ce este bine/ bun și ceea ce este rău/ prost) cât și “colaboratorul/ consultantul” (pe care te poți bizui ca să reușești să faci ceea ce ți-ai propus) cât și „controlorul”/ “inspectorul” care supraveghează, recompensează și/ sau sancționează acțiunile și faptele fiecărui membru al ei. De exemplu, un muncitor japonez este salarizat proporțional cu realizarea unor indicatori privind atât performanțele individuale cât și performanțele echipei din care acesta face parte.

Atunci când, de exemplu, apare o problemă tehnologică în cadrul unui atelier de producție, o echipă (denumită <Quality Circle> - <Cercul calității>) formată spontan și ad-hoc din angajații aferenți procesului în care s-a manifestat problema, se întrunește și aplică cele mai adecvate „instrumente ale calității” (special dezvoltate pentru a fi aplicate în cadrul lucrului în echipă) în scopul soluționării problemei, conform unui „cerc virtuos” specific. Dacă soluția stabilită și aplicată s-a dovedit a fi

simultan eficace și eficientă, echipa se auto-desființează.

Alt exemplu este reprezentat de <echipa de proiect>, constituită special în cadrul unei organizații pentru a concepe și realiza un anumit proiect (de proces, produs, serviciu). Membrii echipei provin din toate structurile implicate ale organizației și acționează în mod corelat și coerent, fiind coordonați de un <manager de proiect> (care aplică principiile managementului participativ). O asemenea echipă este cu atât mai valoroasă cu cât membrii ei sunt mai eterogeni, au pregătire și experiențe profesionale mai substanțiale și sunt mai motivați pentru a lucra împreună cât mai mult timp.

4.3 Cum se poate ajunge să lucrăm în echipă ?

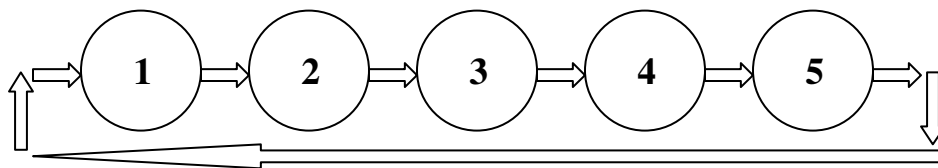


Fig.1 – Cele 5 etape ale <cerului vicios> care blochează funcționarea unei echipe

(1 – Încredere redusă sau nulă între membrii echipei; 2 – Teama de conflict; 3 – Lipsa angajamentului/ implicării membrilor echipei; 4 – Evitarea asumării responsabilităților de către membrii echipei, 5 – Desconsiderarea importanței / rezultatelor echipei)

De remarcat că aceste 5 etape / “capcane” – detaliate mai jos – se determină una pe alta și se succed într-un ciclu teoretic infinit, consolidându-se la fiecare ciclu parcurs pe <cerul vicios>, atât timp cât nu intervin din exterior anumite forțe.

1 – *Încrederea reciprocă între membrii echipei* - poate fi redusă sau nulă acolo unde și atunci când, datorită unor circumstanțe și deficiențe educative, membrii echipei nu se cunosc suficient, nu au comportamente predictibile și/ sau nu comunică deschis (inclusiv despre propriile greșeli – de altfel omenești – și slăbiciuni). Sunt și situații în care oamenii se cunosc atât de bine încât se declară “incompatibili” pentru a lucra în echipă...

2 – *Teama de conflict* – apare tocmai datorită lipsei de încredere reciprocă între membrii unei echipe care, astfel, nu vor și/ sau nu pot să se implice în dezbateri aprofundate, relevante și chiar pasionate ale unor idei novatoare privind

Având în vedere avantajele mai sus menționate, în unele state dezvoltate au existat în ultimele 3 decenii numeroase tentative de-a se introduce practica lucrului în echipă în unele mari organizații – mai ales întreprinderi - conform unor modele provenite din Japonia. Dar, de regulă, succesele scontate nu au fost la înălțime, s-au lăsat așteptate prea mult timp și nu au apărut decât după ce au avut loc unele schimbări în cultura organizațională.

Studiind cauzele acestor semi-eșecuri (prezentate pe larg în literatura de specialitate) am ajuns la concluzia că ele s-ar putea explica prin existența unui <cerc vicios> inițial (Fig.1) incluzând cinci “capcane” uzuale, bine cunoscute și firești care fac posibil ca o organizație (inclusiv din România) să nici nu ajungă să lucreze în echipă.

progresele necesare și modul de obținere a lor, preferând discuțiile superficiale, irelevante, vagi, reținute dar menajante și în final sterile.

3 – *Lipsa angajamentului/ implicării membrilor echipei* – este rezultatul absenței dezbaterilor deschise, pasionate, de mult ori chiar conflictuale, pe subiecte de interes comun. Acei membri care nu au oportunitatea de a-și exprima deschis opiniile și aprecierile rareori se angajează și se implică în soluționarea problemelor de interes comun (deși uneori pot simula acordul cu deciziile stabilite de ceilalți, chiar fără consultarea lor)

4 – *Evitarea asumării responsabilităților de către membrii echipei* – este rezultatul neangajării și neimplicării unor membri ai echipei care preferă să stea deoparte și să nu facă nimic în interesul celorlalți, inclusiv să nu intervină pentru a preveni sau corecta anumite acțiuni și comportamente contraproductive pentru întreaga echipă (chiar și atunci când

unele sunt reprobabile sau ilegale).

5 – *Desconsiderarea importanței / rezultatelor echipei* – apare atunci când membrii echipei pun propriile lor interese și obiective personale (ca de exemplu: afirmarea orgoliului, promovarea în carieră, construirea/ menținerea imaginii, etc.) mai presus de interesele și obiectivele colective ale echipei.

Unele studii efectuate de observatori din SUA și Franța au ajuns la concluzia că principala cauză a dificultăților de funcționare - constatate în unele organizații din aceste state - a lucrului în echipă, în conformitate cu modelul japonez, este prioritatea acordată de angajații

lor, datorită educației lor inițiale, intereselor personale în detrimentul celor colective, ale echipei din care fac parte.

Până la urmă, problema de resurse umane s-a rezolvat acolo prin *reeducarea, instruirea și motivarea oamenilor ce urmau a lucra în echipă, în scopul dezvoltării și consolidării <spiritului de echipă> al lor*. Astfel, <cercul vicios> descris în Fig.1 - care bloca funcționarea unei echipe - se poate transforma, în timp, în <cerc virtuos> (Fig.2) - care facilitează funcționarea unei echipe - prin intervenția factorilor mai sus menționați.

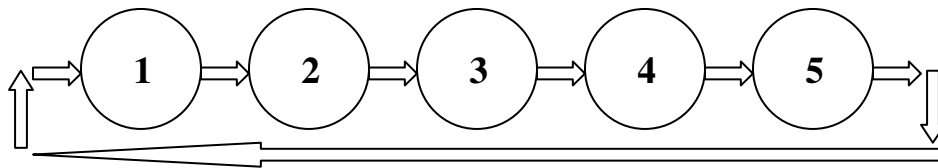


Fig.2 – Cele 5 etape ale <cercului virtuos> care facilitează funcționarea unei echipe

- 1 – Membrii echipei au un nivel suficient de încredere reciprocă;
- 2 – Membrii echipei se implică în conflicte nedisimulate privind idei inovatoare;
- 3 – Membrii echipei se angajează în decizii și planuri de acțiune ale echipei;
- 4 – Membrii echipei iau atitudine atunci când cineva acționează în mod contraproductiv,
- 5 – Membrii echipei acordă atenție maximă și prioritate absolută obiectivelor și rezultatelor echipei)

Ca și la <cercul vicios>, cele 5 etape se determină una pe alta și se succed într-un ciclu teoretic infinit, consolidându-se la fiecare ciclu parcurs pe <cercul virtuos>, acesta rămânând astfel stabil atât timp cât nu intervin din exterior alte forțe.

5. Concluzii

1. <Spiritul de turmă> și <spiritul de gașcă> sunt total nocive în funcționarea unui sistem de management al calității, datorită unor mentalități, atitudini și comportamente contraproductive pe care le generează.

2. <Echipele> organizaționale se pot forma și pot rezista în timp doar acolo unde există o anumită cultură organizațională, oameni având anumite *cunoștințe, atitudini și comportamente* – deci competențe formate încă din școală, prin educație inițială adecvată. Dacă ulterior absolvirii, se constată că aceasta nu este adecvată, se poate recurge – cu anumite costuri și riscuri – la reeducarea, instruirea și motivarea personalului pentru a lucra în echipă și a putea

manifesta <spiritul de echipă> atât de necesar în cadrul unui sistem de management al calității.

Bibliografie

- DRĂGULĂNESCU, Nicolae ș.a. - *“Managementul calității serviciilor”*, Ed. AGIR, 2003, București, 274 pag.
- DRĂGULĂNESCU, Nicolae – *De la calitatea controlată la calitatea totală*, Ed. Alternative, 1996, București, 280 pag