

### Organizatiile sindicale si dilemele tranzitiei: studii de psihosociologie organizationala

Stefan, Bruno; Lita, Corneliu Stefan; Mihalcea, Andreea

Veröffentlichungsversion / Published Version

Monographie / monograph

#### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Stefan, B., Lita, C. S., & Mihalcea, A. (2001). *Organizatiile sindicale si dilemele tranzitiei: studii de psihosociologie organizationala*. Bucharest: Ed. BCS. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-54260-8>

#### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Free Digital Peer Publishing Licence zur Verfügung gestellt. Nähere Auskünfte zu den DiPP-Lizenzen finden Sie hier:

<http://www.dipp.nrw.de/lizenzen/dppl/service/dppl/>

#### Terms of use:

This document is made available under a Free Digital Peer Publishing Licence. For more information see:

<http://www.dipp.nrw.de/lizenzen/dppl/service/dppl/>

Bruno ȘTEFAN

Cornelii Ștefan LIȚĂ

Andreea MIHALCEA

# ORGANIZAȚIILE SINDICALE ' ȘI DILEMELE TRANZIȚIEI



*studii de psihosociologie organizațională*

Editura

**BCS**

**Bruno ȘTEFAN**

**Corneliu Ștefan LIȚĂ**

**Andreea MIHALCEA**

# **ORGANIZAȚIILE SINDICALE**

**și**

# **DILEMELE TRANZIȚIEI**

*studii de psihosociologie organizațională*

Editura BCS  
**București, 2001**

ORGANIZATIILE SINDICALE  
ȘI DILEMELE TRANZITIEI

Editura  
**BCS**

Coperta: Ciprian Zincă

Bruno ȘTEFAN, Corneliu Ștefan LIȚĂ, Andreea MIHALCEA  
***Organizațiile sindicale și dilemele tranziției***

© 2001, Editura BCS

C.P. 16-144, sector 6, București

Tel/fax: 430.07.25. 093.364.739.

ISBN 973-85278-8-0

# SCURTĂ INTRODUCERE

în

## PSIHOSOCIOLOGIA SINDICALĂ

---

---

- ❖ **Caracteristicile psihosociologiei sindicale :** *empirismul, interdisciplinaritatea, pragmatismul, inferențialitatea, situaționismul, incertitudinea, umanismul.*
- ❖ **Argumentele declinului sindical :** *ipoteza „diminuării procentului membrilor sindicali”, ipoteza „declinului regional”, ipoteza „compoziției sociale”, ipoteza „politicii antisindicale”, ipoteza „conflictelor de clasă”, ipoteza „răspunsului sindical”, ipoteza „amplificării șomajului”, ipoteza „răspunderii limitate”, ipoteza „fragmentării sindicale”, ipoteza „intereselor divergente”*
- ❖ **Perspectivile de abordare ale organizațiilor sindicale :** *dimensiunea ideologică și problema politizării, dimensiunea socială și problema restructurării, dimensiunea financiară și problema calității vieții, dimensiunea culturală și problema mentalității sindicale, dimensiunea psihologică și problema personalității liderilor, dimensiunea managerială și problema leadership-ului, dimensiunea axiologică și problema ierarhiei valorice, dimensiunea comunicațională și problema stilului liderilor*

*“În domeniul observației, știința nu a dat niciodată faliment. Acest faliment este real numai în ciclul interpretărilor ”*

*Gustav Le Bon*

Cartea încearcă să realizeze o radiografie sumară a situației actuale a sindicatelor românești, evidențiind viziunea sindicaliștilor despre provocările pe care acestea au trebuit să le depășească în această perioadă de trecere spre alt tip de societate, estimând în același timp șansele lor de redresare sau fortificare.

După o sumară încercare de delimitare a domeniului de studiu al psihosociologiei sindicale, se face o prezentare a dificultăților sindicale pe plan mondial, în scopul de a observa în ce măsură se poate sau nu vorbi de un declin sindical sau mai degrabă de o renaștere sindicală. Dacă pe plan mondial tot mai mulți autori vorbesc de un categoric declin sindical, situația nu este caracteristică României, unde se poate vorbi de o renaștere sindicală ce a urmat evenimentelor post-revoluționare. Pentru sindicatele românești dificultățile au fost majore, deoarece ele nu numai că au trebuit să se reorganizeze, dar mai ales au trebuit în toți acești ani de după căderea regimului comunist să facă față unor modificări greu de intuit pentru persoanele care au trăit atât timp sub presiunea mentalității comuniste, precum accentuarea șomajului, decalajul tehnologic, privatizarea, inflația, prăbușirea ierarhiilor valorice, implicarea politicului în toate domeniile. În ultimii ani problema cea mai dificilă a societății românești a fost realizarea schimbării, introducerea reformei, reconstrucția întreprinderilor. De aceea scopul nostru este prezentarea stării de spirit a sindicaliștilor față de problemele implicate de aceste profunde modificări. „Au acceptat ei faptul că schimbarea este inevitabilă? Au fost ei capabili de a înțelege ritmul acesteia?” sunt întrebări esențiale la care vom încerca să răspundem în paginile ce urmează. De modul în care vor reuși să-și conștientizeze propriile stereotipuri în tratarea problemelor și se vor adapta la condițiile

tranziției va depinde supraviețuirea, fortificarea și succesul lor.

O deosebită atenție este acordată conflictelor sindicale, care sunt văzute ca rezultat al unei triple cauzalități, ce se bazează în principal pe efectele neînălțurate încă ale vechiului regim totalitar, uneori chiar agravate de perioada de tranziție :

- a) factorul politic
- b) factorul economic
- c) factorul uman

În continuare este prezentat un model de analiză multidimensională care pune în evidență principalele dileme ale organizațiilor sindicale românești din această perioadă a tranziției și anume dilema politizării sindicatelor, dilema restructurării industriei, dilema calității vieții salariaților, dilema mentalității sindicale, dilema personalității liderilor, dilema manageriatului sindical, dilema valorilor și dilema stilurilor comunicaționale. Măsura în care toate aceste probleme contribuie la creșterea sau slăbirea rezistenței la schimbare a sindicatelor va fi dezbătută, de asemenea, în final.

### **1.1. Domeniul de studiu al psihosociologiei sindicale**

Se poate vorbi despre o psihosociologie sindicală? Unde ar începe și unde s-ar termina ea? Își propune ea să analizeze fenomenele psihosociale care se petrec în interiorul organizațiilor sindicale sau să elaboreze o teorie a mecanismelor cooperării sindicale sau să afle ce anume asigură unitate unei grupări sindicale?

Având în vedere toate aceste întrebări am putea spune că psihosociologia sindicală ia naștere la confluența unor discipline sociale, precum sociologia industrială și psihologia muncii, sociologia organizațională și psihologia organizațională, folosind modelele, teoriile și metodele acestora și având ca domeniu de studiu procesele și fenomenele psihosociale din cadrul organizațiilor de tip sindical.

Psihosociologia sindicală, considerând sindicatul drept o emergență a organizațiilor industriale, urmărește să evidențieze natura, locul și rolul sindicatului în viața întreprinderilor și a societății, să includă



sindicatul în structura și funcționarea societății globale, să coreleze fenomenele și procesele sindicale cu celelalte fenomene și procese sociale. Această perspectivă ne determină să considerăm că ***psihosociologia sindicală reprezintă acea ramură a psihosociologiei care analizează relațiile fenomenelor sindicale cu cele organizaționale, sociale și politice, studiind sindicatul în determinarea sa concretă, raportat la structurile socio-economice ale întreprinderii și ale societății care îl înglobează.*** Pentru clarificarea domeniului său precizăm că psihosociologia sindicală este interesată de :

- a) *puterea sindicală*, ca manifestare a puterii organizaționale,
- b) *grupurile sindicale*, ca varietate a grupurilor sociale,
- c) *comportamentele sindicale*, ca genuri de comportamente organizaționale,
- d) *conflictele sindicale*, ca tipuri particulare de conflicte sociale,
- e) *guvernarea sindicală*, ca modalitate de organizare și conducere a organizațiilor,
- f) *elitele sindicale*, rolul și raportul lor cu sindicaliștii, dar și cu elitele politice.

Psihosociologia sindicală este domeniul particular al psihosociologiei ce studiază organizațiile sindicale în complexitatea lor ca sferă a vieții sociale globale, analizând sindicatul în contextul sistemului social total, integrat în funcționarea socială generală. De aceea, ***abordările psihosociologice sindicale au întotdeauna un pronunțat caracter empiric, concret, realitățile dezvăluite fiind mai puțin rodul deducțiilor teoretice și mai mult al datelor măsurabile, al faptelor statistice.***

Având în vedere aceste caracteristici, remarcăm faptul că o conducere eficientă a organizațiilor sindicale trebuie să se întemeieze pe o cunoaștere temeinică a evoluției tuturor elementelor componente ale complexității organizaționale. Comportamentul decizional al liderilor contemporani a arătat că intuiția și ingeniozitatea, tradițional asociate conducătorului, devin insuficiente pentru stăpânirea complexității. Bineînțeles că este poate o utopie sau un deziderat faptul ca nici o decizie să nu se ia fără o diagnoză realizată de experții în domeniul cercetărilor sociale interdisciplinare. Dar diagnoza psihosocială are valențele sale pozitive de

netăgăduit, ea permițând cunoașterea tendințelor de fond ale organizației sindicale respective, contribuind în acest fel, pe de o parte la depășirea viziunii fragmentare și la conturarea unei imagini de ansamblu a stării actuale, iar pe de altă parte, la sugerarea diferitelor modalități de atenuare a disfuncționalităților și la creionarea evoluției posibile a evenimentelor.

Cu toate că absoluta siguranță este imposibilă în științele sociale, putem totuși îmbunătăți certitudinea și onestitatea concluziilor noastre prin respectarea regulilor inferenței științifice, adică ale aceluși proces prin intermediul căruia ajungem să cunoaștem fenomene la care nu avem acces direct, folosind datele pe care le avem la îndemână. Prin urmare, în studiile de diagnoză organizațională se urmărește formularea inferențelor descriptive și cauzale asupra fenomenelor din perspectiva organizației. Inferența descriptivă se referă la procesul prin intermediul căruia, pe baza unui set de observații, ajungem să cunoaștem fenomene ce nu au fost direct observate, în timp ce inferența cauzală se referă la cunoașterea cauzelor și mecanismelor cauzale pornind de la datele colectate. După cum afirmă și G. King, R. Keohane și S. Verba în lucrarea *“Designing Social Inquire. Scientific Inference in Qualitative Research”* (1994) inferența, este prin definiție, un proces imperfect, deoarece scopul ei este folosirea datelor pentru a spori cunoașterea universului care a produs acele date, iar obținerea unor concluzii perfect sigure din date incerte este evident imposibilă. Prin urmare, incertitudinea este aspectul central al oricărei cercetări și al oricărei cunoașteri a lumii și fără a fi însoțită de o estimare a incertitudinii asociate, orice descriere a lumii reale, precum și orice inferență despre efectele cauzale din lumea reală sunt imposibil de interpretat. Un cercetător care nu abordează direct problema incertitudinii sugerează fie că posedă o cunoaștere perfectă a subiectului cercetat, fie că nu are idee despre cât de sigure sau nesigure sunt rezultatele cercetării sale. În ambele cazuri însă, formularea de inferențe fără o estimare a incertitudinii asociate nu constituie știință, deoarece chiar dacă complexitatea fenomenului studiat sporește gradul de incertitudine al concluziilor, ea nu trebuie să le facă mai puțin științifice. Uneori din cauză că evenimentele se schimbă cu rapiditate, analizele care ne ajută să înțelegem aceste schimbări presupun descrierea și interpretarea simultan

cu situația studiată, chiar atunci când incertitudinea concluziilor este mare. În unele cazuri urgența unei probleme poate fi atât de mare încât datele obținute prin cele mai sofisticate metode de investigație pot fi depășite încă înainte de a fi gata de analiză.

Sintetizând cele afirmate, putem concluziona că atunci când se studiază comportamentul sindical se pornește adesea de la anumite principii ce se referă la o serie de indicații de care trebuie să se țină seama în proiectarea analizelor și interpretarea datelor respective :

- A. Când studiem comportamentul sindical trebuie să identificăm nivelul pe care îl vom folosi în analiză: organizațional / social, politic / economic, individual / grupal.
- B. Psihosociologia sindicală nu este o disciplină aparte de studiu sau o știință cu baza teoretică bine stabilită, ci un domeniu interdisciplinar de studiu, de aceea utilizează modele, teorii și metode din anumite discipline consacrate precum psihologia, sociologia și antropologia culturală.
- C. Psihosociologia sindicală, ca domeniu de studiu, are o clară orientare umanistă, scopurile de importanță majoră ale acestuia fiind atitudinile oamenilor, adică sentimentele, credințele și acțiunile acestora.
- D. Psihosociologia sindicală este centrată pe analiza eficacității organizațiilor sindicale, încercând să găsească factorii care determină scăderea respectiv creșterea acesteia, să identifice metode care să contribuie la eliminarea factorilor perturbatori și la consolidarea celor favorizanți.
- E. În psihosociologia sindicală trebuie să se țină seama de faptul că mediul extern are un impact puternic asupra comportamentului sindical, deoarece comportamentul oamenilor în orice situație implică interacțiunea dintre caracteristicile persoanei respective și caracteristicile mediului.
- F. În studiile de psihosociologie sindicală metodele științifice au un rol foarte important în studiul variabilelor și relațiilor dintre acestea și aceste metode vor fi folosite ori de câte ori va fi posibil pentru a suplini rolul experienței și al intuiției.

- G. Psihosociologia sindicală, ca disciplină de studiu, are o categorică orientare pragmatică, preocupându-se să ofere soluții la problemele individuale, grupale și organizaționale ce apar în contextul conducerii oricărei organizații.
- H. Identificarea tuturor factorilor care influențează comportamentul sindical este dificilă și durează foarte mult, uneori fiind chiar imposibilă, de aceea se face apel la abordarea situațională.

## **1.2. Criza tranziției - declin sau renaștere a sindicatelor**

În ultimii ani s-a constatat o intensificare a acțiunilor revendicative ale sindicatelor. Sunt aceste măsuri sindicale determinate îndeosebi de condițiile economice și sociale dificile care există în prezent în România? Putem spera că pe măsura îmbunătățirii și relansării economiei ar fi de așteptat să se producă o stabilizare a acțiunilor sindicale și o diminuare a intensității manifestărilor greviste?

În aceste condiții s-ar putea oare vorbi despre existența unei crize sindicale? Am avea suficiente motive pentru a putea considera că există o criză sindicală? Pe de o parte, datorită faptului că însăși țara s-a aflat sau se află încă într-o anumită "criză de identitate" și automat aceasta se repercutează și asupra sindicatelor. Pe de altă parte, după o perioadă de relativă dezvoltare și succes al mișcării sindicale, manifestate în obținerea destul de facilă a unor avantaje în negocieri, se constată acum că negocierile au devenit mult mai dificile, sindicatele nemaiobtinându-și la fel de ușor revendicările, fapt care se răsfrânge asupra încrederii pe care o au salariații în ele.

Nu trebuie uitat totuși că puține organizații sau instituții scapă însă experienței crizelor depășite, repetate sau definitive. Pentru a observa măsura în care organizațiile sindicale sunt sau nu atinse de fenomenul crizei vom analiza câteva caracteristici ale unei crize. În primul rând criza se caracterizează printr-un pronunțat sentiment de amenințare, dezbinare, incoerență generalizată, ce afectează solidaritatea. În al doilea rând se observă o accentuare a lipsei de sens, o pierdere a coerenței, o dezechilibrare a structurii ce asigura coexistența, fapt ce face imposibile

autonomia și legitimitatea, eliminând perspectivele. În al treilea rând ar fi vorba de stagnarea capacității de reflecție integrativă, contradicțiile tot mai multe și mai evidente blocând orice posibilitate de înțelegere a regulilor, trecutul devenind doar un ansamblu de evenimente pe care nimeni nu a știut să le decodifice la timp și orice proiect părând imposibil de realizat și fiind abandonat, deoarece din toate părțile apare o realitate incoerentă. O a patra caracteristică a fi propagarea graduală, ce face ca o neînțelegere ce pare la început nu prea importantă, să atingă din aproape în aproape întreg sistemul, multiplicând contradicțiile. Un ultim aspect ar ține de incapacitatea de hotărâre, orice alegere părând disperată și având un risc prea mare de disoluție.

Nu trebuie uitat însă că autorii care se referă la noțiunea de criză amintesc etimologia grecească “krisis”, adică decizie. Deși această etimologie nu evidențiază ceea ce înțelegem în mod obișnuit prin criză, totuși decizia este întotdeauna un moment critic, căci a decide înseamnă a adopta o concluzie definitivă asupra unui punct litigios. Aceasta implică o deliberare, un arbitraj între două părți aflate în cumpănă, iar indecizia, dificultatea de a alege preced decizia care tranșează. Se intră apoi în faza de rezolvare, se ia o hotărâre care pune capăt ezitării sau incapacității la care se găsea redusă unitatea în timpul crizei. Aceasta înseamnă că o criză este o profundă reevaluare, ridicând probleme de supraviețuire în coeziune și de continuitate a unității respective, care nu poate reveni la o dinamică viabilă decât printr-o alegere decisivă. Deci, criza este determinată de durata incapacității de decizie, timp în care structura unității luate în considerație este compromisă. De asemenea criza poate fi considerată ca un efect decisiv: o ruptură creată de un eveniment ce pare a transforma în mod radical condițiile de existență. Evenimentul poate fi tocmai o decizie luată de o minoritate și suportată de un ansamblu căruia îi lipsesc modurile de adaptare. În toate cazurile se evidențiază imposibilitatea de a menține starea cunoscută, datorată în general amplitudinii transformărilor contextului și nepregătirii.

Având în vedere aceste atribute, să urmărim în continuare ce argumente au fost aduse pentru a susține ideea declinului sindical, în acest

fel observând și măsura în care organizațiile sindicale întrunesc profilul descris mai sus.

a) Teza „**diminuării procentului membrilor sindicali**”

M.Goldfield în lucrarea “*The Decline of Organized Labor in United States*” (1987) realizând o analiză din perspectiva istorică a activității sindicale ajunge la concluzia că în ultimii 20 de ani mișcarea sindicală a început să se afle pe o pantă descendentă, declinul acesteia fiind fără îndoială o realitate. El respinge ideea că această problemă ar fi inventată de politicieni sau ziariști, susținând că această situație este afirmată de mai mulți autori și aducând o serie de argumente în sprijinul afirmațiilor sale. Comparând situația actuală cu cea din deceniul cinci, când a fost momentul de vârf al mișcării sindicale, apare impresia unui puternic contrast, mai ales în ceea ce privește reducerea procentului de muncitori înscriși în sindicat. Autorul consideră că în prezent uniunile sindicale se află în defensivă, iar provocările actuale la care trebuie să facă față ridică problema referitoare la capacitatea lor de a-și mai continua existența în forma actuală.

Cu toate acestea nu toți sunt de acord cu ideea declinului, J.Dunlop în lucrarea „*The Changing Character of Labor Markets*” (1980) afirmând că sindicatele sunt încă puternice, iar presupusul declin actual nu poate fi nicidecum comparat cu cel real caracteristic perioadei dintre cele două războaie mondiale. Prezentând ca argument tot numărul sindicaliștilor, Dunlop afirma că deși din punct de vedere procentual acesta s-a redus comparativ cu cel al forței de muncă generale, totuși numărul membrilor de sindicat din prezent aproape s-a dublat în cifre brute, comparativ cu numărul sindicaliștilor de la jumătatea secolului. El apreciază că teza declinului sindical nu poate fi susținută cu argumentul reducerii procentuale. În sprijinul demonstrației că sindicatele sunt încă puternice el prezintă o serie de realizări ale sindicatelor în domeniul îmbunătățirii condițiilor de muncă, creșterii salariale, diminuării discriminărilor.

b) Teza „**declinului regional**”

P.Rones în lucrarea „*Moving to the Sun - Regional Job Growth*” analizând așa numita teorie a fugii întreprinderilor, care constă în migrarea

capitalului spre sudul Americii ca o consecință a costului mai redus al muncii în acea zonă, lansează teza regională a declinului sindical, afirmând că în unele zone activitatea de organizare a muncii sindicale este mai dificilă datorită specificului cultural al populației.

c) Teza „**compoziției sociale**”

Altă variabilă care a influențat, în viziunea autorilor, declinul sindical a fost schimbarea caracteristicilor forței de muncă, teza compoziției sociale susținând că muncitorul tradițional - bărbat, mai puțin educat, în vârstă - era mai ușor de organizat decât muncitorul din prezent - tânăr, mai bine instruit, eventual femeie. J.Pestillo în lucrarea „*Can the Unions Meet the Needs of a New York Force*”, constata apariția unui nou muncitor, mai bine educat.

d) Teza „**politicii antisindicale**”

Alt argument ar fi acela legat de ascensiunea la putere a unor partide cu o clară orientare antisindicală, de exemplu în Statele Unite, partidul republican. S.Barkin în lucrarea „*The Decline of the Labor Movement*” considera că politica economică a administrației Reagan a fost responsabilă de declinul sindicatelor, realegerea sa în 1984, reprezentând un gir acordat antisindicalismului.

e) Teza „**conflictelor de clasă**”

Această teorie a fost susținută de D.Bell în lucrarea „*The Next American Labor Movement*” care a prevăzut că sfârșitul epocii industriale și începutul celei postindustriale va aduce cu sine o reducere a conflictelor de clasă, care va avea ca efect declinul sindicatelor. După Lenin care afirmase că orice reformă este un rezultat secundar al luptei revoluționare, s-a considerat că sindicatele sunt un efect firesc al dezvoltării capitalismului, aceasta însemnând că după ce li se vor asigura locuințe și automobile proprii, cât și alte bunuri specifice modului de viață al clasei de mijloc, muncitorii vor accepta tot mai mult sistemul capitalist, fapt care se va repercuta asupra scăderii interesului lor pentru sindicate.

f) Teza „**răspunsului sindical**”

O ultimă teză cu privire la declinul sindicatelor, susținută de mai mulți autori, este aceea a reacției liderilor sindicali, care postulează că după al doilea război mondial liderii sindicali au devenit mai conservatori,

mai birocrați, fapt care le-a scăzut combativitatea și s-a repercutat asupra diminuării forței uniunilor sindicale. După cum se poate observa în ultimii ani, patronatul și-a apropiat științele sociale și le-a pus în slujba sa, a devenit mult mai inteligent în relațiile cu muncitorii, ceea ce a determinat ca practicile sindicale clasice să-și piardă eficiența și să fie nevoie de unele noi, net diferite. Concomitent cu această situație a crescut ofensiva patronală, au apărut chiar firme de consultanță antisindicală, iar răspunsul inadecvat al sindicatelor a dus la modificarea relațiilor de forță anterioare. B.Spector în lucrarea *“Transformational Leadership. New Challenge for N.S.Union”* (1987), analizând relația dintre sindicate și patronat concluziona că leadership-ul sindical îl reflectă pe cel managerial, adică ține seama de el în chiar modul în care își realizează propriul tip de conducere. Aceasta reprezintă o condiție a adaptării la cerințele noi apărute în dezvoltarea organizațiilor.

**g) Teza „amplificării șomajului”**

Alți autori au considerat că factorul care a contribuit sau va determina slăbirea organizațiilor sindicale ar fi creșterea tot mai mare a șomajului, ce determină o supralicitare a locurilor de muncă existente, fapt care diminuează interesul pentru organizarea de sindicate.

**h) Teza „răspunderii limitate”**

De asemenea s-a ridicat tot mai mult problema participării mai active a sindicaliștilor la viața întreprinderii. Din punct de vedere cultural, în unele țări, de exemplu Statele Unite, sistemul relațiilor industriale respinge toate formele de reprezentare a muncitorilor în consiliile de conducere oficiale, ceea ce semnifică faptul că sindicatele americane, spre deosebire de cele europene, s-au opus ideii de a împărți controlul și responsabilitatea deciziilor cu patronatul, ele rezervându-și dreptul de a fi pe post de critic și nu de partener, influența lor fiind exercitată exclusiv prin revendicări decât prin comitete de conducere. La această situație s-a oferit explicația pragmatismului americanilor care sunt preocupați de rezolvarea problemelor de interes imediat. Rezistența sindicatelor la introducerea unor noi sisteme participative, poate fi explicată și prin teama sindicatelor de o eventuală redistribuire a puterii.



În cazul sindicatelor est-europene negocierea reprezintă o combinație între revendicările pur sindicale și cele politice. În România sindicatele sunt marcate atât de transformările suferite de mișcarea sindicală pe plan mondial, dar mai ales de modificările interne specifice perioadei de tranziție, caracterizate prin puternice tensiuni sociale și economice.

i) Teza „*fragmentării sindicale*”

Se constată o fragmentare și divizare a mișcării sindicale determinată de confuzia reorganizării, de adaptarea greoaie la structurile economiei de piață și nu în ultimul rând de lupta pentru putere. Toate acestea au determinat alegerea unor criterii conjuncturale la înființare care țineau mai puțin de opțiunile profesionale, economice, ideologice. Acest fenomen al disipării forței sindicale nu a fost caracteristic doar României, el a reprezentat o continuare firească a tendințelor de scădere a efectivelor sindicale pe plan mondial. În România fragmentarea mișcării sindicale a fost evidentă după anii 90, atât la nivel național, existând aproximativ 15 confederații, cât și organizațional, existând întreprinderi cu 3-4 sindicate.

Acest fenomen, care ar putea fi privit ca o adevărată criză sindicală s-a datorat profundelor implicații economice, sociale și politice, concretizate în criza economică cu efecte asupra creșterii șomajului, în apariția tehnologiilor noi cu urmări asupra organizării muncii, a relațiilor de muncă și a calificării profesionale, în creșterea numărului întreprinderilor mici și mijlocii, care nu permit înființarea sindicatelor, datorită numărului redus de salariați, în implicarea tot mai accentuată a liderilor sindicali în lupta politică, ceea ce a făcut să se diminueze încrederea în sindicate.

j) Teza „*intereselor divergente*”

Tannenbaum remarca faptul că relația clasică dintre patronat și sindicate era caracterizată printr-un stereotip predominant: acela al confruntării dintre părțile opuse, fiecare luptând pentru maximizarea propriului profit. Patronatul tinde să obțină un acord ce implică cheltuieli minime pentru întreprindere și un avantaj maxim în privința creșterii productivității și chiar îmbunătățirea relațiilor cu salariații. Reprezentanții sindicatelor sunt preocupați de obținerea unui acord în care să maximizeze

veniturile și să facă cât mai puține concesii cu privire la condițiile de muncă. Aceste imagini diferite cu privire la rezultatele dorite implică o abordare pluralistă, conform căreia aceste relații conflictuale trebuie considerate ca un dat al realității și acceptate ca atare. Bineînțeles că muncitorii, chiar și în această situație, pot exercita prin intermediul sindicatelor un control cu privire la problemele importante pentru ei - salarii, productivitate, condiții de muncă.

Walton și McKersie analizând relațiile dintre conducere și sindicate au ajuns la concluzia existenței a două perspective de negociere clasică și modernă. Perspectiva clasică sau *negocierea distributivă* reprezintă situația în care fiecare dintre părți își urmărește propriile interese, în timp ce perspectiva modernă sau *negocierea integralistă* corespunde unui exercițiu de rezolvare a problemelor, în care sunt implicate în aceeași măsură ambele părți. Perspectiva modernă a relațiilor dintre patronat și sindicate implică o abordare unitară, care accentuează interesele și scopurile comune ale conducerii și ale salariaților și încearcă să găsească mecanisme de stimulare a colaborării de genul comitetelor consultative. Aceasta implică astfel trecerea accentului de la persoane la probleme, de la poziții la interese, de la aspecte subiective de detaliu la cele obiective, generale, pentru a ajunge ca soluțiile oferite să fie reciproc satisfăcătoare.

Acordurile ce se obțin prin negociere, depind de contextul organizațional și cel social-cultural. Din punct de vedere organizațional există cel puțin doi factori majori și anume de gradul de încredere reciprocă între părți și autoritatea deținută de fiecare grupare pentru susținerea intereselor. Un grad crescut de încredere între manageri și liderii sindicali sau între conducere și salariați reprezintă o condiție majoră a calității relațiilor dintr-o organizație, deoarece scad șansele de a se ajunge la folosirea resurselor puterii sau a sancțiunilor specifice fiecărei grupări.

Toate aceste poziții au valoare diferită, ele putând fi contestate, mai ales în privința specificului lor cultural, dar ele prezintă o serie de factori care cu siguranță au marcat istoria mișcării sindicale. Unii factori sunt mai importanți decât alții, dar indiferent de argumentație, eșecurile

sindicatelor nu trebuie văzute în faptul că au declanșat conflicte cu patronatul, ci în faptul că a lipsit solidaritatea și sprijinul adecvat și la timp al altor sindicate, dar mai ales al propriilor membri. În domeniul sindical criteriile de diagnoză a eficienței sunt uneori greu de stabilit, fiind foarte ușor de confundat cauzele cu efectele, de exemplu un sindicat slab poate fi confruntat cu greve multiple, dar și cu absența confruntărilor de acest tip, după cum un sindicat puternic poate fi un motiv al evitării conflictelor, dar și al declanșării lor.

Așa cum a reieșit din cele prezentate mai sus, de-a lungul timpului patronatul și sindicatele au trecut prin faze de oscilații, ajungând să-și reconsidere postulatele cu privire la relațiile dintre ele și la influența acestora asupra negocierii. Creșterea numărului de experți în ambele tabere a determinat inițierea relațiilor de cooperare și colaborare.

Reluând întrebarea din titlul capitolului referitoare la efectele tranziției asupra evoluției sindicale, putem afirma că, deși pe plan internațional au existat multe argumente care să justifice o acceptare a teoriei declinului sindical, în România totuși se poate vorbi fără îndoială de o adevărată renaștere sindicală, bineînțeles nu lipsită de dificultăți și frământări, suspiciuni și pericole. În perioada de după decembrie 1989 mișcarea sindicală din România a cunoscut o perioadă de organizare și reorganizare, ca urmare a schimbărilor care s-au produs în structura societății românești. De asemenea au fost redefinite obiectivele, sarcinile și modalitățile de acțiune ale sindicatelor. După desființarea fostelor sindicate din perioada comunistă, care aveau un rol minor în apărarea drepturilor și intereselor membrilor săi, angajații au trecut la organizarea sindicatelor în noile condiții. S-a remarcat o tendință de concentrare a mișcării sindicale, prin constituirea de federații și confederații pe baza unor principii profesionale, de ramură sau teritoriale.

### **1.3. Necesitatea abordării multidimensionale a sindicatelor**

Analiza diverselor moduri de abordare a organizațiilor de-a lungul vremii, în viziunea diverșilor cercetători ne determină să considerăm că teoria “*determinismului trifactorial al organizațiilor*” este cea mai riguros argumentată de datele acumulate până în prezent. În scopul de a justifica această afirmație, prezentăm o scurtă trecere în revistă a principalelor concluzii la care s-a ajuns la momentul actual.

Concepția “*raționalizării muncii*”, inspirată de lucrările lui Taylor și de curentul conducerii științifice a întreprinderilor, considera că membrii organizațiilor sunt instrumente pasive, apte să execute o sarcină, sa primească ordine, fără a avea inițiativă.

Concepția „*relațiilor interpersonale*”, inspirată de lucrările lui Mayo și de curentul școlii relațiilor umane, pune accentul pe faptul că membrii unei organizații au atitudini și sisteme proprii de valori, care nu sunt în concordanță cu obiectivele urmărite de aceasta, fapt care poate duce la apariția tensiunilor.

Concepția „*rezolvării de probleme*”, inspirată de lucrările lui J.March și H.Simon, acorda prioritate faptului că sarcina membrilor unei organizații este aceea de a face alegeri și de a lua decizii, procesele cognitive ale membrilor, specificul raționamentelor și analizelor acestora căpătând importanță maximă.

N. Tichy a creat un model care tine cont de această perspectivă complexă a organizațiilor. Din analizele sale a rezultat faptul că există trei tradiții ce au direcționat studiul organizațiilor.

Prima este *abordarea mecanicistă* care viza organizarea muncii conform școlii tradiționale de management științific. Această abordare se bazează pe faptul că toate organizațiile trebuie să facă față unei probleme de producție, toate resursele lor trebuind puse în practică pentru obținerea rezultatului respectiv, într-un context de oportunități, dar și de dificultăți. Pentru soluționarea acestei sarcini managerii procedează la stabilirea obiectivelor, definirea strategiei, stabilirea designului organizațional, etc.

A doua orientare este *abordarea politică*, ce vede organizațiile ca fiind entități politice, în care schimbarea se operează prin exercitarea puterii unei coaliții asupra alteia. Această abordare se bazează pe faptul că toate organizațiile trebuie să facă față unei probleme de alocare a puterii și resurselor. Ele trebuie să clarifice obiceiurile pe care trebuie să le respecte membri. În esență, aceste politici se reflectă în deciziile ce sunt luate cu privire la cariere și bugete.

Cea de-a treia direcție este *abordarea culturală* care consideră organizația un sistem cultural ce propune membrilor săi valori, simboluri și un sistem de gândire. Această abordare se bazează pe faptul că toate organizațiile trebuie să facă față unei probleme referitoare la credințele angajaților și la modul în care aceștia interpretează realitatea organizațională.

De aceea Tichy apreciază că fiecare dintre cele trei sisteme, tehnic, politic și cultural este util, deoarece corespunde unei fațete a organizației. El conturează teoria cablului strategic prin care oferă o explicație metaforică a organizației în scopul unei înțelegeri facile a aspectelor pe care dorește să le sublinieze. El ne sugerează să ne imaginăm cele trei probleme tehnice, politice și culturale ca fiind trei fire răsucite ale unui cablu, considerând că această imagine folosește la exemplificarea celor două caracteristici importante. În primul rând, de la distanță firele respective nu se observă, fapt care este identic și în organizații, cercetătorii grăbiți neputând distinge ceea ce este pur tehnic, de ceea ce este pur politic sau cultural. În al doilea rând cablul respectiv se poate deșira și atunci își pierde forța, lucru asemănător organizațiilor, unde sistemele tehnic, politic și cultural pot opera în sensuri diferite și slăbi astfel organizația respectivă.

Tichy accentuează faptul că orice organizație are o dezvoltare ciclică, ea fiind supusă permanent diferitelor influențe și fluctuații, ce vor determina ca nici una dintre cele trei dileme să nu fie definitiv rezolvată, una dintre ele sau o combinație a lor trebuind să fie mereu ajustate.

Pornind de la acest model diagnostic și adaptându-l la specificul organizațiilor sindicale de la noi din țară, în situația actuală a tranziției, am considerat că există trei factori care au un impact puternic asupra

sindicatelor, aceștia determinând apariția unor dileme specifice organizațiilor sindicale și anume factorul politic, factorul socio-economic și factorul uman. Cu alte cuvinte, pe de o parte contează opiniile generale ale sindicaliștilor despre o serie de probleme ce le influențează activitatea și viața, iar pe de altă parte sunt importante mentalitățile sindicaliștilor și caracteristicile personale ale liderilor sindicali, ale celor care în ultimă instanță decid soarta sindicatelor. Analizând influența acestor factori, am constatat că există opt dimensiuni ce pot genera diferențe în interiorul organizațiilor sindicale (dimensiunea socială, dimensiunea financiară, dimensiunea culturală și dimensiunea ideologică), și pot determina diferențe în conduita liderilor sindicali (dimensiunea psihologică, dimensiunea managerială, dimensiunea axiologică și dimensiunea comunicațională).

a) Primul ar fi ***factorul politic***, care implică faptul că între sindicate și partidele politice există anumite relații ce condiționează desfășurarea evenimentelor. Guvernul poate reprezenta pe de o parte speranța unică, iar pe de altă parte inamicul principal. De aceea pentru sindicate, componența acestui guvern și raporturile dintre ei, reprezintă un element foarte important. Acest factor determină apariția așa numitei ***“dileme a politizării”***, care se referă la indecizia sindicatelor de a se implica sau nu în anumite colaborări mai strânse cu unele partide. Este sau nu un lucru normal ca liderii sindicali să migreze din mișcarea sindicală în mișcarea politică? Există sau nu anumite preferințe electorale în rândul sindicaliștilor? Este sau nu posibilă apropierea sindicatelor de partidele politice? Toate acestea și multe altele reprezintă aspecte ale acestei importante dileme sindicale. Răspunsurile la astfel de întrebări pot ușura deciziile liderilor sindicali implicați în viitoarele negocieri conturându-le direcțiile spre care pot acționa cu sprijinul membrilor sindicali.

Sindicatelor vor trebui să facă față consecințelor rezultate din descentralizarea organizațiilor, ceea ce va determina micșorarea numărului nivelelor de comandă ale întreprinderilor și delegarea responsabilităților către toate nivelele ierarhice ale acestora, fapt care va face ca negocierile să capete un caracter mult mai local, specific întreprinderii respective și nu general care să aibă în vedere toate întreprinderile de acel fel din țară.

Personalul va cere să fie legat strâns de destinele întreprinderilor și va exercita presiuni pentru ca sistemul recompenselor să se bazeze pe contribuția și nevoile fiecăruia, atât în ceea ce privește salariile și avantajele sociale, cât și în privința planurilor de carieră, fapt care se va putea repercuta asupra contractelor colective de muncă. Personalul sindical va migra din interiorul sindicatelor în cel al partidelor și va ajunge chiar în guvern, transformând foștii negociatori sindicali în negociatori guvernamentali, fapt care va avea impact asupra credibilității organizațiilor sindicale, accentuând neîncrederea membrilor sindicali în liderii lor. De asemenea, partidele vor fi tot mai interesate de stabilirea unor relații bune cu sindicatele, în vederea asigurării unui puternic suport electoral, fapt care va determina apariția incertitudinilor legate de corectitudinea acestei măsuri, dar și de direcțiile spre care ar putea totuși să se îndrepte sindicatele. Comunitatea în care întreprinderea este integrată va cere să fie mai bine informată de efectele pe care respectiva unitate le are asupra mediului, fapt care va necesita înnoirea tehnologiilor, ce se va putea solda în multe cazuri cu crize financiare.

b) Al doilea ar fi ***factorul economic***, care implică ideea că sindicatele trebuie să facă față asperităților specifice perioadelor de tranziție, caracterizate prin disponibilizări și scăderea nivelului de trai. Blocajele financiare, falimentul, privatizarea sunt aspecte cu impact major în viața sindicală, care pot reprezenta mari provocări în dezvoltarea organizațiilor sindicale sau imense obstacole în calea rezolvării problemelor. De modul în care sindicatele vor reuși să se implice în programele economice de adaptare la economia de piață și de maniera în care vor reuși să atenueze duritatea consecințelor lor sociale și materiale va depinde în mare măsură supraviețuirea lor. Acest factor determină apariția a două dileme și anume „***dilema restructurării***”, care se referă la controversa gestionării repercusiunilor sociale pe care aceasta le va avea asupra angajaților, în special perspectiva șomajului și „***dilema financiară***”, care se referă la dificultatea sau chiar imposibilitatea menținerii nivelului de trai corespunzător, a condițiilor optime de muncă și a calității vieții membrilor de sindicat.

Sindicatul vor trebui să facă față efectelor rezultate din creșterea concurenței și presiunilor exercitate pentru sporirea productivității și calității. Acest lucru se va materializa în robotizarea mijloacelor de producție și birotică, fapt care va putea duce la disponibilizări de personal. Unele întreprinderile vor fuziona pentru a-și întări poziția în acest context competitiv sau dimpotrivă se vor desprinde de marile unități pentru a-și valorifica mai bine serviciile, iar această situație se va transpune și în plan sindical prin asocierea unor sindicate sau fărâmițarea altora, ceea ce va duce la lupte de putere în interiorul sindicatelor pentru preluarea controlului. Întreprinderile vor evalua riguros viabilitatea serviciilor oferite, vor gestiona foarte strâns costurile de producție, vor urmări cu asiduitate eficiența, fapt care va implica netolerarea unui surplus de forță de muncă. Toate acestea vor determina conflicte de muncă și vor reprezenta dificultăți majore pentru sindicate.

c) Cel de-al treilea ar fi ***factorul uman***, care implică faptul că sindicatele sunt condiționate de caracteristicile resurselor umane proprii, fie membri sindicali fie lideri sindicali. La membrii sindicali capătă importanță obiceiurile și convingerile lor mentale, orientările lor valorice, ce vor determina specificul culturii organizaționale din cadrul sindicatelor. La conducătorii sindicatelor apare importantă maniera în care reușesc să se impună ca lideri efectivi, felul în care îi vor motiva și controla pe ceilalți, aspecte care vor determina specificul stilurilor lor de conducere. Astfel că acest factor determină apariția mai multor dileme și anume „***dilema culturală***”, care se referă la ambiguitatea stabilirii și implementării unei culturi organizaționale puternice, aptă să ducă la coalizarea membrilor în vederea depășirii provocărilor, „***dilema psihologică***” ce se referă la caracteristicile liderilor sindicali care le pot asigura acestora o compatibilitate mai mare sau mai mică cu funcția deținută, obținând mai ușor sau mai greu încrederea sindicaliştilor, „***dilema managerială***”, care se referă la credințele liderilor sindicali în eficiența anumitor modalități de acțiune care să ducă la materializarea scopurilor și obiectivelor colectivității, „***dilema axiologică***” referitoare la coerența structurilor valorice ale liderilor sindicali, atât în ce privește modalitățile instrumentale



de acțiune cât și pe cele finale și nu în ultimul rând **“dilema comunicățională”** care se referă la modalitățile de manifestare ale disponibilității de comunicare specifice liderilor sindicali.

Sindicatul vor trebui să facă față influențelor rezultate din caracteristicile forței de lucru, schimbările valorice ale acesteia devenind ceva firesc, dar cu profunde implicații organizaționale. Sentimentul de loialitate se va estompa în favoarea unor valori mai individualiste, fapt care va genera revendicări tot mai multe din partea sindicaliștilor. Întreprinderile se vor strădui să dezvolte culturi interne puternice, adaptate specificului economic, suscitând angajamentul și responsabilitatea angajaților. Schimbările tehnologice vor elimina sarcinile monotone, dar în aceeași măsură vor introduce sarcini noi, mai riguroase, ce vor produce rezistență și insecuritate la salariații puși să le îndeplinească. Diversitatea forței de muncă va crea noi dificultăți de integrare, ce vor duce la apariția divergențelor culturale și religioase, lucru care va necesita cunoștințe adecvate privind relațiile interetnice și interreligioase în vederea delimitării clare între aceste tipuri de conflicte și cele de muncă, dar și încercării de conciliere a acestora deoarece cu siguranță angajații vor cere sprijinul sindicatului.

Sperăm că am adus argumente suficiente pentru a sublinia necesitatea abordării multidimensionale a acestor organizații. După cum s-a observat, organizațiile sindicale se află în fața unor provocări multiple, cu mize politice, economice și culturale și cu urmări greu de luat în calcul. Situația actuală în care se află țara își pune fără îndoială o puternică amprentă asupra organizațiilor sindicale, de aceea am apreciat că cei trei factori pe care i-am considerat responsabili de toate aceste probleme sindicale vor genera anumite dileme specifice acestei perioade de tranziție. Impactul factorului politic va ridica dilema politizării sindicatelor, lucru ce se va concretiza în dimensiunea ideologică de abordare a sindicatelor. Impactul factorului economic va accentua pe de o parte dilema restructurării întreprinderilor, fapt ce se va materializa în dimensiunea socială de abordare a sindicatelor, iar pe de altă parte va scoate în evidență dilema financiară, situație ce se va reflecta în dimensiunea materială de abordare a sindicatelor. Impactul factorului uman va naște pe de o parte

## ***Scurtă introducere în psihosociologia sindicală***

dilema axiologică, ce va releva dimensiunea organizațională de abordare a sindicatelor, iar pe de altă parte va aduce în atenție dilema managerială care va reprezenta cea de-a cincea dimensiune de abordare a organizațiilor sindicale.

Acest model de analiză multidimensională a organizațiilor sindicale permite o conturare destul de riguroasă a problematicii sindicale specifice acestei perioade istorice. El are avantajul că reliefează toate condiționările la care sunt supuse sindicatele și posibilele efecte ale acestora. De aceste conotații ideologice, sociale, materiale, organizaționale și manageriale, sindicatele trebuie să țină cont foarte mult pentru a beneficia de o autocunoaștere temeinică a propriilor tendințe, care să le ajute în gestionarea riguroasă a tuturor acestor resurse disponibile, în vederea atingerii obiectivului principal de protejare a drepturilor angajaților.

***Tab. 1 - Model de analiză multidimensională a organizațiilor sindicale***

<b>FACTORI</b>	<b>DIMENSIUNI</b>	<b>PROBLEME</b>
POLITIC	Ideologică	<i>Politizarea</i>
SOCIOECONOMIC	Socială	<i>Restructurarea</i>
	Financiară	<i>Calitatea vieții</i>
UMAN	Culturală	<i>Mentalitatea</i>
	Psihologică	<i>Personalitatea</i>
	Managerială	<i>Leadershipul</i>
	Axiologică	<i>Valorile</i>
	Comunicațională	<i>Stilurile</i>

## PARTEA I

### - Tirania dilemelor colective -

---

*Întotdeauna acolo unde situațiile sunt contradictorii, interesele sunt puternice și oamenii sunt direct afectați de consecințele diferitelor acțiuni, devine importantă opinia publică, ca forță particulară de exprimare a celor care nu au nici mijloacele, nici poziția de a acționa. Se consideră de obicei că măsurile luate de guvernanți în perioadele de criză determină pierderea capitalului electoral al acestora, dar se uită adesea faptul că orice acțiune, dură sau greșită, a puterii sau a opoziției, poate fi prezentată sub diferite forme, care să atenueze caracterul negativ al acesteia. În contextul actual al realității românești, care nu a permis din păcate doar simpla copiere a unor modele și măsuri străine, teama politicianilor de a nu greși se pare că s-a accentuat de la an la an, iar schimbările radicale au întârziat să apară. Trecerea de la perceperea realității la crearea imaginii despre aceasta reprezintă o problemă importantă pentru orice guvern, mai ales în aceste condiții în care reformele s-au tot discutat și amânat, s-au tot reluat și modificat, astfel că opinia sindicală capătă o însemnătate aparte, atât pentru organizațiile sindicale cât și pentru guvernare, iar sfidarea acesteia poate duce în cele din urmă la situații dramatice. Aprobarea sau dezaprobarea sindicală*

*reprezintă, după cum observăm zi de zi, o forță colosală, ce acționează ca un control asupra proiectelor celor ce exercită puterea în societate. În măsura în care părerile, afirmațiile, judecățile și credințele sindicaliştilor despre anumite probleme de ordin politic, economic, social, cultural nu sunt cunoscute și înțelese, probabilitatea de apariție a diferitelor conflicte crește, iar posibilitățile de soluționare a acestora se reduc. Chiar dacă evaluările sindicaliştilor nu sunt întotdeauna bine conturate și edificate, chiar dacă pretențiile acestora nu sunt întotdeauna bine justificate, ele reprezintă una din formele tipice de manifestare ale conștiinței sociale, iar ignorarea acesteia ar fi o mare greșeală.*

*De aceea în continuare ne-am propus să prezentăm aceste opinii ale sindicaliştilor referitoare la problemele cărora aceștia au fost nevoiți să le facă față pe timpul acestor ultimi ani de trecere de la o societate comunistă la una democratică.*

## **DILEMA IDEOLOGICĂ și FASCINAȚIA POLITIZĂRII**

---

---

- ❖ **Care sunt orientările politice ale sindicaliștilor ?**
- ❖ **Ce cred aceștia despre democrație, reformă, partide, politicieni ?**
- ❖ **Există sau nu o coerență atitudinală între diferitele confederații sindicale ?**
- ❖ **Cât de mari sunt discrepanțele dintre liderii sindicali și membrii sindicali ?**

*“Rolul ideilor,  
chiar și false, este  
capital în politică,  
întrucât ele sunt cele  
care explică proiectele  
și care, asemenea  
cauzelor materiale,  
determină alegerea strategiilor”*

*Yves Lacoste*

Caracteristica esențială a transformărilor aduse de evenimentele din decembrie 1989 și de tranziția ce a urmat a reprezentat-o trecerea de la totalitarism la democrație. Iar acum, la început de secol douăzeci și unu, am devenit aproape cu toții democrați, deși democrația poate fi idolul pe care unii își pun necondiționat speranțele sau poate fi monstrul pe care alții îl găsesc vinovat de toate greutățile reformei. Democrația este considerată fără îndoială tărâmul tuturor posibilităților, astfel că este un lucru firesc ca între partide și sindicate să existe anumite relații.

Bineînțeles că apropierea dintre sindicate și partide are puternice implicații sociale, nu numai în viața sindicaliştilor, ci și a celorlalți. Organizațiile sindicale reprezintă o miză importantă pentru partidele politice datorită suportului electoral substanțial pe care sindicatele îl pot oferi. Pe de altă parte, partidele sunt o țintă importantă a sindicatelor, atât datorită capitalului financiar adecvat pe care partidele îl pot aloca în scopul rezolvării problemelor specifice sindicatelor, cât mai ales datorită posibilității de lansare în viața politică oferită liderilor sindicali. Interesul pentru o astfel de legătură există de ambele părți, la nivelul conducerii, dar rămâne o dilemă modul în care membrii sindicali își reprezintă această relație dintre mișcarea sindicală și cea politică. În scopul de a clarifica această controversă și de a evalua oportunitățile prezente în rândul

sindicaliștilor și chiar direcțiile viitoare spre care se poate înainta în această problemă, Blocul Național Sindical a inițiat și coordonat un proiect mai amplu, finanțat de Fundația Friedrich Ebert.

Giovanni Sartori în lucrarea „*The Theory of Democracy Revisited*” dedicată analizei problematicii democrației, sublinia faptul că cea

mai puțin amintită dintre condițiile democrației, este aceea a influenței pe care ideile eronate despre democrație o au asupra disfuncționalităților acesteia. De multe ori se consideră că democrația nu semnifică decât organizarea de alegeri libere și uneori alternanța la guvernare a partidelor politice rivale, dar democrația semnifică toate evenimentele care se produc între aceste alegeri, toate deciziile care se iau în acest timp și care sunt sau nu conforme cu valorile și principiile democrației. Astfel că întrebarea ce fel de idei despre democrație au liderii sindicali și membrii sindicali este una extrem de pertinentă, clarificarea ei având importante repercusiuni în negocierile dintre patronat și sindicat

În prezent constatăm o amplificare fără precedent a distorsionării terminologice, al cărei rezultat final provoacă în cele din urmă confuzii. Încercărilor de a clarifica specificul termenului democrație li se rezistă din toate părțile, reprezentanții tuturor partidelor afirmând că sunt democrați, temându-se că ar trebui să renunțe la acest termen dacă el ar avea un sens anume. Iar dacă toți susțin că sunt democrați, iar democrația ajunge să reprezinte un concept atotcuprinzător, cu atât mai probabil este să obținem doar confuzie conceptuală.

Analizând comportamentul sindical observăm că acesta depinde de ideea noastră despre ceea ce este, ce trebuie să fie și ce ar putea fi democrația. Când oamenii afirmă că un partid politic este mai democratic sau mai puțin democratic decât altul, evaluările lor depind de ceea ce

consideră a fi adevărata democrație. În mod similar atunci când pretind că un anumit lucrul nu este democratic, se bazează pe o definiție implicită a termenului. Chiar dacă oamenii reacționează la imaginea democrației, cu toate acestea, reprezentările respective sunt ecouri ale concluziilor și meditațiilor anterioare. Definițiile prescriptive și cele descriptive creează o serie de probleme în înțelegerea democrației, iar dacă sunt popularizate perspective trunchiate despre democrație, există pericolul ca oamenii să refuze ceea ce nu a fost bine identificat și mai rău să primească în schimb ceea ce nu își doresc. Controversa dintre democrația înțeleasă ca realitate și democrația înțeleasă ca ideal, este importantă atunci când realizăm comparații între diverse partide de exemplu, deoarece dacă suntem atenți la distincțiile dintre „este” și „ar trebui”, realizăm imediat că ar fi un nonsens să afirmăm că idealul unui partid este superior realității altuia. Bineînțeles că acestea nu sunt strict separate, aspectul descriptiv și cel prescriptiv intersectându-se și conectându-se într-un mod aparte. Putem însă ușor cădea într-una dintre cele doua direcții, accentuând ceea ce este și plasându-ne într-un realism deplasat și eronat, sau accentuând ceea ce ar trebui să fie și ajungând în capcana perfecționismului.

*Obiectivele și ipotezele cercetării.* Cercetarea a urmărit măsurarea atitudinilor membrilor de sindicat față de partidele și personalitățile politice încercând să evidențieze potențialele relații care ar putea exista între mișcarea sindicală și mișcările politice. Ea a avut drept scop două obiective și anume :

- 1. Primul obiectiv al acestei cercetări a fost evidențierea specificului ideologiei politice a sindicaliştilor, cu alte cuvinte această lucrare își propune să răspundă la***



*întrebarea “Care sunt particularitățile politice ale sindicaliştilor care îi diferențiază pe aceștia de restul populației ?”.*

2. *Al doilea obiectiv al cercetării a fost înțelegerea modului în care sindicaliștii își reprezintă legăturile și direcțiile posibile de apropiere dintre organizațiile sindicale și mișcările politice.*

Având în vedere specificul sindicatelor și orientările politice ale partidelor este de presupus că sindicaliștii vor avea anumite preferințe destul de clare. Se cunoaște, de exemplu, faptul că liderii sindicali sunt mai interesați de stabilirea unei relații cu partidele politice, în comparație cu membrii sindicali care sunt mai neîncrezători în avantajele aduse de legătura liderilor sindicali cu mișcarea politică. Prin urmare în această cercetare am putea presupune că sindicaliștii vor prefera preponderent o ideologie social-democrată sau că vor exista discrepanțe între atitudinile sindicaliştilor din diferite confederații sindicale, sau că opiniile membrilor sindicali vor fi diferite de cele ale liderilor sindicali referitor la problematica politizării sindicatelor.

*Etapete și subiecții cercetării.* Cercetarea s-a desfășurat în două etape :

- 22 aprilie 1999 - investigarea opiniilor a 107 dintre cei mai reprezentativi lideri sindicali ai celor patru mari confederații sindicale - CNSLR-Fratia, BNS, Cartel Alfa și CSDR. Ancheta s-a desfășurat cu ocazia Consiliului reunit al celor patru centrale sindicale când s-a hotărât amânarea cu o lună a grevei generale.

- 17-29 mai 1999 investigarea opiniilor a 1143 membri de sindicat domiciliați în 62 de localități urbane din 35 de județe. Eșantionul utilizat a fost de tip probabilistic, stratificat pe baza intersectării a 9 zone

## *Dilema ideologică și fascinația politizării*

geografice și istorice cu 3 tipuri de orașe, fiind astfel reprezentativ pentru populația sindicalizată din orașele României.

Dintre liderii sindicali jumătate au fost membri de partid înainte de 1989 iar dintre membrii de sindicat 72% lucrează într-o întreprindere de stat. Repartiția subiecților în funcție de alte criterii poate fi observată în tabelele următoare.

SEX	Lideri		Membri	
	Nr	%	Nr	%
Masculin	91	85,0%	615	53,9%
Feminin	16	15,0%	527	46,1%

Lideri			Membri	
VÂRSTA	Nr	%	Nr	%
18 – 29 ani	3	2,8%	209	18,3%
30 – 40 ani	28	26,2%	369	32,3%
41 – 50 ani	60	56,1%	398	34,8%
Peste 50 ani	16	15,0%	167	14,6%

Lideri			Membri	
ȘCOALA	Nr	%	Nr	%
Profesională	8	7,7%	184	16%
Liceul	22	21,2%	368	32,2%
Postliceală	18	17,3%	208	18,2%
Facultate	56	53,8%	383	33,5%

Lideri			Membri	
ZONA	Nr	%	Nr	%
Transilvania	18	17,3%	381	33,3
Oltenia	19	20,3%	113	9,9%
Moldova	17	18,1%	240	21,0%
Muntenia	53	56,7%	293	25,6%

**Lideri**  
**Membri**

<b>CONFEDERAȚIA</b>	<b>Nr</b>	<b>%</b>		<b>Nr</b>	<b>%</b>
<b>CNSLR - Frăția</b>	27	25,2%		366	32,2%
<b>BNS</b>	42	39,3%		216	19,0%
<b>CSDR</b>	16	15,0%		151	13,3%
<b>Cartel Alfa</b>	22	20,6%		71	6,3%

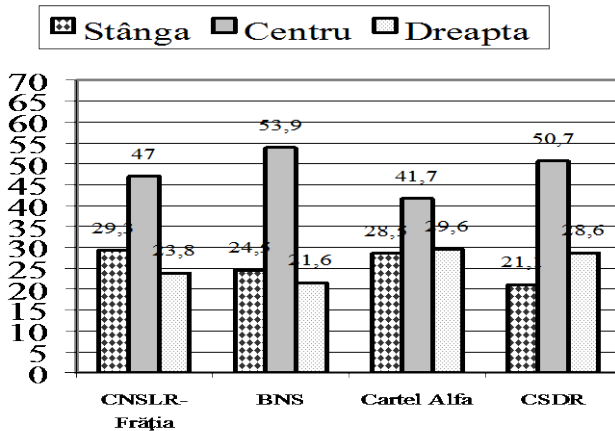
*Instrumentul utilizat.* Chestionarul folosit pentru recoltarea datelor de la membrii sindicalii a cuprins 47 de variabile structurate pe trei dimensiuni: partide, relația sindicate-partide și efectele guvernării. Chestionarul folosit pentru recoltarea datelor de la liderii sindicalii a cuprins 113 variabile structurate pe patru dimensiuni care au vizat orientările politice, reforma, partidele, nevoia de informare.

## **2.1. Orientări politice fundamentale ale sindicaliştilor**

Credințele politice, orientările politice, ideologiile politice sunt cele care au creat enorme și exasperante divergențe în interiorul tinerei și reînnoitei societăți postcomuniste. Ele s-au aflat în umbra marilor conflicte sociale, de la cele interpersonale, până la cele naționale, ele au fost rodul acestora și ele s-au făcut vinovate de cele mai multe dintre acestea.

O tradiție îndelungată recurge la o clasificare simplă a partidelor în funcție de orientarea lor de dreapta sau de stânga, aceasta reprezentând în același timp o veche dispută politică. Se consideră ca fiind de “dreapta” un partid care este pentru rolul minim al statului în economie și pentru distribuția minimă a veniturii naționale și se consideră ca fiind de „stânga” un partid care optează pentru un stat intervenționist și o redistribuție importantă. Analizând opiniile sindicaliştilor se observă o distribuție simetrică în ceea ce privește opiniile acestora despre disputa politică dintre cei de stânga și cei de dreapta, jumătate dintre ei (47%) declarând că aderă la o poziție de centru, în timp ce celelalte două sferturi s-au declarat fie de dreapta (8%) sau de centru dreapta (17%), fie de stânga (8%) sau de centru stânga (19%).

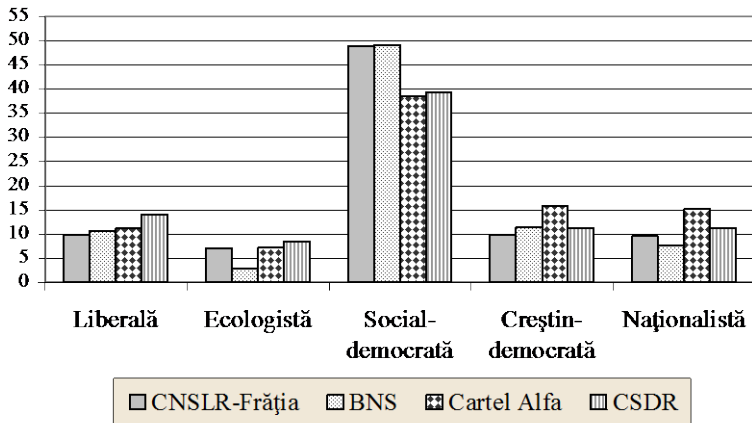
*Graficul 2.1. –*



### *Orientarea politică generală a sindicaliștilor*

O ideologie este un set sistematizat și relativ ierarhizat de opinii, ea fiind un mod universalist de a interpreta realitatea. A fi social-democrat sau creștin-democrat înseamnă a fi părtaș la o anumită concepție despre om și despre societatea omenească, despre natura omului și despre capacitatea lui cognitivă. Orice ideologie are la bază o prezumție fundamentală de acest tip. De aceea aderarea membrilor sindicali la anumite ideologii are consecințe directe asupra modului în care ei vor interpreta realitatea. Trecând pe planul orientărilor politice care există la noi în țară, se observă faptul că jumătate dintre ei se consideră mai apropiați din punct de vedere ideologic de mișcarea social-democrată, în timp ce pe locul doi se află mișcarea creștin-democrată, cea liberală și cea naționalistă care reușesc să atragă fiecare în parte numai o zecime dintre sindicaliști, pe ultimul loc plasându-se mișcarea ecologistă cu doar 6% dintre preferințele membrilor de sindicat.

### *Graficul 2.2. – Ideologia politică a sindicaliștilor*



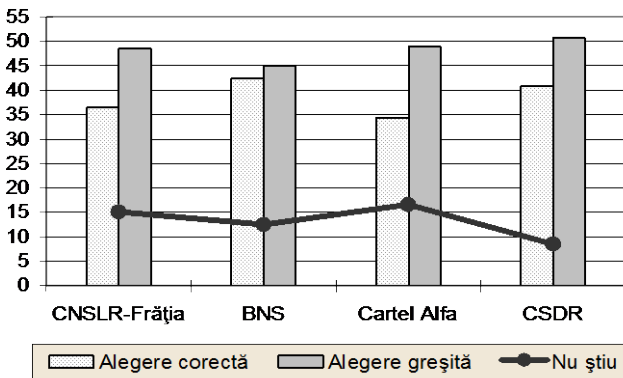
Preferința aceasta a sindicaliștilor este comprehensibilă, având în vedere că social-democrația este un compromis între liberalism și socialism, sau chiar mai mult o versiune socială a liberalismului, produsul unei diviziuni în tradiția socialistă între aceia care încearcă realizarea idealurilor socialiste în cadrul instituțiilor capitaliste și aceia care rămân în afara acestor instituții. Am putea considera că sindicaliștii preferă social-democrația, deoarece aceasta se opune individualismului exacerbant preconizat de liberalismul clasic, dar cooperând cu reformismul neoliberal, schițând un proiect comunitar realist și echitabil de eliberare colectivă față de servituțurile egoismului concurențial, dar și față de cele ale puterii totale.

Deși există o diferență semnificativă între cei care își evaluează propriile opțiuni politice ca fiind majoritare (41%) și care se simt în minoritate cu opiniile politice pe care le au (24%), este evidentă totuși preferința sindicaliștilor pentru această sinteză a teoriei și a acțiunii, a scopului socialist și a mijloacelor politice democratice, exprimate în compromisul rezonabil dintre ideea echității sociale și realitatea diferențierilor individuale, cât și între reformismul redistributiv operat prin statul de drept și concurența intereselor particulare și de grup.

S-a afirmat în nenumărate rânduri că o contribuție esențială la discreditarea clasei politice în ochii populației a avut-o guvernarea de după

1996. S-a spus că rezultatele alegerilor din 1996 au reprezentat de fapt un vot de blam pentru foștii guvernanți, o pedeapsă acordată de populație pentru pasivitate, noii veniți promițând solemn că vor lua măsuri dure referitoare în principal la corupție și ilegalitățile de tot felul. Au fost oare mulțumiți sindicaliștii de realizarea acestor deziderate sau au rămas ele, din păcate, doar la nivel de declarații?

*Graful 2.3. – Evaluarea votului acordat în 1996*



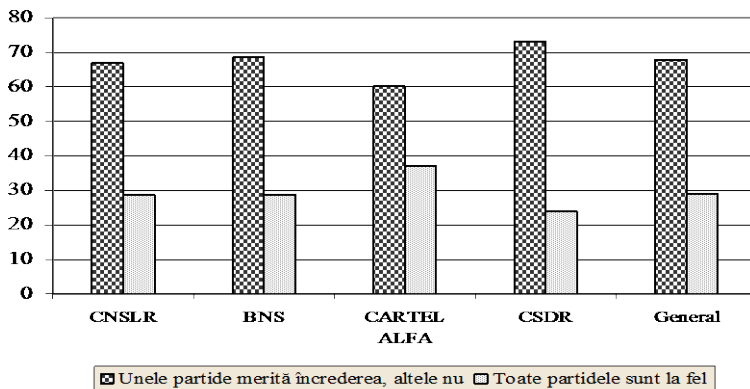
Analizând perioada care a trecut de la alegerile din noiembrie 1996, jumătate dintre sindicaliști consideră ca au făcut o alegere greșită spre deosebire de o treime dintre ei care nu regretă decizia luată atunci, între aceste două categorii observându-se existența unei diferențe semnificative.

Chiar mai mult, s-a constatat o amplificare a luptei pentru diversele resurse, imaginea generală fiind aceea că tot ce avea legătură cu gestionarea resurselor a fost împărțit între forțele aliate, în funcție de reprezentarea lor parlamentară. Această bătălie pentru cât mai multe

posturi în administrația publică, bancară, agricolă, industrială, generată de nefericitul algoritm politic, a determinat dispariția speranțelor că cei veniți ar fi altfel decât cei plecați, contribuind astfel la etichetarea clasei politice cu sintagma „toți sunt la fel”. A fost oare percepută la fel această situație de către sindicaliști ? Și-au pierdut ei orice speranță ?

Analizând opiniile acestora observăm că realitatea contrazice estimările făcute de diverși analiști politici și majoritatea sindicaliștilor nu sunt de acord cu eticheta respectivă, considerând că există diferențe între partide și încă acestea mai au șansa de a-și dovedi bunele intenții.

**Graficul 2.4. – *Aprecierea partidelor***



Totuși această situație își pune amprenta asupra viitoarelor alegeri, generând indecizie și neimplicare, un sfert dintre sindicaliști nedorind să mai voteze sau neștiind pe cine anume, ceilalți optând în principal între PDSR (19%) și APR (15%), iar în al doilea rând pentru



CDR(13%) și PRM (11%). Se obține astfel o dovadă obiectivă a faptului că opțiunile lor politice nu sunt nicidecum majoritare așa cum considerau aproape jumătate dintre ei. Interesant este faptul că există discrepanțe între opiniile liderilor sindicali și cele ale membrilor de sindicat, primii regretându-și în proporție mult mai mare decizia luată la alegerile din 1999 (ld. - 59%, mb. - 48%) și optând în proporție mult mai mare pentru PDSR (ld. - 32%, mb. - 18%) sau APR (ld. - 21%, mb. - 15%) la alegerile viitoare, în timp ce membrii de sindicat sunt mai convinși de corectitudinea deciziei luate în 1996 (mb. - 38%, ld. - 31%) și optează în proporție mai mare pentru PRM (mb. - 12%, ld. - 5%) sau pentru neparticiparea la alegerile viitoare (mb. -12%, ld. - 5%).

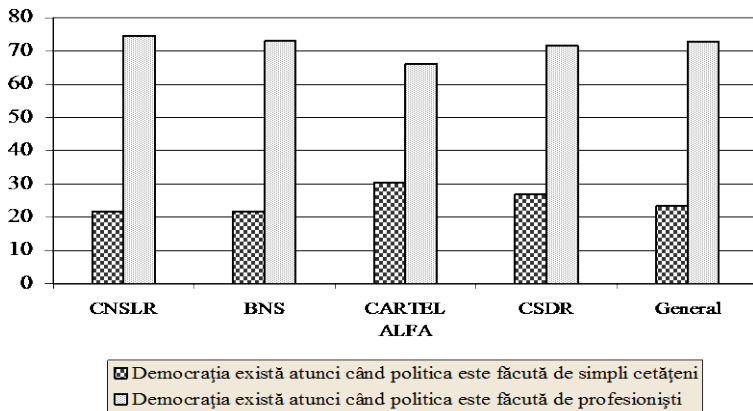
## **2.2. Viziunea sindicaliştilor despre democrație și reformă.**

Realizarea sintezei social-democrate nu este eliberată de apariția unor ambiguități ce apar în practica democratică ca de exemplu oscilarea între naționalizarea și privatizarea mijloacelor de producție, planificarea etatistă și economia de piață, controlul politic al economiei și libera inițiativă. O problemă importantă a democrației este însă delimitarea reformismului, cristalizarea unei strategii realiste a reformelor sociale menite să optimizeze, din interior, funcționarea capitalismului.

Trei sferturi dintre membrii sindicali sunt de acord cu faptul că democrația nu poate exista fără politică, iar pentru ca aceasta să existe politica va trebui făcută de profesioniști (73%), spre deosebire de aproximativ un sfert dintre ei care cred că oricum politica este pierdere de vreme (20%), iar democrația poate exista și atunci când politica este făcută de simpli cetățeni (23%).

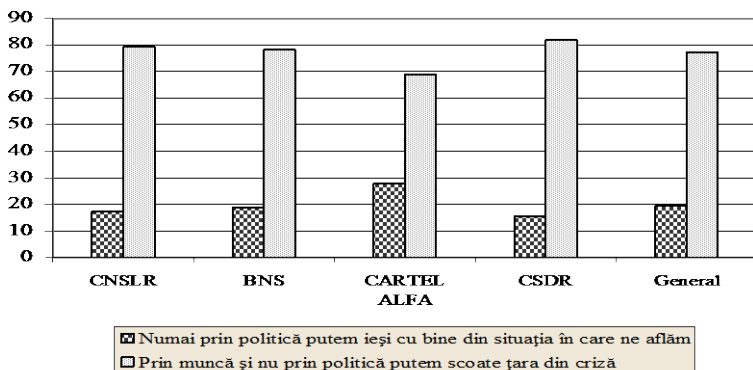
*Graficul 2.4. – Opinii despre democrație*

## Dilema ideologică și fascinația politizării



Deși acordă un rol foarte mare politicii, sindicaliștii dau dovada de pragmatism când apreciază că doar prin muncă și nu prin politică vom putea scoate țara din criză (77%) și sunt obiectivi atunci când consideră că lupta pentru putere încurajează corupția (64%) și că unele partide merită încrederea cetățenilor, iar altele nu (68%).

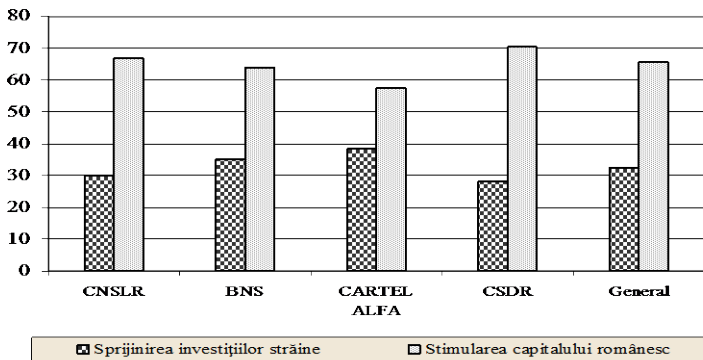
**Graficul 2.5. – Influența politicii**



Printre ei se află însă și un număr variind între un sfert și o treime de idealști care speră că numai prin politica putem ieși cu bine din situația

în care ne aflăm (19%) și că activismul simplilor cetățeni poate stopa corupția (32%), precum și unii care dau dovada de subiectivism, pesimism și cinism apreciind că toate partidele sunt la fel (29%) și că politica o fac și acum tot cei care o făceau înainte de 1989 (41%).

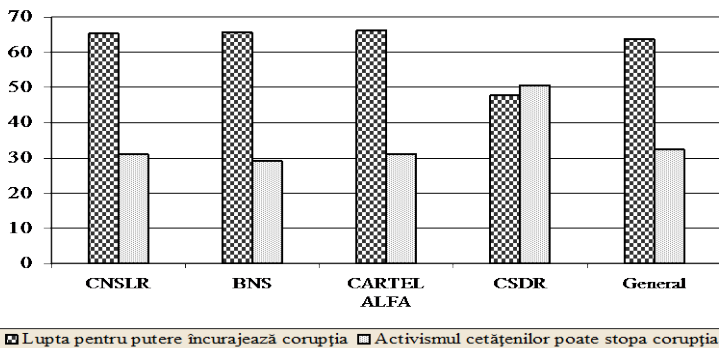
**Graficul 2.6. – Sursa investițiilor**



Din aceeași arie problematică face parte și controversa referitoare la sprijinirea sau nu, a capitalului autohton în comparație cu cel străin. Pe de o parte s-a considerat că singurul care ar putea realiza investiții și privatizări de valoare necesare economiei românești ar fi capitalul străin, dar pe de altă parte capitalul românesc, datorită slabei sale capacități concurențiale, nu ar mai avea nici o șansă de dezvoltare dacă nu va fi favorizat. Însă în condițiile unui astfel de tratament discriminatoriu, capitalul străin nu ar mai fi deloc motivat să se implice în re tehnologizarea întreprinderilor românești. Analizând aceste avantaje și dezavantaje, observăm în graficul precedent că sindicaliștii optează în principal pentru

acordarea facilităților capitalului autohton. Căutând vinovații pentru actuala situația critică în care se află țara, sindicaliștii găsesc ca principali răspunzători pentru aceasta guvernul actual (21%) și cel anterior (18%), în timp ce președinția, parlamentul și toate partidele își au partea lor de vină. În această situație cei care ar putea totuși scoate țara din această criză ar fi în primul rând grupurile de specialiști (22%) și bineînțeles guvernul (20%), iar în al doilea rând investitorii străini (11%) și parlamentul (9%).

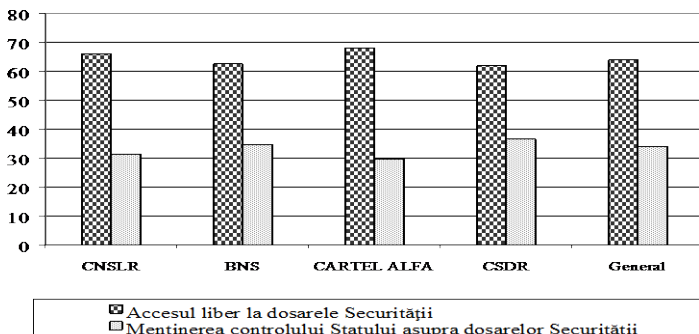
**Graficul 2.7. – Determinismul corupției**



În ceea ce privește atribuirea responsabilității nu se constată diferențe semnificative între liderii sindicali și membrii de sindicat, dar acestea apar atunci când este vorba de cei care pot contribui la remedierea situației, liderii sindicali considerând că investitorii străini nu au nici un rol în acest sens (Id.-0%, mb.-11%) speranțele cele mai multe punându-și-le în sindicate (Id.-19%, mb.-6%) și în partidele politice (Id.-15%, mb.- 8%).

Indiferent însă de cine vor fi cei care vor avea cel mai mare rol în această problemă, sigur este faptul că vor trebui luate anumite măsuri a căror eficiență poate fi percepută în mod diferit de populație. Una dintre problemele mult dezbătute care a contribuit din plin la scăderea încrederii populației în instituțiile statului a fost aceea referitoare la dezvăluirea trecutului celor responsabili pentru acțiuni mai mult sau mai puțin vătămătoare în timpul regimului comunist. După 1990 a izbucnit o luptă crâncenă pentru ascunderea atât a celor responsabili pentru unele evenimente petrecute înainte de 1989, cât și a celor responsabili de evenimentele din 1989.

**Graficul 2.8. – Dosarele Securității**

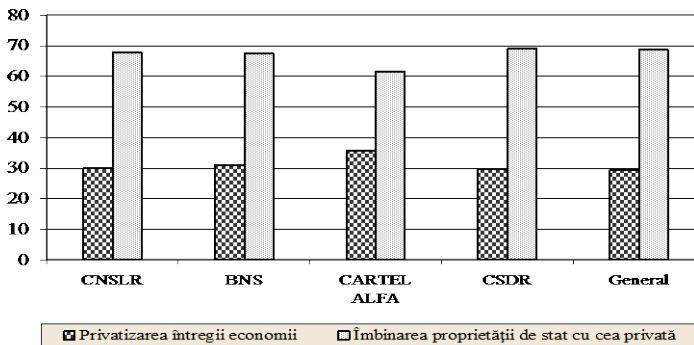


Din aceste controverse a făcut parte și problema accesului la dosarele securității. Amânarea clarificării acestora și lipsa de asigurare a transparenței a generat pe de o parte o creștere a suspiciunii populației în politicieni, iar pe de altă parte generalizarea vinovăției asupra tuturor celor care au lucrat în serviciile secrete, acestea având repercusiuni puternice, pe

termen lung, asupra mentalității colective. După cum era de așteptat sindicaliștii optează pentru accesul populației la dosarele securității

Printre problemele ivite în calea democratizării apare și controversa raportului dintre controlul deținut de stat și cel deținut de indivizi, reforma trebuind să vizeze unele măsuri care vor fi fără îndoială nepopulare.

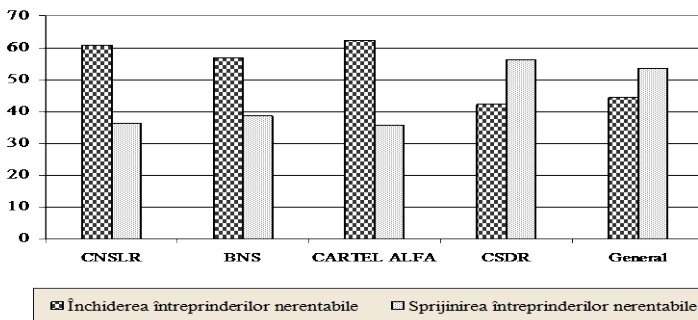
**Graficul 2.9. – Aprecierea privatizării**



Astfel cei mai mulți sindicaliști se arată a fi realiști atunci când sunt de părere că cea mai bună soluție ar fi îmbinarea proprietății de stat cu cea privată (69%), stimularea capitalului românesc (66%), adaptarea rapidă la legislația internațională (58%), închiderea întreprinderilor poluante (88%), accesul liber la dosarele Securității (64%) și acordarea unei puteri sporite administrației locale (77%), spre deosebire de cei care sunt pentru privatizarea întregii economii (30%), sprijinirea prioritară a investițiilor străine (32%), menținerea unei independențe legislative față

de Occident (40%), continuarea producție cu riscul poluării mediului (10%), menținerea controlului statului asupra dosarelor Securității și acordarea unei puteri sporite administrației centrale (20%).

**Graficul 2.10. – Soluția întreprinderilor nerentabile**

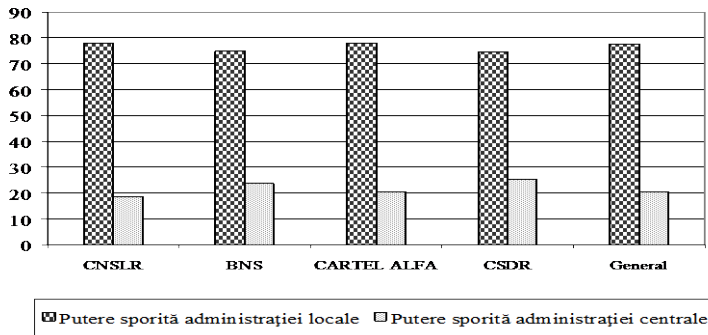


În același timp însă ei nu pot renunța la o serie de privilegii oferite de stat, fiind de acord cu sprijinirea întreprinderilor nerentabile în scopul redresării lor (54%), ajutorarea celor săraci (91%), reducerea șomajului (55%), suportarea de către stat a cheltuielilor la medicamente (91%), stabilirea salariilor în funcție de prețurile pieței (58%), sprijinirea actualilor chiriași (57%), reducerea inegalităților dintre oameni (53%), spre deosebire de cei mai cinici, poate, dar mai ancorați în realitate care ar închide întreprinderile nerentabile (44%), ar face eforturi pentru scăderea inflației (43%), ar stabili salariile în funcție de randamentul unității (40%), ar retroceda casele foștilor proprietari (40%), ar acorda o libertate cât mai mare indivizilor (44%).

Se observă că obligațiile la care am fi supuși prin opțiunea clară față de democrație sunt încă controversate, aceasta rămânând una dintre principalele dileme ale tranziției, ale cărei efecte pozitive și negative nu pot fi foarte bine conștientizate.

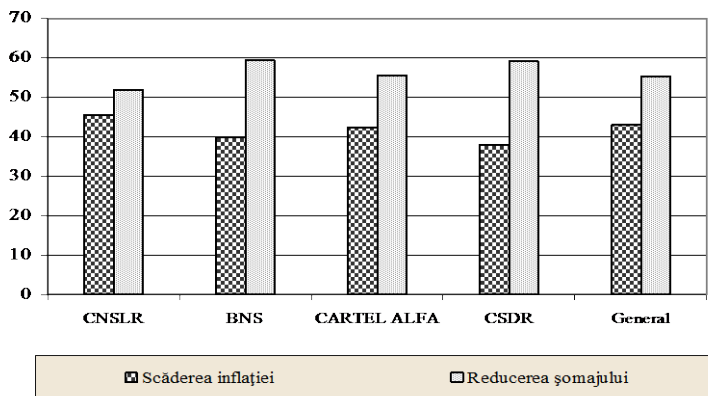


**Graficul 2.11. – Puterea administrației**



Ei ar fi de acord cu reconcilierea națională (63%), afirmarea demnității de român în interiorul țării (69%), combaterea homosexualității și a imoralității (70%), cu libertatea avorturilor (78%), în comparație cu o mică parte dintre ei care ar lupta în continuare pentru pedepsirea celor vinovați de ororile comunismului (35%), ar acorda drepturi minorităților naționale (29%), ar opta pentru libertatea moravurilor și sprijinirea minorităților sexuale (27%) și ar interzice avorturile (20%).

**Graficul 2.12. – Decizii socioeconomice dorite**

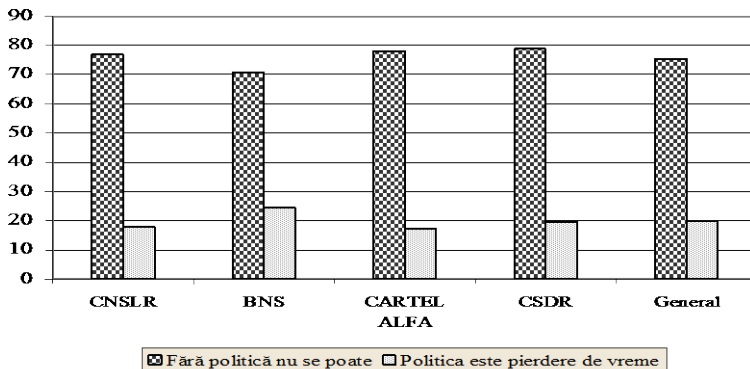


### **2.3. Concepția sindicaliștilor despre partidele politice și politicieni.**

După avalanșa de partide politice care a apărut după 1989 a început să devină extrem de dificil de făcut anumite opțiuni politice clare în favoarea sau defavoarea unora sau altora dintre aceste formațiuni politice. Neobișnuiți cu astfel de sarcini care necesită cunoștințe, interes și un efort cognitiv, mulți dintre noi am votat ținând cont de criteriile absolute subiective.

*Graficul 2.13. – Importanța politicii*

## *Dilema ideologică și fascinația politizării*

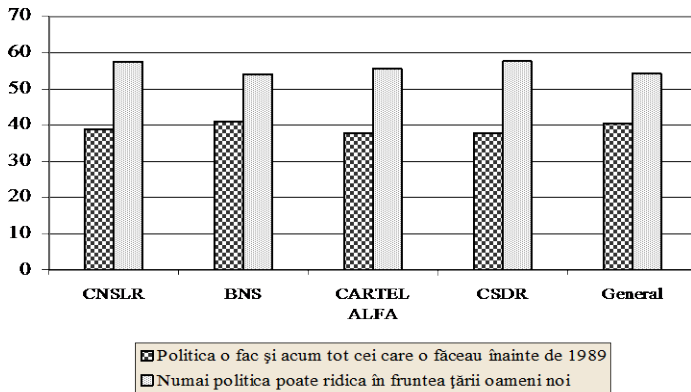


Cu trecerea timpului s-ar putea spune că am fost nevoiți să învățăm din propriile greșeli și să devenim mai obiectivi în aprecierea celor pe care îi lăsam să ne gestioneze viețile.

Sindicaliștii de exemplu au apreciat că elementul cel mai important în formarea părerii despre un partid politic este programul pe care l-a realizat și obiectivele pe care și le propune (23%), imediat pe locul doi fiind oamenii care conduc acel partid (17%) și modul în care reprezentanții lui în ministere și primării au gestionat treburile țării (15%), pe al treilea loc aflându-se curajul de a-și recunoaște greșelile (11%) și statornicia părerilor pe care le susține (10%), în timp ce trecutul acelui partid și apropierea acestuia de sindicate nu sunt percepute ca fiind criterii valide.

Deși principalul criteriul ales este obiectiv, nu putem să nu ne îndoim de faptul că oamenii ar avea timpul, interesul și priceperea de a citi și înțelege programele politice ale tuturor partidelor, iar în al doilea rând nu putem să nu remarcăm că onestitatea partidului reprezintă doar pentru puțini o informație esențială în formarea imaginii despre respectiva formațiune politică.

### ***Graficul 2.15. – Rolul politicii***

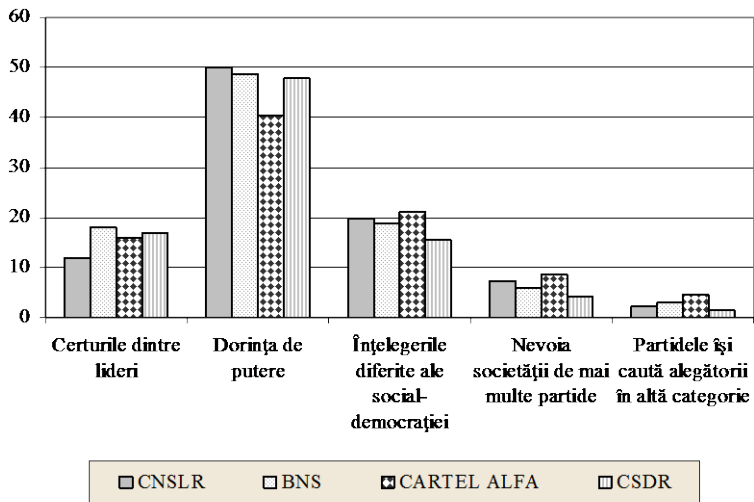


Ceea ce a contribuit esențial la îngreunarea alegerii formațiunii politice care să ne reprezinte interesele, a fost explozia de partide și candidați politici. Acest lucru s-a putut constata și în ceea ce privește abundența de partide social-democrate. Nu trebuie uitat însă, că datorită depășirii caracterului de clasă și lărgirii reprezentativității sociale, partidele social-democrate nu se mai consideră partide ale clasei muncitoare. Dorindu-și o bază electorală mai largă ele se definesc ca partide populare, ale muncii, ale tuturor salariaților, această situație datorându-se adaptării ideologice a acestora la transformările social-istorice realizate în societatea prezentă : creșterea numerică și calitativă a clasei de mijloc, ascensiunea profesiunilor liberale, implicațiile proceselor de informatizare asupra structurii și mobilității profesional-ocupaționale.

În opinia sindicaliştilor, cauza principală a existenței unui număr mare de partide social-democrate ar fi dorința de putere (48%), urmată într-un plan secund de faptul că politicienii înțeleg diferit doctrina social-democrată (19%) și de certurile dintre liderii acestor partide (16%).

***Graficul 2.16. – Cauzele existenței diversității social-democrate***

## *Dilema ideologică și fascinația politizării*



S-a evidențiat că în formarea opiniei despre un partid politic liderii sindicali, spre deosebire de membrii sindicali, acordă o importanță mult mai mare relațiilor pe care le are acest partid cu sindicate (ld.-12%, mb.-7%) și o importanță mai scăzută oamenilor care îl conduc (ld.-13%, mb.-17%), iar în privința cauzelor diversității partidelor social-democrate, ei acordă o valență mai ridicată certurilor dintre liderii politici (ld.-35%, mb.-16%) și una mai mică faptului că este înțeleasă diferit social-democrația (ld.-12%, mb.-19%), aceste ultime opinii fiind datorate posibil și asemănării dintre problematica existentă în cadrul organizațiilor sindicale și cea din interiorul organizațiilor politice.

Pentru a analiza mai în profunzime reprezentările pe care le au sindicaliștii față de principalele partide social-democrate, li s-a oferit acestora ocazia să caracterizeze mișcările politice respective ținând seama de 14 criterii. Astfel PDSR-ul este văzut ca bazându-se prea mult pe foști PCR-iști (60%), fiind responsabil de ducerea țării la dezastru (44%), cuprinzând prea mulți afaceriști (36%) și încurajând corupția (34%), deși are grijă ca oamenii să nu fie afectați prea mult de tranziție (30%). PD-ul are un profil asemănător, cuprinzând mulți afaceriști (44%), încurajând

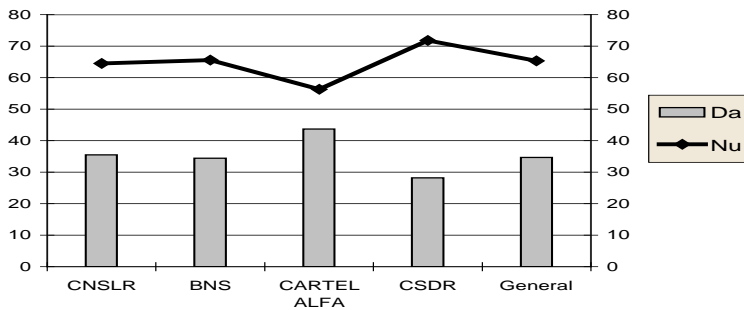
corupția (38%), având un rol însemnat în dezastrul economic (32%) nefiind interesat de cum trăiește omul simplu (29%) și ducând o politică orientată mai mult de dorința de răzbunare (29%). Profilul APR-ului este unul predominant pozitiv, acest partid urmărind cu adevărat democratizarea țării (28%), deoarece este condus de oameni care vor binele țării (27%), este un partid cu adevărat democratic (23%), care poate să înfăptuiască reforma (21%).

În privința liderilor partidelor se consideră că politicienii care au contribuit în bine la redresarea țării după 1989 ar fi în primul rând Teodor Stolojan (67%) și Teodor Meleșcanu (54%), iar apoi Traian Băsescu (33%) și Ion Iliescu (31%), în timp ce aceia care au avut o influență negativă prin atitudinea pe care au adoptat-o ar fi în primul rând Ion Diaconescu (54%) și Victor Ciorbea (54%), urmați de Emil Constantinescu (46%), Marko Bela (44%), Corneliu Vadim Tudor (43%), Virgil Măgureanu (41%) și Petre Roman (40%).

## 2.4. Interesul sindicatelor față de mișcarea social-democrată.

Încercând să evidențiem posibile asemănări între revendicările sindicale și promisiunile partidelor observăm că doar o treime dintre membrii sindicali consideră că programele electorale ale unor partide conțin astfel de similarități, acestea regăsindu-se mai ales în obiectivele PDSR-ului, PRM-ului, APR-ului și PD-ului.

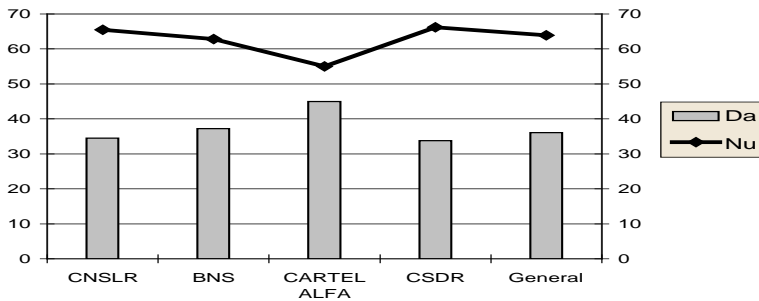
**Graficul 2.17. – Similaritatea sindicală a partidelor politice**



Referindu-ne, din același punct de vedere, la discursurile liderilor politici observăm că un procent identic de sindicaliști percep anumite similitudini între declarațiile politicienilor și cerințele sindicale, cei mai apropiați de viziunea sindicală fiind Corneliu Vadim Tudor, Ion Iliescu și Teodor Meleșcanu.

**Graficul 2.18. – Similaritatea sindicală a liderilor politici**

## *Dilema ideologică și fascinația politizării*



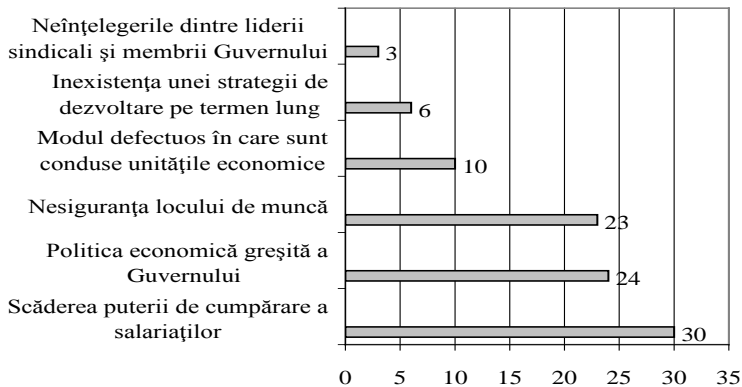
Deși cei mai mulți sindicaliști nu găsesc asemănări între revendicările sindicale și programele politice ale unor partide, totuși majoritatea acestora (62%), consideră că apropierea partidelor politice de sindicate reprezintă un lucru bun.

Investigând atitudinea față de mișcarea social-democrată, după cum s-a observat din datele de mai înainte, o posibilă relație s-ar putea stabili între organizațiile sindicate și mișcarea social-democrată. Deși există mai multe partide care declară că au o orientare social-democrată, cele care se apropie cel mai mult de ceea ce trebuie să fie cu adevărat un partid social-democrat, în opinia sindicaliștilor ar fi APR-ul (22%), PDSR-ul (21%) și PD-ul (16%). Controversa referitoare la necesitatea existenței unui număr mai mare de partide social-democrate nu este rezolvată, printre sindicaliști existând un număr egal de aderenți pentru cele două soluții, o treime dintre ei considerând că ar trebui să existe doar un singur partid social-democrat, iar altă treime fiind de acord cu mai multe partide social-democrate. De aceea la viitoarele alegeri, ei ar vota o coaliție de partide social-democrate, desemnându-l ca cel mai potrivit lider pentru aceasta pe Teodor Meleșcanu.

### *Graficul 2.19. – Cauzele acțiunilor sindicale*



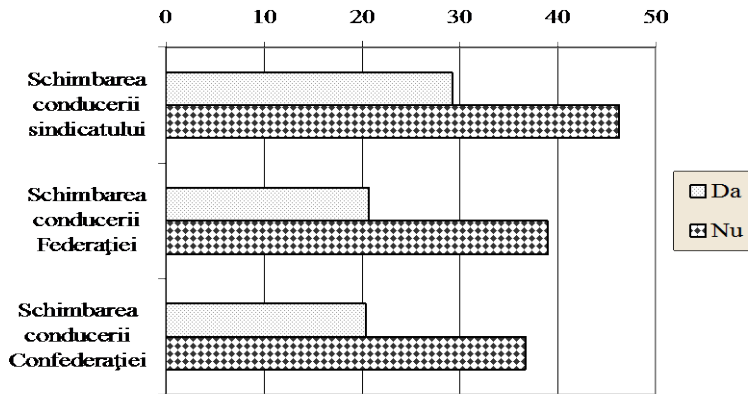
## *Dilema ideologică și fascinația politizării*



Analizând atitudinea față de organizațiile sindicale observăm că principalele cauze ale înmulțirii acțiunilor de protest din ultima vreme sunt legate îndeosebi de scăderea puterii de cumpărare a salariilor (30%), de politica economică greșită a guvernului (24%), de nesiguranța locului de muncă (23%). Sindicaliștii sunt de acord că atunci când un sindicat intră în grevă toți membrii de sindicat ar trebui să participe la ea (71%), doar o treime dintre ei acordând libertatea ca fiecare membru de sindicat să facă așa cum crede de cuviință, iar de drepturile rezultate în urma negocierii sindicatului cu conducerea unității ar trebui să beneficieze toți salariații, chiar și cei care nu sunt membrii de sindicat.

În cazul posibilității de a schimba conducerea sindicală, ei se declară mulțumiți, votând în continuare pentru menținerea acesteia atât la nivelul unității în care lucrează, cât și la nivelul federației la care sunt afiliați și al confederației naționale respective.

***Graficul 2.20. – Schimbarea conducerii sindicale***



## **2.5. Discrepanțe atitudinale între liderii și membrii sindicali**

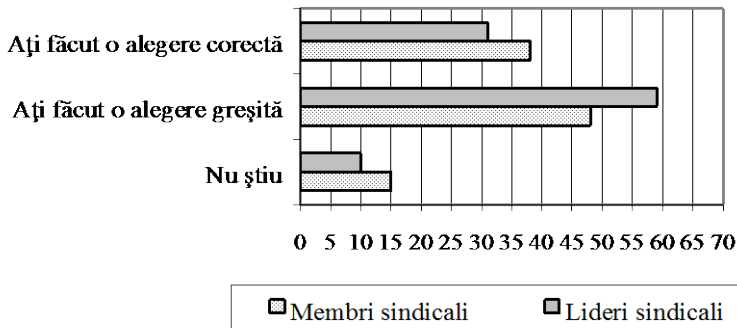
Unul dintre factorii care consolidează puterea sindicală este convergența dintre opiniile liderilor și cele ale membrilor. În domeniul sindical, un lider pentru a fi urmat, trebuie în primul rând să știe ce gândesc membrii referitor la problemele în care este abilitat să ia decizii, iar pentru a-i convinge să fie solidari cu el ar trebui să creeze imaginea că simte și gândește exact ca cei care îl urmează, în acest fel el devenind o extensie a celor pe care îi reprezintă. De aceea un posibil factor determinant al disfuncționalităților sindicale este tocmai incongruența atitudinală dintre lideri și membri. În continuare vom prezenta aceste discrepanțe atitudinale dintre lideri și membrii, în ceea ce privește

imaginea partidelor, relația dintre sindicate și partide, cât și efectele guvernării.

*Satisfacția față de votul acordat.* S-a observat faptul că liderii sindicali sunt mai nemulțumiți de alegerea făcută în 1996, în comparație cu membrii sindicali (ld.- 59%, mb.- 48%)

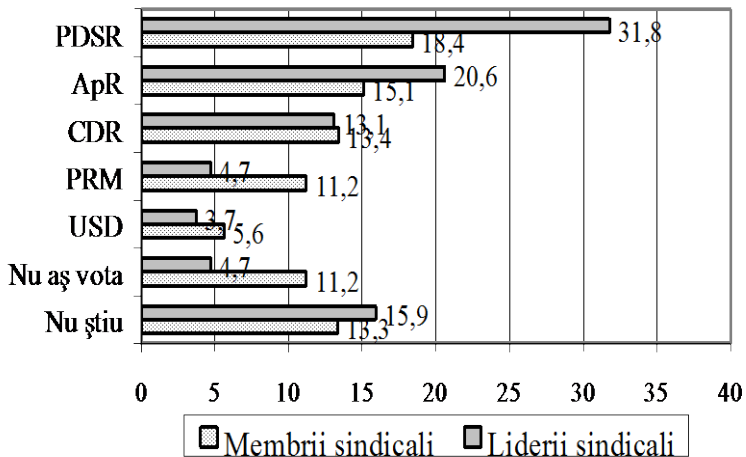
**Graficul 2.21. –**

**Evaluarea votului acordat**



De asemenea reies diferențe și între orientarea viitoare a preferințelor politice, liderii acordându-și votul pentru PDSR (ld.-31.8%, mb.-18.4%) și APR (ld.-20.6%, mb.-15.1%), în timp ce membrii sindicali se regroupează mai mult pe lângă PRM (mb.-11.2%, ld.-4.7%) și USD (mb.-5.6%, ld.-3.7%). Membrii sindicali sunt mai nehotărâți în ceea ce privește corectitudinea alegerii realizate în 1996 (mb.-15%, ld.-10%) și mai hotărâți în privința neparticipării la alegerile viitoare (mb.-11.5%, ld.-4.7%), iar liderii sindicali sunt mai nehotărâți în privința alegerii pe care vor trebui să o facă, (ld.-15.9%, mb.-13.3%), dar mai decizi să-și acorde votul cuiva.

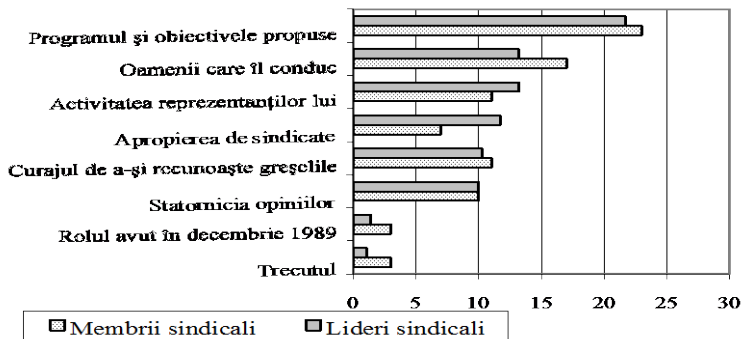
**Graficul 2.22. – Acordarea votului viitor**



*Imaginea partidelor politice.* Deși atât liderii sindicali cât și membrii sindicali au considerat că cel mai important element în formarea imaginii despre un partid politic îl reprezintă programul acestuia și obiective propuse, s-au constatat totuși unele diferențe ușor semnificative între importanța acordată celorlalte argumente care contribuie la formarea impresiei despre partide, pentru liderii sindicali fiind mai importante apropierea de sindicate (Id.-11.7%, mb.-7%) și activitatea reprezentanților lui în parlament (Id.-13.2%, mb.-11%), în timp ce pentru membrii sindicali fiind mai importanți oamenii care conduc partidul respectiv (Id.- 13.2%, mb.-17%).

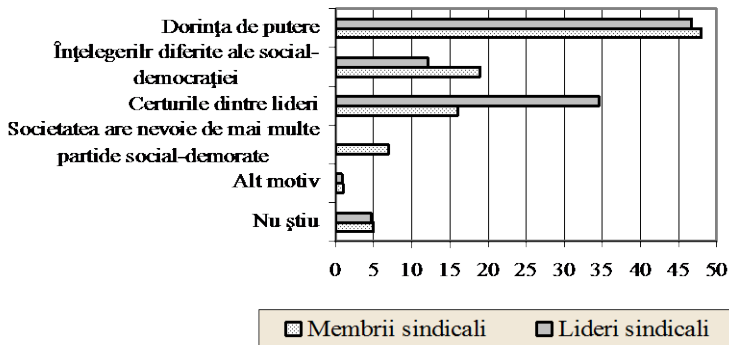
**Graficul 2.23. – Formarea imaginii despre partide**

## *Dilema ideologică și fascinația politizării*



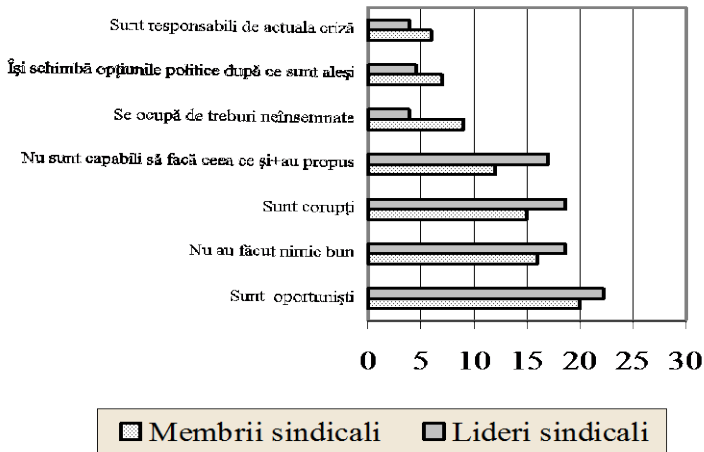
Deși atât liderii sindicali cât și membrii sindicali au fost de acord asupra faptului că lupta pentru putere reprezintă cauza principală a diversității partidelor social-democrate, au ieșit în evidență totuși unele diferențe între modul în care sunt percepute celelalte motive ale existenței unui număr mare de partide social democrate, liderii punând acest fapt mai mult pe seama certurilor dintre politicieni (ld.- 34.6%, mb.- 16%), în timp ce membrii au estimat că înțelegerile diferite ale social-democrației au determinat preponderent această situație (ld.- 12%, mb.- 19%), dar acesta nu este un lucru rău pentru că oricum societatea are nevoie de mai multe partide social-democrate (ld.- 0%, mb.- 7%).

**Graficul 2.24. – Cauzele diversității social-democrate**



De asemenea au rezultat diferențe între modul în care sunt percepute cauzele scăderii încrederii în partide și politicieni, liderii considerând că aceasta se datorează faptului că partidele și politicienii nu sunt în stare să facă ceea ce și-au propus (ld.-17%, mb.-12%), iar membrii apreciind că acest lucru este consecința faptului că partidele și politicienii se ocupă de treburi neînsemnate și nu de scoaterea țării din criză(mb.-9%, ld,-3.9%).

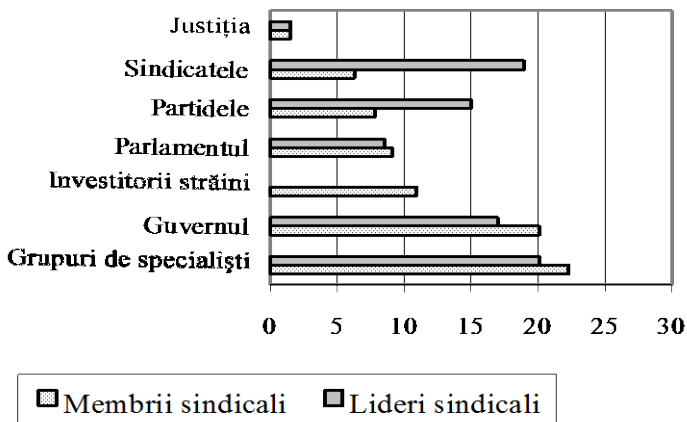
**Graficul 2.25. – Cauzele scăderii încrederii în politicieni**



*Vinovații și salvatorii.* Liderii găsesc ca responsabili pentru actuala criză a țării guvernul actual și președinția, în timp ce membrii sindicali consideră că principalii vinovați ar fi guvernele anterioare și unele instituții internaționale.

Cei care ar putea contribui la revitalizarea țării ar fi în viziunea liderilor partidele politice și sindicatele, în timp ce membrii sindicali acordă un credit mai mare grupurilor de specialiști, guvernului și investitorilor străini.

*Graficul 2.26. – Salvarea țării*



*Apropierea sindicatelor de partide.* S-a constatat existența unor diferențe nesemnificative între lideri și membri în ceea ce privește percepția asemănării dintre revendicările sindicale și programele partidelor sau discursurile liderilor politici. Liderii sindicali regăsesc revendicări sindicale în programele partidelor (ld.-37,5%, mb.-35%) și în discursurile

politicienilor (ld.-37%, mb.-36%) aproape în aceeași măsură ca și membrii sindicali.

## **2.6. Conotații psihosociale ale politizării sindicatelor**

Pentru a obține o imagine concisă și simplă a datelor la care s-a ajuns în acest studiu, vom sintetiza rezultatele în câteva concluzii și anume :

- 1. Sindicaliștii regretă decizia luată la alegerile din 1996, se declară ca având o orientare politică de centru, preferând o ideologie social-democrată, dar își supraevaluează opțiunile lor politice care nu sunt nicidecum majoritare așa cum le consideră.*
- 2. Sindicaliștii acordă o însemnătate mare politicii în crearea și menținerea democrației, deoarece doar prin intermediul acesteia s-ar putea face remarcăți lideri noi și competenți, chiar dacă sunt conștienți că un efect deloc neglijabil al acesteia ar putea fi apariția corupției.*
- 3. Pentru sindicaliști o reformă pentru a fi acceptată de populația ar trebui să fie caracterizată de măsuri care să îmbine deciziile tranșante cu cele facilitatoare, astfel încât să nu se facă o trecere bruscă la specificul capitalist.*



4. *Deși nu găsesc prea multe similarități între programele partidelor sau discursurile politicianilor și revendicările sindicale, sindicaliștii consideră totuși că apropierea partidelor politice de sindicate reprezintă un lucru pozitiv.*
5. *Deși părerea pe care o au despre oamenii politici este preponderent negativă, considerând că ei înșiși sunt principalii vinovați de scăderea încrederii populații, sindicaliștii nu se simt deranjați de existența mai multor partide social-democrate și consideră că există diferențe între partide, unele meritând aprecierea populației, iar altele fiind pline de oportuniști.*
6. *Spre deosebire de încrederea pe care o au în politicieni, încrederea în liderii sindicali se află încă la cote mari, acțiunile sindicale reprezentând pentru ei niște măsuri foarte justificate de incompetența sau nepăsarea guvernanților.*
7. *Deși consideră că investitorii străini ar putea avea un rol important în depășirea crizei economice, cu toate acestea membrii sindicali nu sunt de acord cu acordarea de facilități acestora.*
8. *Faptul că pentru liderii sindicali investitorii străini nu au nici un rol în sprijinirea redresării țării, ar putea afecta în cele din urmă și negocierile în cazul privatizării anumitor întreprinderi.*
9. *Există o serie de ușoare diferențe atitudinale între liderii sindicali și membrii sindicali în ceea ce privește politizarea sindicatelor, fapt*

*care ar putea duce la confuzii în interiorul organizațiilor sindicale și chiar la anumite disfuncționalități sindicale.*

- 10. În privința aspectelor legate de problemele ideologice, există o bună coerență atitudinală între sindicaliștii din diferite confederații sindicale, fapt ce poate contribui la asigurarea unei funcționări eficiente și unitare a mișcării sindicale.*
- 11. Consecințele pe care le-ar implica opțiunea clară față de democrație sunt încă controversate, aceasta rămânând una dintre principalele dileme ale tranziției, ale cărei efecte pozitive și negative nu pot fi foarte bine conștientizate.*

Colaboratori :

**BĂDOIU VICTOR** - sociolog, asistent la Școala Națională  
de Studii Politice și Administrative

**BLENDEA PAUL** - sociolog, cercetător la Institutul de  
Științele Educației

**DRĂGHICI ISABELA** - ziaristă

**NIȚESCU DIANA** – psiholog la Biroul de Cercetări Sociale

**RUSSO GABRIELA** – sociolog, cercetător la Institutul de  
Igienă

**SION SORIN** – statistician la Biroul de Cercetări Sociale

**STĂNESCU IRINA** – ziaristă la revista Privirea

**SUDITU ANCA** – psiholog la Biroul de Cercetări Sociale

**VÂLCEANU BOGDAN** - sociolog, asistent la Facultatea de  
Litere

## **DILEMA SOCIALĂ și PERSPECTIVA RESTRUCTURĂRII**

---

---

- ❖ **Cum sunt evaluate deciziile privind restructurarea ?**
- ❖ **Care sunt consecințele restructurării ?**
- ❖ **Cum sunt apreciați cei implicați în restructurare ?**
- ❖ **Care sunt problemele principale ale industriei ?**

***“Libertatea înseamnă schimbare, iar atașamentul exagerat față de ceea ce este cunoscut și familiar a devenit costisitor și periculos, căci amenință cu perimarea atât organizațiile cât și indivizii”***

*Director din Ardeal*

O trăsătură de bază generată de înlăturarea regimului comunist a fost trecerea de la un imobilism social, caracterizat printr-o libertate scăzută și o protecție socială crescută, la un dinamism social extrem, caracterizat printr-o creștere considerabilă a libertății și o scădere de neconceput a securității personale, schimbările produse de această perioadă întrecând cu mult imaginația populației. În general cei care iau decizii guvernamentale își pot imagina o schimbare socială doar în planul procedurilor și al obstacolelor tehnico-organizaționale, dar aceasta nu poate fi concepută și pusă în practică în mod eficient, fără o măsură capabilă să favorizeze în fiecare persoană un efort de schimbare. Acest fapt este determinat de un proces de anticipare a rezistențelor și de creare a condițiilor privind restructurările individuale și colective necesare, în mod defensiv sau adaptativ. Datorită procesului de susținere și contracarare reciprocă dintre structurile psihice și cele ale organizării sociale, nu poate exista schimbare socială sau colectivă care să poată fi actualizată fără schimbare individuală sau psihică și invers. Iar dacă intervine în mod brutal o schimbare a spațiului extern, în loc ca aceasta să favorizeze o schimbare psihică, apare riscul de a se produce o ruptură ce duce la amplificarea rezistențelor sau la instalarea unei situații de criză a cărei rezolvare este nesigură.

La o analiză lucidă era evident faptul că România nu avea resursele necesare pentru a salva prin retehnologizare întreaga industrie și că soluția era aceea de a abandona o parte a acesteia pentru a o salva pe cealaltă. Tot resursele par a fi vinovate și de faptul că restructurările realizate au fost uneori doar dezindustrializări sau doar demolări fără a

construi nimic altceva, deoarece se știa faptul că nu erau bani nici măcar pentru a închide întreprinderi producătoare de pierderi.

Cu toate acestea, imediat după terminarea uneia dintre campaniile de integrare în NATO, guvernul Ciorbea a început o acțiune de restructurare a industriei românești. Închiderea a 16 întreprinderi declarate nerentabile, urmată apoi de închiderea unor unități miniere au făcut ca în ochii populației restructurarea să fie sinonimă cu sistarea activităților în întreprinderi și cu disponibilizările masive de personal. Ulterior guvernul a început un proiect de restructurare a industriei petroliere, ce a constat în reorganizarea diferitelor activități (extracție, prelucrare, rafinare, distribuție) sub o singură instituție - Societatea Națională a Petrolului -, situație ce a dat naștere unor noi discuții și controverse. Relatarea fragmentară din presă a unor măsuri și decizii organizatorice, comentarea lor într-un limbaj strict tehnic și economic fără lămurirea efectelor lor în plan psihosocial, declarațiile autorităților privind mafia petrolieră și cazurile de corupție din acest domeniu, au creat o stare de spirit tensionată și neliniștitoare în rândul angajaților, a celor care sunt direct afectați de noile schimbări.

Studiul de față a urmărit să descopere ce impact au aceste restructurări asupra angajaților. „Există sau nu o stare de spirit ce necesită consultarea lor ?” „Pot fi aceste măsuri impuse de sus, fără riscul unor greve sau acțiuni protestatatoare?”. În acest sens analiza opiniilor salariaților a încercat să nuanțeze răspunsurile la o serie de întrebări de mare interes - ce știu angajații despre restructurare, de unde obțin informațiile cele mai multe despre aceste lucruri, cum percep aceste măsuri în plan personal, profesional și național, câtă încredere mai au în cei ce le organizează activitățile la locul de muncă, ce așteaptă salariații de la aceștia, cum ar acționa dacă sindicatul le-ar solicita participarea la diferite forme de protest și ce anume ar face dacă ar rămâne șomeri ?

Cercetarea s-a desfășurat în octombrie 1997 pe un eșantion de 2954 de sindicaliști petroliști. Eșantionul a fost supradimensionat, de aproape trei ori mai mare decât unul obișnuit pentru un sondaj cu reprezentativitate națională cu scopul de a obține informații corecte și cu grad de eroare scăzut, nu numai la nivel național ci și zonal. În acest sens

pentru diminuarea erorii de răspuns au fost introduse întrebări de control, eliminându-se astfel peste 150 de chestionare completate nesincer sau doar parțial. Structura eșantionului final a fost ușor diferită de cea alcătuită inițial, pe de o parte datorită incompletitudinii bazei de date privind numărul salariaților și distribuția lor pe ocupații, iar pe de altă parte schimbării unor unități în funcție de criteriul importanței lor zonale. La nivel global, unitățile incluse în cercetare păstrează repartiția angajaților pe ocupații existentă în toată țara. Au fost excluse din analiza rafinările și celelalte instituții ai căror membri nu sunt afiliați la Federația Sindicatelor Libere și Independente „Petrom”, de aceea cercetarea are doar reprezentativitate sindicală, dar au fost intervievați în unitățile selectate atât membri sindicali cât și cei care nu făceau parte din sindicat.

În total au fost intervievați 73% bărbați și 27% femei, 95% declarându-și apartenența la sindicat.

În privința nivelului de școlarizare al salariaților participanți la cercetare 2% au doar școală primară, 9,3% școală generală, 32,4% școală profesională, 33,8% liceul, 8,2% școală postliceală și 14,2% facultate.

Structura salariaților pe ocupații se prezintă astfel: muncitori necalificați - 8,2%, muncitori calificați - 61%, funcționari - 7%, maiștri - 3,9%, tehnicieni - 6,3, ingineri - 11,2%, economiști - 2,4%.

Referitor la mediul de rezidență al angajaților 17,3% locuiesc în orașe foarte mari (cu populații peste 200.000 de locuitori), 8,3% în orașe medii cu 50-200.000 de locuitori, 27,2% domiciliază în orașe mici sub 50.000 de locuitori, iar 47,3% sunt stabiliți în comune și sate. În acest sens repartiția petroliștilor este diferită de cea a populației naționale, fiind aglomerată mai ales în orașele mari și mediul rural.

În ceea ce privește vechimea lor în muncă 11,7% sunt angajați de mai puțin de 5 ani, 21,6% au o vechime situată între 5 și 10 ani, 24,2% dintre angajați au până la 15 ani vechime, 18,6% lucrează de aproape 20 de ani în industria petrolieră, 10,4% dintre ei au vechime în munca între 20 și 25 de ani, ponderea celor cu vechime mai mare de 25 de ani fiind de 13,4%.

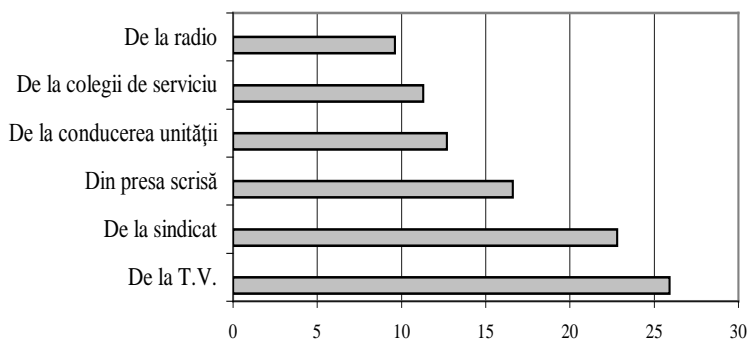
Datele privind structura socio-ocupațională a petroliștilor sunt importante în special pentru analiza în detaliu a răspunsurilor la întrebările

adresate subiecților. Comentariile ce urmează vor surprinde abaterile semnificative de la media generală a fiecărui răspuns în funcție de aceste criterii factuale. În general se va observa că nivelul de instrucție școlară reprezintă cel mai important indice de diferențiere a răspunsurilor, alături de specificul unor unități.

### **3.1. Evaluarea deciziilor ce afectează restructurarea**

Cei mai mulți petroliști (85%) se declară a fi la curent cu discuțiile referitoare la restructurarea industriei petroliere. Gradul lor de informare este dependent de doi factori și anume educațional și economic, cei cu studii superioare declarându-se cu 15% mai informați decât cei cu școala generală și cei cu venituri mari fiind mult mai atenți la asemenea evenimente spre deosebire de cei cu salarii mici.

*Grăful 3.1. – Sursele de informare ale sindicaliștilor*



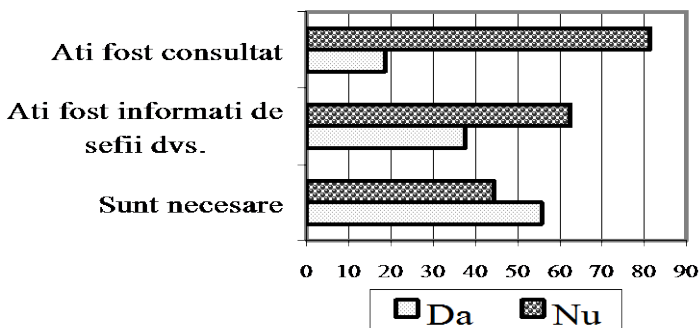
Principalele mijloace de informare în această problemă au fost televiziunea și sindicatul, peste un sfert dintre salariați luând cunoștință de deciziile privind restructurarea pe această cale și aproape un sfert dintre ei primind veștile de la sindicat. A doua sursă de informare, ca importanță, a fost reprezentată de presa scrisă, iar pe locul trei s-au aflat conducerea și colegii, un sfert dintre sindicaliști fiind informați de către aceștia. S-au constatat diferențe semnificative în ceea ce privește rolul conducerii în



### *Dilema socială și perspectiva restructurării*

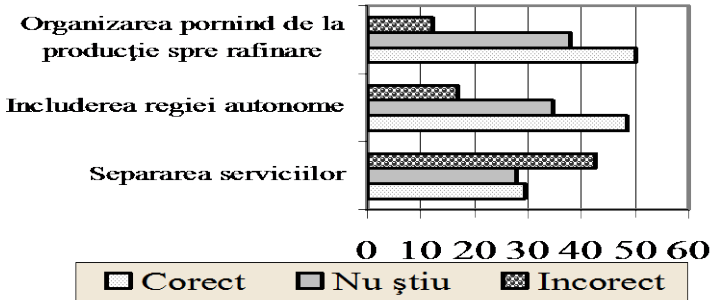
informarea subalternilor, pe zone, cei din Muntenia Sud și Moldova fiind de trei ori mai informați de către directori decât cei din Oltenia. Colegii au transmis aceste informații în aceeași măsură ca și directorii, ceea ce denotă existența unor puternice rețele informale de comunicare. În general salariații (81%) nu au fost consultați în legătură cu aceste restructurări și nici informați (63%) de către șefii nemijlociți. Cu toate acestea, jumătate dintre ei consideră aceste restructurări ca fiind necesare, iar percepția utilității acestora variază direct proporțional cu gradul școlarizării.

**Graficul 3.2. – Implicarea salariaților în procesul restructurării**



Deși s-au declarat a fi la curent cu problematica restructurării, jumătate dintre salariați nu au nici o părere despre procesul de desființare a Companiei Române de Petrol și de înființare a Societății Naționale a Petrolului și nici despre eficiența instituției Rafirom. Pe de o parte cei care au aprobat hotărârea de înființarea a S.N.P. (30%) sunt de aproape două ori mai mulți decât cei care au apreciat negativ această decizie, iar pe de altă parte cei care au considerat ca incorectă măsura Guvernului de a menține în noua societate numai anumite unități (42%) sunt de două ori mai mulți decât cei care au evaluat favorabil această hotărâre.

**Graficul 3.3. – Aprecierea măsurilor luate**



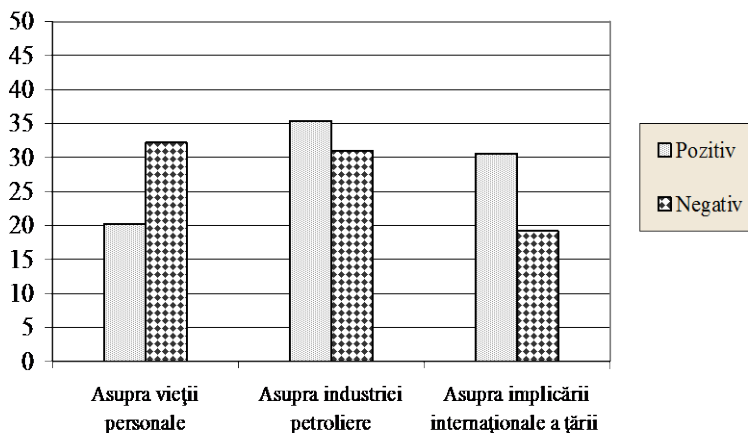
De aceea trei sferturi dintre petroliști se declară gata a sprijini Federația Sindicală în procesul intentat Guvernului, deoarece nu a consultat acționarii atunci când a înființat SNP-ul, iar interesant este că intenția de a sprijini federația este invers proporțională cu pregătirea școlară a salariaților, ea scăzând odată cu creșterea gradului de educație.

Jumătate dintre angajați consideră corectă atât includerea Regiei Autonome Petrom în structura SNP cât și organizarea SNP pornind de la producție la rafinare, în schimb nu sunt de acord cu separarea GPS-urilor (unităților prestatoare de servicii) de restul unităților, aprecierea primelor două decizii crescând concomitent cu nivelul de instrucție, vechimea în muncă și venitul angajaților.

### 3.2. Percepția efectelor restructurării

Despre câștigul industriei petroliere în urma acestei transformări părerile sunt împărțite în mod egal, numărul destul de mare al celor care nu se pronunță (34%) denotând o mare lipsă a informațiilor și un grad ridicat de necunoaștere a consecințelor.

*Graficul 3.4. – Influența procesului de restructurare*



Doar o treime dintre salariați consideră că prin crearea SNP, statul și respectiv industria petrolieră vor avea de câștigat, dintre aceștia intelectualii deținând ponderea cea mai mare, aprecierea pozitivă a acestei măsuri crescând însă și în funcție de vechimea și veniturile angajaților.

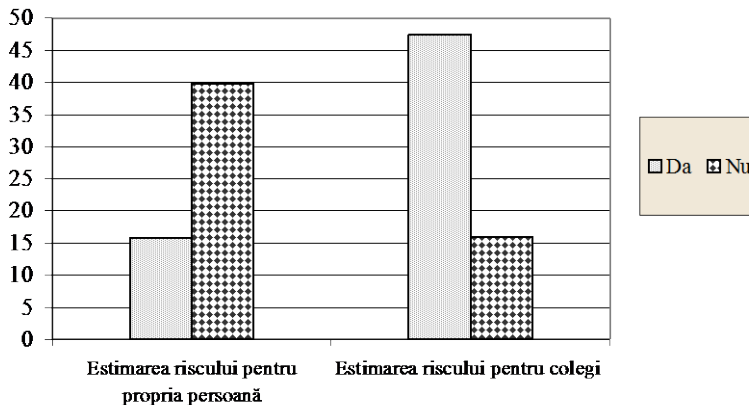
Același procent ridicat al nehotărâților se întâlnește și atunci când trebuie să aprecieze efectele pe care aceste schimbări le vor produce în propria viață, doar o cincime dintre ei considerând că acestea vor fi predominant pozitive, în timp ce o treime dintre ei sunt convingși că restructurarea îi va afecta în mod negativ. Speranța într-un viitor mai bun crește odată cu nivelul cultural al petroliștilor și scade concomitent cu numărul membrilor de familie.

În legătură cu rolul pe care îl va juca România pe piețele internaționale după această restructurare, 20% dintre ei cred că aceasta va fi

mai mic ca urmare a înființării SNP, iar 30% speră în implicarea mai activă și în sporirea prestigiului țării în plan internațional. La fel ca atunci când au trebuit să aprecieze impactul restructurării în plan personal și național, o treime dintre ei declară că nu se pot pronunța asupra acestei probleme complexe.

În privința aprecierii propriei competențe profesionale, 60% dintre petroliști se consideră bine pregătiți profesional și apti pentru a lucra în străinătate, ceilalți apreciind că ar fi necompetitivi pe plan internațional. Cu toate acestea chiar și cei din prima categorie, care se autoevaluează pozitiv, nu resping ideea continuării studiilor, (77%) considerând chiar necesară o pregătire profesională suplimentară.

**Graficul 3.5. – Pericolul pierderii locului de muncă**

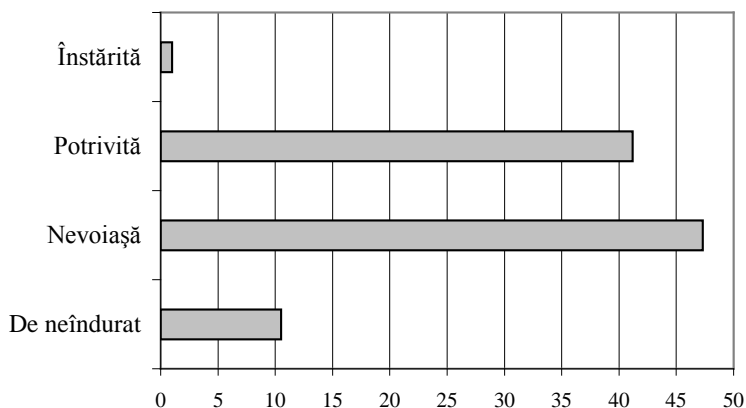


Ponderea celor care apreciază că numărul angajaților din unitatea lor se situează la un nivel optim (40%) este de două ori mai ridicată decât a celor ce cred că acest număr e prea mare și de două ori și jumătate mai mare decât a celor care apreciază că acest număr este prea mic. Astfel doar o cincime dintre petroliști cred că în unitatea în care lucrează există un excedent de personal și se tem că ar putea să î-și piardă locul de muncă în următoarele luni, iar cei mai mulți (44%) nu pot aprecia ce se va întâmpla cu locul lor de muncă în viitorul apropiat. Teama de șomaj crește în funcție de numărul de membri în familie și se reduce odată cu ridicarea

nivelului de pregătire școlară. În ceea ce-i privește pe colegi, incertitudinea locului de muncă al acestora este mult mai mare, aproape jumătate dintre angajați fiind convinși că pentru colegii lor din unitate există pericolul pierderii slujbei în urma restructurării și doar 16% fiind încrezători în privința viitorului colegilor.

În situația în care Guvernul ar oferi despăgubiri de 10-15 milioane de lei (aproximativ 3000 - 4000 de dolari), doar 13% dintre ei ar fi mulțumiți și ar accepta șomajul în schimbul acestei sume, trei sferturi dintre ei fiind atașați de locul de muncă, au dorința de a lucra în continuare și nu sunt de acord să procedeze precum minerii și să-și părăsească locurile de muncă în schimbul unor sume de bani. Aceste despăgubiri considerate incorecte de către 62% dintre ei nu îi pot face să renunțe la stabilitatea unui loc de muncă, deși acesta după cum vom vedea în continuare nu este foarte mulțumitor. Cu toate că sunt considerate incorecte, aceste despăgubiri ar fi totuși bine meritate în opinia petroliștilor (67%), dar sub forma primelor, având în vedere munca dificilă depusă până în prezent de către aceștia.

**Graficul 3.6. – *Aprecierea situației materiale***



Pentru a înțelege mai bine care este contextul socio-economic în care apar aceste atitudini, trebuie să se precizeze faptul că situația materială a petroliștilor s-a modificat mult față de anul 1996 și este

percepută altfel decât restul populației. Astfel doar 8,6% dintre petroliști consideră că în 1997 au trăit mai bine decât în 1996 (față de 13% populația României), mai prost 67,5% dintre ei (spre deosebire de 43% cât au menționat românii într-un sondaj CIS efectuat în aceeași perioadă) și cred că trăiesc la fel ca anul trecut doar 23,8 (în comparație cu 44% restul cetățenilor țării). Aceste date arată că petroliștii își percep mult mai dureros fluctuațiile nivelului de trai decât ansamblul populației. Mai mult de jumătate dintre ei își apreciază actuala situație economică ca fiind dificilă, iar aproximativ cealaltă jumătate a lor acceptă faptul că nivelul lor material este potrivit, în timp ce doar 1% se consideră înstăriți din punct de vedere financiar.

Având în vedere aceste date se poate înțelege de ce jumătate dintre ei se împotrivesc reformei economice așa cum este ea pusă în aplicare de cabinetul Ciorbea, în sprijinul acesteia fiind doar o treime dintre petroliști.

### **3.3. Aprecierea decidenților implicați în restructurare**

#### *a) Aprecierea conducerii*

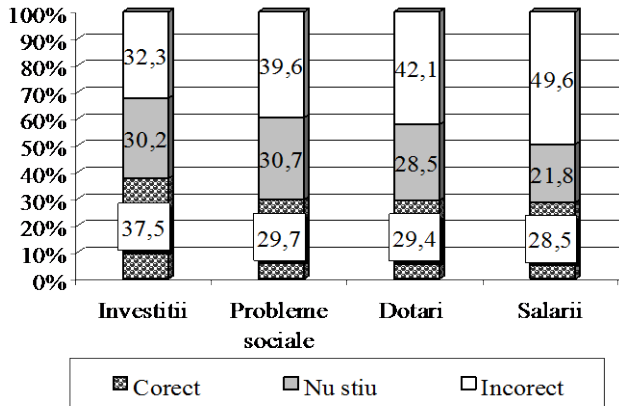
În aceste situații de modificări globale conducerea rămâne un element important care ghidează salariații spre țelul propus, de profesionalismul acesteia depinzând în mare măsură percepția acestor schimbări. Astfel se observă că în general salariații (67%) cred că unitatea lor este condusă de oameni competenți, doar o cincime dintre ei pronunțându-se negativ cu privire la capacitățile manageriale ale șefilor. Una dintre cele mai complexe și mai virulent dezbătute probleme, în care conducerea are rolul esențial, este repartizarea fondurilor.

Astfel despre modul în care sunt repartizați banii instituției pentru investiții, părerile sunt relativ egal împărțite, o treime dintre ei considerându-le ca fiind corect realizate, altă treime percependu-le ca incorecte, în timp ce ceilalți nu se pot pronunța. Convingerea că bugetul nu este distribuit corect crește atunci când este vorba de probleme sociale, deși procentul celor ce apreciază pozitiv măsurile luate este asemănător.

## Dilema socială și perspectiva restructurării

Această percepție negativă se accentuează atunci când este vorba de repartitia sumelor pentru dotări, iar numărul angajaților care consideră incorectă alocarea banilor pentru salarii ajunge la jumătate dintre petroliști.

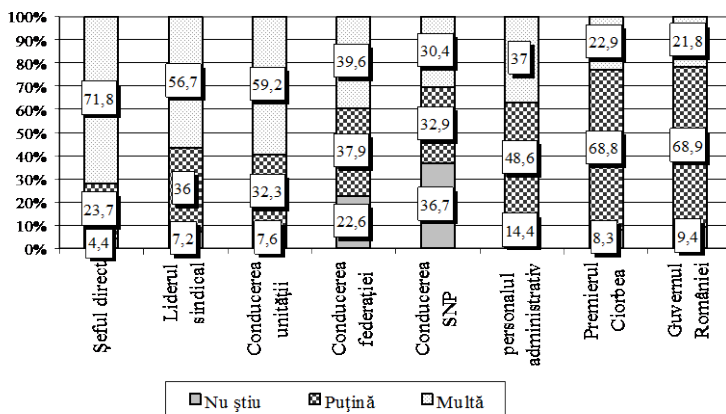
**Graficul 3.7 - Percepția alocării fondurilor**



Chiar dacă există aceste nemulțumiri referitoare la gestionarea resurselor financiare, trei sferturi dintre angajați afirmă că nu cunosc alte persoane care ar putea conduce mai bine unitatea decât actualul director și doar un sfert dintre aceștia ar găsi un înlocuitor mai competent la conducerea unității. În strânsă legătură cu repartizarea fondurilor apare încrederea pe care salariații o manifestă și o declară față de cei care au putere de decizie în privința problemelor economice.

Analizând datele se constată o relație invers proporțională între încrederea acordată și puterea de decizie deținută de respectiva persoană sau instituție. Astfel, cea mai mare încredere o manifestă petroliștii (70%) față de șeful direct, care este cel mai puțin implicat în deciziile economice ale unității, aceasta scăzând cu 10% în cazul directorului unității și a liderului sindical. Atunci când planul de referință devine instituțional încrederea se micșorează ajungând la 40% în cazul federației sindicale și la 30% în cazul Societății Naționale a Petrolului, iar când este vizat Guvernul, care are cea mai mare putere de decizie în domeniu, atunci încrederea scade până la 20%.

**Graful 3.8 – Încrederea avută în conducere**

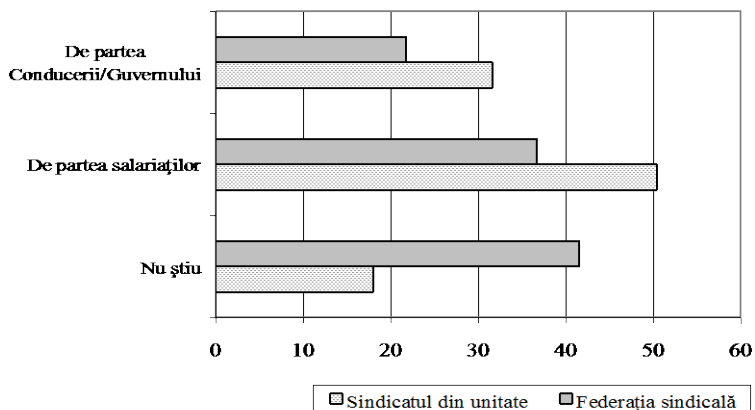


*b) Aprecierea sindicatului*

Problema relațiilor dintre sindicat și conducere este una complexă, în același timp foarte importantă atât pentru salariați cât și în scopul bunei rezolvări a problemelor generale. Complementară sau conflictogenă, ierarhică sau indiferentă, această relație este percepută în anumite moduri de către salariați, fapt care îi face să aibă sau nu încredere în liderul sindical. Astfel, jumătate dintre cei chestionați sunt de părere că sindicatul este de partea lor, însă o treime dintre ei consideră că sindicatul s-a dat de partea conducerii unității, deși majoritatea angajaților (60%) sunt convinși că în fruntea sindicatului se află persoane competente și doar o mică parte a lor (18%) menționează incompetența liderilor sindicali, ca o posibilă cauză a acestei dileme. Puși în situația de a putea schimba conducerea sindicatului din unitate cei mai mulți fie nu pot aprecia efectul acestei schimbări (34%), fie consideră că nu se va întâmpla nimic în privința competenței cu care vor fi reprezentați (29%), proporția celor care speră că prin această măsură drepturile salariaților ar fi apărate mai bine (17%) fiind egală cu a celor care cred că lucrurile se vor deteriora în cazul schimbării actualei conduceri sindicale (20%).



**Graful 3.9 – Evaluarea credibilității sindicale**

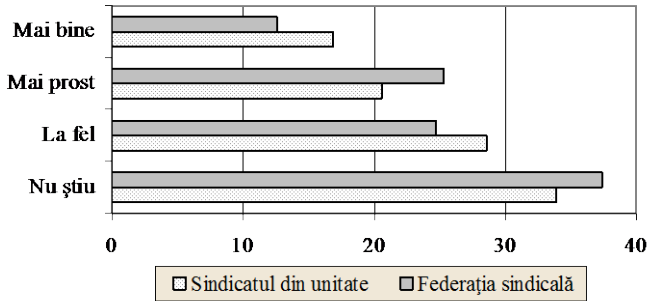


Mulți salariați sunt nehotărâți, atunci când este vorba de orientarea federației sindicale în privința problemei respective, doar o treime dintre ei considerând federația ca reprezentându-le interesele, în timp ce 20% dintre ei bănuiesc federația de parteneriat cu Guvernul. Trebuind să estimeze efectele pe care le-ar putea aduce schimbarea conducerii federației sindicale din industria petrolieră se constată aceeași indecizie, cei mai mulți fie neputând aprecia impactul acestei schimbări (37%), fie considerând că nu vor fi afectați în nici un fel, neavând nimic de pierdut sau de câștigat odată cu această nouă alegere (25%), în timp ce proporția celor care simt că vor avea de pierdut în urma înlocuirii din funcție a conducerii federației (25%) fiind de două ori mai mare decât a celor care speră într-o îmbunătățire notabilă a calității apărării drepturilor salariaților (13%).

Una dintre realizările principale ale unui sindicat este fără îndoială contractul colectiv de muncă, calitățile sau lipsurile acestuia reflectându-se în atitudinile salariaților. Deși o bună parte dintre angajați nu se pot pronunța asupra calității contractului colectiv de muncă, deoarece încă nu îl cunosc, se constată o diferență semnificativă între numărul celor care sunt mulțumiți de prevederile acestui contract (45%) și

numărul celor care se declară nesatisfăcuți de modul în care a fost realizat (36%).

**Graficul 3.10. – Apărarea drepturilor în cazul schimbării conducerii**

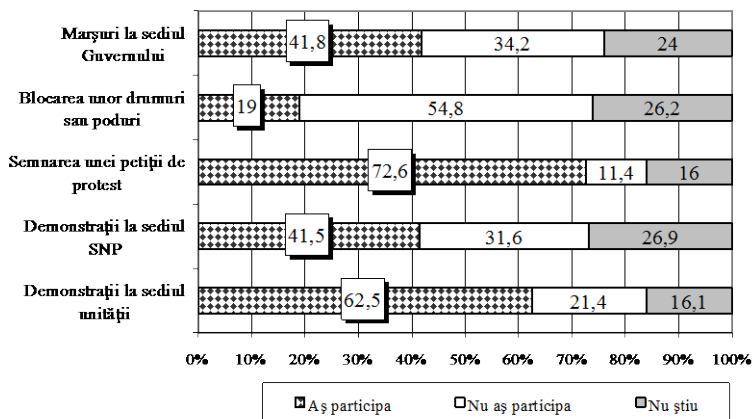


Pentru o treime dintre sindicaliști cea mai mare lipsă a acestui contract o reprezintă insuficiența detaliilor, în timp ce existența unor prevederi ce nu se pot aplica și reproșul incompletitudinii sunt alte nemulțumiri la adresa contractul de muncă, acestea fiind menționate fiecare de către un sfert dintre salariați.

*c) Implicarea sindicală*

Datorită acestei neîncrederi mari în conducerea țării, majoritatea salariaților (70%) cred că în toamna anului 1997 vor începe mișcări de protest ale sindicaliștilor, scepticii fiind de doua ori și jumătate mai puțini. Având această credință în iminența unor acțiuni de protest, ei (80%) ar participa la greve, demonstrații sau mitinguri, dacă acest lucru ar fi solicitat de către sindicat. Chiar dacă sunt gata de acțiune petroliștii consideră că cel mai bun mijloc de acțiune sindicală în relațiile cu Guvernul îl reprezintă negocierile, 75% dintre ei fiind de acord asupra faptului că acestea reprezintă cea mai buna soluție, în timp ce doar o mică parte a lor consideră grevele și mitingurile ca fiind acțiuni viabile pentru apărarea drepturilor.

**Graficul 3.11. – Reacția în cazul trecerii în șomaj**



Totuși, în cazul în care federația sindicală nu ajunge la o înțelegere cu Guvernul prin intermediul negocierilor, foarte puțini salariații (7%) ar accepta ca sindicatul să se supună deciziilor Guvernului, o treime dintre ei fiind de acord cu începerea grevelor în cazul eșecului negocierilor, în timp ce mai mult de o treime dintre ei consideră că atitudinea cel mai potrivită pe care ar trebui să o adopte sindicatul dacă Guvernul s-ar dovedi inflexibil la negocieri, ar fi organizarea mitingurilor de protest. Reacțiile pe care le-ar avea salariații în situația tragică în care ar afla că sunt trecuți în șomaj, nu sunt foarte puternice, ele referindu-se în primul rând la semnarea unei petiții de protest și la participarea la demonstrații în sediul unității, iar în al doilea rând la demonstrații la sediul SNP și marșuri în capitală și la sediul Guvernului. Doar o cincime dintre ei ar fi de acord să apeleze la măsuri mai dure cum ar fi blocarea unor drumuri sau poduri.

### **3.4. Probleme principale ale industriei petroliere**

Chestionarul aplicat a cuprins o întrebare care permitea exprimarea mai nuanțată a opiniilor față de principalele teme aduse în discuție. Analiza de conținut a răspunsurilor la această întrebare deschisă a fost efectuată cu scopul de a identifica acele probleme care reprezintă pentru anumiți sindicaliști chestiuni prioritare de muncă și de viață, ce trebuiau exprimate nu numai prin încercuirea răspunsurilor la chestionar sau verbal, prin discuții cu liderii sindicali și cercetătorii ci și în scris pentru a rămâne consemnate ca atare. Din totalul de 2954 de subiecți, doar 614, adică 21% au considerat necesară completarea acestei întrebări, ponderea cea mai mare fiind a muncitorilor. În total au fost exprimate 809 opinii, care au vizat 3 mari domenii și 13 probleme principale:

#### **I. DOMENIUL ECONOMIC**

1. probleme salariale
2. probleme socioeconomice
3. investiții și cheltuieli

#### **II. DOMENIUL ACTIVITĂȚII**

4. protecția muncii și condițiile de viață
5. contractul colectiv de munca
6. restructurarea
7. șomajul

#### **III. DOMENIUL ORGANIZAȚIEI**

8. guvernul
9. conducerea
10. sindicatul
11. FSLI Petrom
12. comunicarea

#### **IV. ALTELE - 9 păreri**

I. În ceea ce privește DOMENIUL ECONOMIC au fost identificați 3 factori problematici, despre care au fost exprimate 321 de opinii :

**1. Probleme salariale – 243 de opinii**

- mărirea salariilor care nu sunt pe măsura prețurilor – 120 de opinii
- reducerea diferențelor dintre salariile și primele șefilor și cele ale muncitorilor - 58 de opinii
- scăderea impozitului pe salarii - 25 de opinii
- negocierea salariilor să fie făcută corect, împreună cu muncitorii și să fie adusă la cunoștința tuturor - 11 opinii
- primirea salariului la timp - 10 opinii
- indexarea salariilor să se facă în sumă fixă nu în procente - 6 opinii
- impozitarea separată a altor venituri, ca de exemplu ajutoarele de ziua petrolistului și de Crăciun - 5 opinii
- personalul TESA să nu fie retribuit în acord global – 4 opinii
- sporurile să se cumuleze cu salariul de bază - 3 opinii
- salarizarea managerilor să fie făcută de FPS, nu de unitate - 1 opinie

**2. Probleme socio-economice – 50 de opinii**

- mese gratuite și medicamente mai ales pentru echipa de intervenție - 19 opinii
- locuințe pentru petroliști - 16 opinii
- condiții mai bune în cămin - 3 opinii
- să nu se impoziteze biletul de tratament - 3 opinii
- acordarea unui quantum de gaze și la pensie - 3 opinii
- cumularea ajutoarelor bănești la soți – 2 opinii
- unitatea să suporte transportul salariaților, chiar dacă au domiciliul în aceeași localitate - 2 opinii
- alocații pentru copii în funcție de numărul lor - 1 opinie
- pensie de urmaș mai mare pentru copiii petroliștilor - 1 opinie

**3. Probleme legate de investiții și cheltuieli – 28 de opinii**

- se fac prea multe cheltuieli inutile pentru sedii, mașini, plecări în străinătate - 18 opinii
- alocarea unor sume pentru cercetări geologice, ecologice și sociale - 8 opinii
- să se aloce bani pentru re tehnologizare - 2 opinii

II. În ceea ce privește DOMENIUL ACTIVITĂȚII au fost identificați 4 factori problematici, despre care au fost exprimate 269 de opinii :

**4. Problema protecției muncii – 100 de opinii**

- ❖ condiții de muncă mai bune - 33 opinii
- ❖ schimbarea echipamentului de protecție - 28 opinii
- ❖ acordarea grupei a II-a de muncă - 15 opinii
- ❖ dotare cu utilaje - 11 opinii
- ❖ mai mare protecție socială - 8 opinii
- ❖ mai multe zile de concediu și regim de 6 ore pentru cei din grupa I de muncă - 3 opinii
- ❖ conducerea să nu pretindă ca muncitorii să-și plătească singuri salopetele - 2 opinii

**5. Problema contractului colectiv de muncă –63 de opinii**

- ❖ respectarea lui - 25 opinii
- ❖ să fie adus la cunoștința angajaților - 18 opinii
- ❖ să se dea banii pe gaze - 8 opinii
- ❖ e incomplet, deoarece nu prevede departajări salariale după pregătirea profesională - 7 opinii
- ❖ să se acorde indemnizație de combustibil - 5 opinii

**6. Problema restructurării – 89 de opinii**

- ❖ trebuie redus numărul birocratilor și al celor TESA - 24 opinii
- ❖ stabilitatea locului de muncă - 23 opinii

- ❖ restructurarea să se facă în mod corect, pe baza testării competențelor profesionale, nu pe baza relațiilor de rudenie sau pe criteriile politice - 19 opinii
- ❖ restructurarea ar trebui să ducă la întărirea disciplinei în muncă, a corectitudinii și a profesionalismului - 10 opinii
- ❖ împotriva restructurării - 5 opinii
- ❖ să fie incluse în SNP unitățile de reparații și intervenții - 4 opinii
- ❖ să se privatizeze schelele de foraj - 2 opinii
- ❖ restructurarea să se facă în interesul românilor, nu al străinilor - 1 opinie
- ❖ ar fi periculos să fie privatizată industria petrolieră, deoarece este strategică pentru România - 1 opinie

#### **7. Problema șomajului – 17 opinii**

- ❖ la disponibilizări să se țină cont de situația familiară și de competențele profesionale - 8 opinii
- ❖ în cazul disponibilizării, petroliștii ar trebui să primească minimum 25 de milioane ( 5000 - 6000 de dolari ) - 7 opinii
- ❖ în cazul în care trebuie redus personalul să fie înlăturați și cei din conducere - 2 opinii

III. În ceea ce privește DOMENIUL ORGANIZAȚIONAL au fost identificați 5 factori problematici, despre care au fost exprimate 206 opinii :

#### **8. despre Guvern - 72 de opinii**

- să analizeze restructurarea nu din Parlament sau din birouri, ci să meargă la fiecare unitate - 16 opinii
- să ajute industria petrolieră, nu să o distrugă așa cum au făcut cu industria minieră - 13 opinii
- este principalul vinovat de situația din industria petrolieră - 12 opinii
- este prea multă corupție la vârf - 11 opinii
- să fie dat jos Guvernul - 11 opinii
- să se realizeze remanierea guvernului - 6 opinii

- să preia datoriile rafinăriilor - 2 opinii
- politicul să nu se amestece în treburile industriei petroliere

**9. Despre conducere –24 de opinii**

- schimbarea conducerii incapabile - 12 opinii
- sunt prea mulți directori incapabili în unitate - 2 opinii
- conducerea trebuie să răspundă pentru faptele ei - 2 opinii
- conducerea ia din banii muncitorilor - 2 opinii
- conducerea trebuie să-i respecte mai mult pe muncitori - 2 opinii
- să nu se mai ocupe de alte activități - 2 opinii
- indemnizația directorilor trebuie diminuată - 1 opinie
- directorii pun salarii să lucreze pentru firmele lor - 1 opinie

**10. Despre sindicat –51 de opinii**

- să se ocupe mai mult de problemele muncitorilor - 19 opinii
- să se facă ședințe cu muncitorii mai des - 10 opinii
- să se schimbe liderul sindical - 10 opinii
- banii să nu fie folosiți pentru cumpărarea mașinilor de lux ale liderilor, ci pentru protecția salariaților - 5 opinii
- cotizația sindicală să fie utilizată pentru toți membrii de sindicat, nu numai pentru lideri - 4 opinii
- mai mare unitate a sindicatelor - 2 opinii
- mai mare implicare a liderului sindical - 1 opinie

**11. Despre FSLI – Petrom – 32 de opinii**

- să includă și sindicatele din GPS-uri - 10 opinii
- să găsească mai multe locuri de muncă în străinătate - 5 opinii
- să respecte libertatea și independența sindicatelor - 5 opinii
- să se implice mai mult în rezolvarea problemelor unor sindicate - 4 opinii
- să cunoască mai mult problemele salariaților - 2 opinii
- să nu mai acorde bunuri și bani sportivilor - 2 opinii
- să lupte pentru menținerea producției de țiței - 1 opinie
- să se desființeze - 1 opinie
- să ajute pe cei care își continuă pregătirea profesională - 1 opinie



**12. Despre comunicare – 27 de opinii**

- comunicații deficitare între muncitori-conducere-sindicat - 14 opinii
- nu sunt informați despre măsurile care le vor afecta munca - 9 opinii
- nu se primesc informații de la SNP - 3 opinii
- să se afișeze comunicatele din presă - 1 opinie

IV. În ceea ce privește ALTE PROBLEME au fost exprimate 13 opinii :

- să fie făcute mai des astfel de sondaje cu întrebări mai diverse - 4 opinii
- împotriva fuzionării schelei din Marghita cu cea din Suplacu - 4 opinii
- respectarea legilor țării și a Constituției - 2 opinii
- diminuarea responsabilității colective și creșterea celei individuale - 2 opinii
- plata amenzilor date de fisc să fie suportate de persoanele vinovate, nu de toți salariații - 1 opinie

### **3.5. Implicațiile psihosociale ale restructurării**

1. *Despre restructurare vorbesc toți petroliștii, dar fără a avea la bază informații corecte și pertinente. Această lipsă a informării este suplinită de zvonuri, bârfe, știri nefondate. Sindicatul a depus un efort de lămurire de două ori mai mare decât autoritățile competente (directorii unităților), dar oricum insuficient.*
2. *Deciziile fundamentale ale reformei în industria petrolieră, care le afectează existența, sunt aflate de petroliști la fel ca restul țării de la televizor, fără ca ei să fi fost consultați sau măcar informați mai amănunțit înainte.*
3. *Consecințele acțiunilor de restructurare nu sunt cunoscute printre angajați, de aceea ele pare doar o manevră politică, dictată nu de interesul național, ci de instituții străine.*
4. *Ultimii ani au accentuat sentimentul deprofesionalizării petroliștilor, de aceea sunt necesare proiecte de instruire și întâlniri cu colegii din țară și străinătate.*
5. *Reforma petrolieră a accentuat teama pierderii locului de muncă, deși excedentul de personal nu este semnificativ resimțit.*
6. *Cei mai mulți se tem pentru locurile de muncă ale colegilor și mai puțin pentru ale lor înșiși, încrederea foarte mare în competența șefilor dându-le sentimentul siguranței.*
7. *Deși au încredere în superiorii lor, mulți îi bănuiesc de incorectitudine în repartizarea fondurilor unității. Totuși, mult mai suspecți sunt cei din personalul administrativ decât directorii.*

8. *Guvernul și premierul Ciorbea au o popularitate scăzută printre petroliști, deși le-au acordat votul în 1996, împotriva reformei economice așa cum este pusă în aplicare guvern fiind mai mult de jumătate dintre angajați.*
9. *Atașamentul față de locul de muncă este foarte accentuat la această categorie de salariați, iar un tip de reformă în industria petrolieră similară cu cea din industria minieră ar fi de neacceptat. Despăgubirile de 3000 - 4000 de dolari ar reprezenta o mită, nedemnă pentru ei, deși mulți consideră că merită să primească aceste sume în urma eforturilor depuse până acum și a beneficiilor aduse statului.*
10. *Scăderea nivelului lor de trai a fost mult mai dramatică decât a celorlalți cetățeni ai țării, de aceea petroliștii așteaptă doar un semnal pentru a începe manifestațiile de protest.*
11. *Încrederea în sindicat și în federație este mare, deși activitățile întreprinse până acum sunt puțin cunoscute. Liderii sindicali sunt apreciați ca fiind competenți profesional, dar mai puțin remarcați ca organizatori sindicali. Oricum ei sunt pentru cei mai mulți petroliști singurii care le ascultă nemulțumirile și care pot să le apere cu succes drepturile cuvenite.*

## **Motto :**

*Suntem singura specie care poate formula o  
viziune asupra valorilor ce trebuie urmate.....  
și care face apoi exact contrariul.*

# 4

## **DILEMA FINANCIARĂ și NIVELUL DE TRAI**

---

- ❖ **Care sunt condițiile de muncă și viață ale sindicaliștilor ?**
- ❖ **Cum percep aceștia efectele reformei ?**
- ❖ **Ce atitudine au ei față de organizația sindicală ?**
- ❖ **Care pot fi repercusiunile blocajelor financiare ?**

*“Diversitatea sfaturilor date de teoreticieni în privința direcției viitoarelor noastre eforturi, ne arată că ei țin seama mai mult de dorințele lor decât de posibilitățile economice”*

*Lider sindical din Muntenia*

Altă caracteristică importantă adusă de evenimentele postdecembriste și de tranziția ce le-a însoțit a fost reprezentată de trecerea de la economia de comandă la economia de piață, iar această schimbare a generat multe controverse. Acest fapt a amplificat motivele de nemulțumire ale multor cetățeni. Fiecare individ are în orice clipă motive să fie nemulțumit de ceva: de serviciu, de familie, de vecini, de localitatea în care trăiește, de politica guvernanților sau a celor din opoziție, de fenomenul criminalității sau de șomaj, de lipsa protecției sociale și de alte lucruri. Nemulțumirile sunt reale sau iluzorii, dar oricum ar fi ele tind să se amplifice și să devină periculoase dacă nu sunt exprimate la timp și dacă nu se găsește cineva care să-l asculte și în care să-și pună speranțele că se va depune efort pentru înlăturarea lor. Pe fondul sărăciei generalizate a populației, nemulțumirile devin din ce în ce mai numeroase, iar climatul social mai tensionat.

Pentru a încerca să cunoaștem modul de percepere și atitudinea sindicaliştilor din industria petrolieră față de actuala lor situație economică, putere de cumpărare, satisfacție față de serviciile publice oferite, față de administrația politică și perspectivele ce le întrevăd pentru propria persoană, familie și țară, am inițiat o amplă cercetare în domeniu, aplicând un chestionar la aproximativ 3000 de salariați din această ramură, ținând cont de toți indicatorii socio-demografici specifici sindicaliştilor: vârstă, nivel de instrucție școlară, mediu de rezidență, zonă petrolieră, ocupație, vechime în muncă, venit, număr de membrii în gospodărie.

Cercetarea s-a desfășurat în perioada 23 februarie - 6 martie 1998, pe un eșantion de 3000 de sindicalişti, selectați din 41 de unități, din toată țara. Eșantionul stabilit a fost unul probabilist aleator, tristadial,

## *Dilema financiară și nivelul de trai*

structurat în trei straturi: în primul strat au fost împărțiți salariații după zona petrolieră în care activează; în al doilea strat au fost selectate 41 de unități din cele 7 zone, iar în al treilea strat sindicaliștii au fost împărțiți în funcție de distribuția lor pe sexe. Eșantionul final a cuprins 2687 de sindicaliști, restul până la 3000 fie au refuzat să răspundă, fie au răspuns doar la câteva întrebări, renunțând la interviu înainte de finalizarea lui, fie au dat răspunsuri dubioase, contradictorii, iar un număr de 60 de chestionare corect completate au fost eliminate pentru a se asigura reprezentativitatea statistică pe fiecare strat. Interveniunile păstrate în cercetare asigură o eroare de eșantionare situată sub 2%.

Ponderea femeilor a fost de 28%, iar a bărbaților de 72%. Cel mai des au fost constatate femei în Muntenia Sud (40%), iar cel mai rar în Dobrogea (10%). În proporție de 67% ele ocupă posturi de funcționare sau economiste.

Cei mai numeroși salariați (53%) au vârste situate între 30 și 44 de ani, iar lor le urmează în proporție de 25% angajații mai vârstnici, cu vârste până la 59 ani. Datele acestea arată că există o populație petrolieră îmbătrânită, mai ales în Moldova și Dobrogea. Tinerii sunt mai frecvent întâlniți în Ardeal și Oltenia (30%).

Peste 37% din lucrătorii în ramura petrolieră domiciliază în mediul rural. În zonele Moldova Vest și Ardeal, ponderea celor ce locuiesc la sate este mai mare de 50%. Cei mai numeroși sindicaliști domiciliați în comune și sate sunt tineri, au puține clase absolvite și sunt muncitori. Alți 30% din subiecții intervievați locuiesc în orașe mici cu mai puțin de 50.000 locuitori. Dintre aceștia, cei mai numeroși sunt sindicaliștii din Moldova (55%).

În ce privește structura eșantionului pe zone și unități, chestionarele au fost împărțite conform tabelului de mai jos:

<b>Zona petrolieră</b>	<b>%</b>	<b>Unitatea selectată</b>
Muntenia Est	23.4 %	SP Boldești PH
		Electrouilaj Câmpina PH
		SP Berca BZ
		SP Brăila BR
		Petrouilaj Câmpina PH
		ICPT Câmpina PH

***Dilema financiară și nivelul de trai***

		Detubări Florești PH
		Foradex Ploiești PH
Muntenia Sud	23%	SP Videle TR
		GPS Videle TR
		GPS Poeni TR
		SP Moreni DB
		GPS Moreni DB
		RA Petrom București
		SP Titu DB
		CCPEG București
		Ciprom Videle TR
		FS București
		BAT Târgoviște DB
		ATA Leordeni AG
		SP Drăgășani VL
Muntenia Vest	17.7%	SP Pitești AG
		GPS Pitești AG
		SP Pitești AG
		SP Ciurești OT
		FS Râmnicu Vâlcea VL
		ATA Tg. Jiu DJ
		SP Țicleni DJ
Oltenia	10.9%	SP Turburea GJ
		FS Craiova DJ
		Petroconstruct Cărbunești GJ
		Petroconstruct Arad AR
		GPS+SP Marghita BH
Ardeal	10.3%	SP Arad AR
		SP Timișoara TM
		SP Suplacu de Barcău BH
		Fosenco Tg. Ocna BC
		FS Comănești BC
Moldova	9%	Petromec Moinești BC
		Federația Petromar CT
Dobrogea	5.8%	Petroconst Constanța CT



Referitor la distribuția pe ocupații, cei mai numeroși participanți la sondaj au fost muncitorii: aproape 55%. În Oltenia ei au fost cei mai numeroși (67%), iar în Muntenia Sud cei mai puțini (40%). Locul următor e ocupat de ingineri (15%), secondați de tehnicieni (8%), funcționari (7%), maiștri (5.5%), economiști (3%), subingineri (3%) și alte categorii (4%).

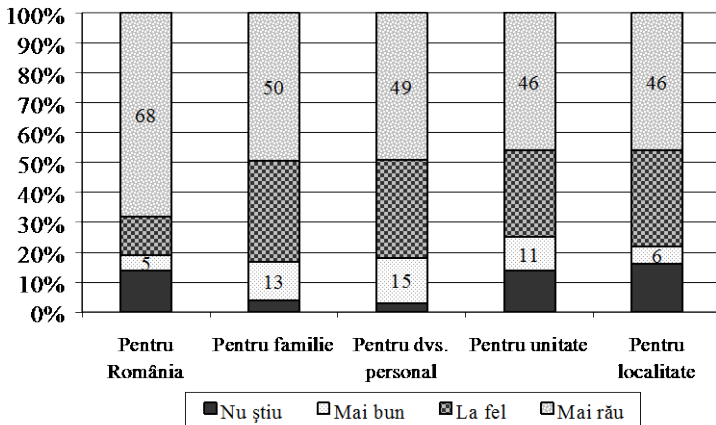
În ce privește vechimea în unitate a salariaților, trebuie menționat că două treimi dintre ei lucrează în aceiași instituție dinainte de 1989, iar ponderea noilor angajați în timpul actualei guvernări este de 7.3%. Doar zonele Ardeal și Dobrogea au făcut ceva mai multe angajări în ultimii ani.

### **4.1. Condiții de viață și muncă ale sindicaliștilor**

Comparația realizată de sindicaliști între anul 1996 și anul 1997 evidențiază faptul că pentru jumătate dintre ei anul 1997 a fost mai rău în privința planului personal decât 1996, spre deosebire de 15% pentru care 1997 a fost perceput ca fiind mai bun. Interesant este de observat că numărul persoanelor din prima categorie menționată rămâne constant și atunci când răspunsurile vizează familia (49,7%), localitatea în care trăiesc (45,9%), unitatea în care lucrează (46,1%). Situația într-un plan mai general (România) se reflectă în creșterea semnificativă a numărului opiniilor negative (67,7%) și a celor neutre (14,1%). De asemenea, dacă 13% dintre sindicaliști au simțit anul 1997 ca fiind mai favorabil în plan personal și familial, se observă că acest procent descrește pe măsură ce răspunsul devine mai general: pentru unitate 11,2%, pentru localitate 6,2%, iar pentru România 5,2%. Aceste răspunsuri variază mai mult sau mai puțin în funcție de parametrii avuți în vedere la eșantionare astfel că se remarcă o mai mare nehotărâre sau lipsă de interes din partea femeilor, o creștere a negativismului direct proporțională cu vârsta celor chestionați și o creștere a optimismului invers proporțională cu studiile acestora. Excepție face modul de percepție a unității, unde inginerii cred în schimbările pozitive pe care le-a adus anul 1997 în comparație cu maiștrii (61,2%) și funcționarii (52,1%) care se declară cei mai nemulțumiți. Diferențe mai mari se înregistrează între populațiile din regiuni geografice diferite, în acest sens remarcându-se Moldova și Muntenia Est unde anul

1997 a fost resimțit negativ din toate punctele de vedere. Salariul net și numărul de membri ai familiei sunt variabile ce influențează cel mai mult situarea subiecților într-o categorie sau alta. Tendința generală este creșterea numărului evaluărilor negative invers proporțional cu mărirea salariului și direct proporțional cu numărul de membri ai familiei.

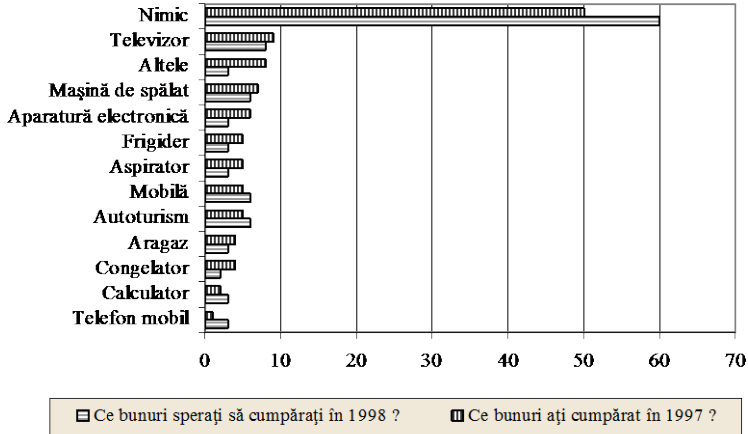
**Graficul 4.1. – Percepția trecerii timpului asupra bunăstării**



În ceea ce privește investițiile realizate în gospodărie în anul 1997 se remarcă faptul că jumătate dintre sindicaliști nu au reușit să cumpere nici un obiect casnic, în timp ce 9% și-au cumpărat televizor color, 7% au achiziționat o mașină de spălat, 6% s-au dotat cu aparatură electronică, 5% cu frigider sau aspirator sau mobilier sau autoturism, 4% și-au procurat aragaz sau frigider, 2% au investit într-un calculator și 1% într-un telefon mobil. Aproximativ la fel se prefigurează situația și în privința speranțelor pentru anul 1998, 60% dintre intervievați declarând că nu vor reuși să cumpere nimic în anul următor. Ținând cont de zona geografică, cele mai multe obiecte s-au cumpărat în Muntenia Est (25,8%), Muntenia Sud (24,6%) și Muntenia Vest (20,8%). În ciuda acestui fapt, nu acestea sunt regiunile unde anul 1997 a fost considerat mai bun decât 1996, ci dimpotrivă Dobrogea unde în 1997 s-au cumpărat cele mai puține obiecte (7%). În ceea ce privește ocupația, primele categorii în topul cumpărătorilor au fost muncitorii și inginerii. Unitățile cu ponderea cea

mai mare a persoanelor care nu au cumpărat nimic sunt Videle (75%), Moreni (73%) și Cărbunești (71%).

**Graficul 4.2. – Investiții în gospodărie**

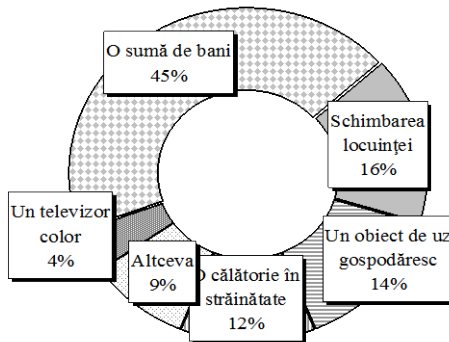


Autoevaluându-și șansele de a deveni mai bogați în 1998 față de 1997, doar 6% speră în această oportunitate în timp ce mai mult de o treime dintre ei privesc cu suspiciune o asemenea speranță. Corelând această întrebare cu cele anterioare se observă o singură inconsecvență în cadrul variabilei zonă geografică, deoarece cel mai mic procent al persoanelor care cred că se vor îmbogăți se regăsește în Muntenia Sud, regiune care deține cel mai mare procent al bunurilor care vor putea fi cumpărate în 1998. Din punct de vedere al celorlalți parametri, variațiile reflectă modul în care s-a răspuns la întrebările anterioare. Cele mai mici speranțe referitoare la îmbogățire le au cei de la Videle și Moreni (3%), iar cele mai mari speranțe le au cei de la Pitești (37%).

Exprimându-și dorințele pe care ar vrea să le vadă îndeplinite, aproximativ jumătate dintre salariați (43%) își doresc, pentru anul 1998, o sumă importantă de bani, acest lucru nefiind influențat de mărirea salariului pe care îl au, însă aflându-se într-o relație direct proporțională cu numărul membrilor familiei. Cel mai bine conturată este această dorință în cadrul unităților Petroconstruct Cărbunești (65%) și Electrotulaj Câmpina (64%). Cealaltă jumătate a populației își dorește fie schimbarea locuinței

(16%), fie un obiect de uz gospodăresc (14%) sau o călătorie în străinătate (12%). Singura diferență semnificativă care apare între femei și bărbați este în cazul călătoriei în străinătate, pe care femeile și-o doresc mai mult decât bărbații. Această dorință variază și în funcție de ocupație, ponderea cea mai mare având-o inginerii și economiștii. Tot acestora din urmă le mai este specifică dorința de a-și schimba locuința, în comparație cu muncitorii, tehnicienii și maiștrii care doresc în afara unei sume importante de bani și un obiect de uz gospodăresc. S-a mai evidențiat că dorința de a-și schimba locuința este de trei ori mai puternică în Ardeal decât în Moldova.

**Graficul 4.3. – Ce dorință ați vrea să vi se îndeplinească în 1998 ?**

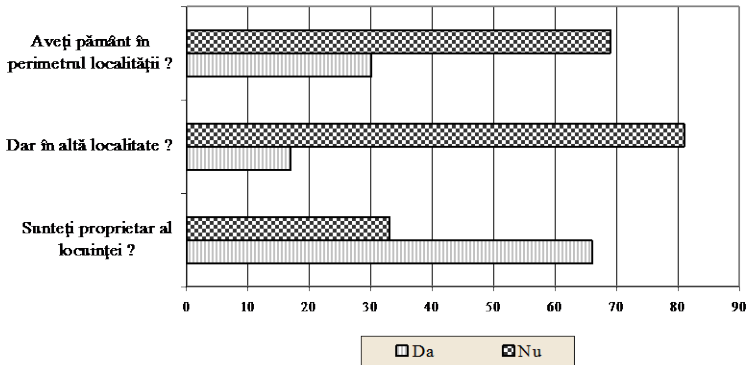


În privința modului de petrecere a timpului liber, cele mai frecvent întâlnite sunt vizitele primite sau făcute unor prieteni sau rude (61,6%), ponderea cea mai mare în această activitate având-o persoanele trecute de 60 de ani (79,2%) și inginerii (72,5%). Din categoria preocupărilor culturale un loc aparte îl ocupă lectura (49,6%), în comparație cu preferința scăzută pentru cinematograful (10,1%). Acest fapt nu se explică prin rațiuni financiare, deoarece în cadrul variabilei salariu diferențele sunt nesemnificative, în schimb se observă o relație direct proporțională între nivelul studiilor și preferința pentru lectură (62% dintre cei cu studii superioare față de 13% dintre cei fără studii superioare). Următoarea activitate frecvent întâlnită este participarea la slujbele religioase (44,6%) unde este semnificativă prezența mai mare a

persoanelor cu vârsta cuprinsă între 45 și 59 de ani. Dintre regiunile geografice cea mai religioasă este Moldova (59%), iar dintre unități GPS Marghita (68%) și SP Pitești (67%). Activitățile de petrecere a timpului liber sunt ierarhizate după măsura în care sunt mai mult sau mai puțin costisitoare, cea mai accesibilă fiind frecventarea barurilor (35,6), sportul (25,6%) și călătoriile (19,2%). Influența bugetului asupra timpului liber se exprimă în relația sa de directă proporționalitate existentă între mărimea salariului și procentul corespunzător fiecărei activități în parte.

Investigând planurile de viitor referitoare la schimbarea domiciliului, se remarcă faptul că 70% dintre salariați preferă să rămână în aceeași localitate, dintre aceștia cei mai mulți având vârsta cuprinsă între 45 și 59 de ani și locuind fie în orașe foarte mari (71%), fie în comune și sate (72%), în timp ce, cei mai mulți oameni mulțumiți de localitatea în care locuiesc se află în zona petrolieră Oltenia. Dorința de a rămâne în aceeași localitate crește progresiv cu vechimea în unitatea de lucru de la 57% pentru cei cu 1-2 ani vechime, la 76% pentru cei cu peste 21 de ani vechime, iar numărul membrilor familiei influențând în același sens dorința de a rămâne în localitate. Ceilalți 30% dintre subiecți se împart între dorința de a se muta în altă localitate (8%) și dorința de a pleca din țară (12%). Dintre persoanele care ar prefera să se mute în altă țară, ponderea cea mai mare o înregistrează cei cu studii superioare (18%) și cei care au foarte puțini sau foarte mulți membrii în familie (16%). De asemenea, este interesant procentul mare al persoanelor trecute de 60 de ani, care optează pentru schimbarea locuinței (17%). Unitățile cu cel mai mare număr de angajați care ar prefera să se mute în altă localitate sunt S.P. Titu (29%) și ATA Leordeni (22%), iar salariații cei mai numeroși care ar prefera să se mute în altă țară provin din unitățile Petromec Moinești (25%), Electrouilaj Câmpina și GPS Moreni (24%). Unitățile în care cea mai mare parte a salariaților domiciliază în altă localitate sunt Detubări Florești (70%), SP Titu (71%), SP Suplacu de Barcău (63%) și SP Poeni (67%), acestea înregistrând și procentecele cele mai mari în ceea ce privește dorința angajaților de a se muta în altă localitate.

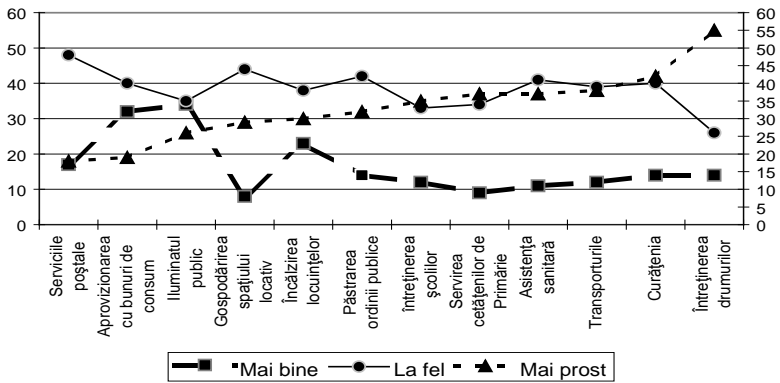
**Graficul 4.4. – Proprietățile deținute**



Printre motivele care îi determină pe angajați să nu-și dorească schimbarea locuinței se află faptul că majoritatea dintre ei (60%) lucrează în aceeași localitate în care domiciliază, sunt proprietari ai locuințe în care stau (66%), locuiesc la fel de bine ca și majoritatea cunoscuților lor (44%), au pământ în această localitate (30%), apreciază că aceasta este la fel gospodărită ca și alte localități de aceeași mărime (35%) și consideră că familia îi leagă cel mai mult de localitatea respectivă (68%). Analizând opiniile referitoare la desfășurarea serviciilor publice din propria localitate în comparație cu anul trecut, gradul cel mai înalt de mulțumire și-l manifestă sindicaliștii față de iluminatul public (34%) și față de aprovizionarea cu bunuri de consum (32%), servicii care sunt estimate ca evoluând ascendent în 1998, spre deosebire de întreținerea drumurilor (55%), curățenia (42%) și transporturile (38%), servicii față de care se manifestă cea mai mare nemulțumire, fiind percepute în declin anul acesta. În ceea ce privește poșta, gospodărirea spațiului locativ, păstrarea ordinii publice și asistența sanitară nu au fost percepute schimbări notabile. Cel mai mare procent de nedeclarare s-a înregistrat la aprecierea școlilor, a activității primăriei și a departamentelor din subordinea acesteia, acest fapt putându-se datora modului de percepere a lor ca fiind instituții publice cu autoritate, astfel încât se fereșc să emită deschis judecăți de evaluare față de ele. Alegerile locale din 1996 nu au adus pentru sindicaliști schimbări esențiale spre mai bine în ceea ce privește administrarea localităților în

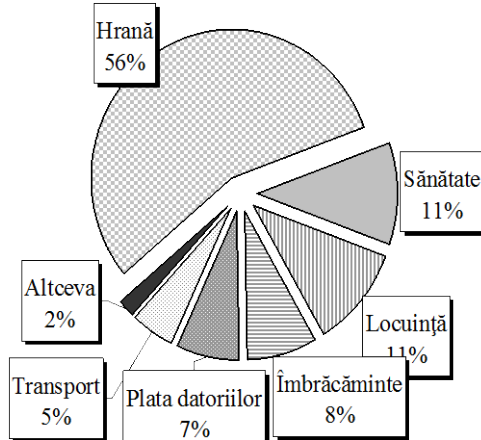
care trăiesc. Cu excepția iluminatului și a aprovizionării, care au cunoscut valori pozitive, celelalte activități edilitare au cunoscut o stagnare sau chiar un regres. Nemulțumirile față de ele sunt relativ egal distribuite pe categoriile sociale și profesionale analizate. De remarcat că zonele Moldova și Dobrogea, în care subiecții apreciază cel mai mult aspectul natural al locurilor, înregistrează cel mai mare număr de abțineri în privința evaluării calității serviciilor sociale.

**Graficul 4.5. – Calitatea serviciilor sociale**



Marea majoritate a sindicaliștilor (93%) locuiesc împreună cu alți membri ai familiei, întreținându-i pe aceștia din veniturile lor (82%) și bineînțeles susținându-și financiar și copiii (77%). În general bugetul familiilor de sindicaliști se bazează pe veniturile mai multor membri (60%), dar cu toate acestea el este apreciat ca fiind nesatisfăcător (77%). Tendința generală, de evaluare a propriului venit raportat la salariul mediu pe economie, este de a-și estima salariul ca fiind egal acestuia (41%), deși un procent destul de mare de angajați (23%) își apreciază venitul ca fiind mult mai mare decât media salariului pe economie. Aspectele cele mai împovărătoare din buget sunt alocate pentru hrană (55%), îngrijirea sănătății și a locuinței (11%).

**Graficul 4.6. – Cel mai împovărător capitol al bugetului**



Cei din orașele mari au cele mai puține probleme legate de întreținerea altor membri, dar există localități în care sindicaliștii sunt singurii susținători ai familiei, nici un alt membru al familiei necontribuind la cheltuielile gospodăriei. Salariații care declară cea mai mare insatisfacție față de propriul buget sunt cei de la Ciprom Videle (95%), Foraj-Sonde București, Foradex Ploiești și Petromec Moinești (91%). Buget insuficient declară mai ales subiecții cu vârste cuprinse între 30 și 60 de ani, cu studii medii și mulți membri în familie, în timp ce evaluarea favorabilă a bugetului se întâlnește în rândul bătrânilor și a celor cu studii superioare din zonele Oltenia și Muntenia Vest. Resimt în cea mai mare măsură împovărător costul hranei cei de 30-44 de ani, cei cu studii medii și cei din orașele mari. Îngrijirea sănătății supără mai ales pe cei trecuți de 45 de ani și pe cei cu vechime multă în unitate. Încălțăminte și îmbrăcămintea, precum transportul și datoriile pe care le au de plătit, sunt aspecte mai puțin îngrijorătoare, cu procente sub 10%.



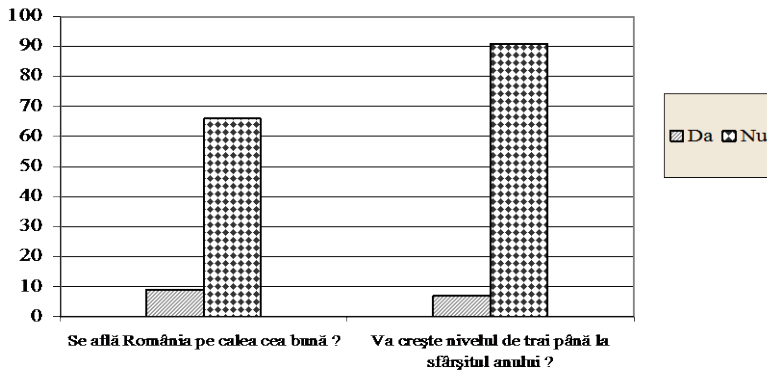
## **4.2. Percepția efectelor reformei**

Se află sau nu România pe calea cea bună, sunt credibile afirmațiile guvernului, pot fi identificați principalii vinovați de actuala criză economică, mai au românii încredere în instituțiile statului, le pasă partidelor politice de ceea ce își doresc cetățenii, sunt cunoscute măsurile propuse de guvern pentru accelerarea reformei, vor fi ele sprijinite de populație, vor avea efectele scontate? acestea sunt întrebările la care am cerut sindicaliștilor să răspundă în sondajul amintit.

Două treimi dintre ei (67%) apreciază că România nu se află pe calea cea bună și numai 9% consideră că este bună actuala direcție a țării. Convinși că țara merge pe un drum prost sunt mai ales cei cu vârste cuprinse între 45 și 59 de ani, cei cu școala postliceală, cei din Moldova și Muntenia Sud și reprezentanții familiilor cu mulți copii. Pe o cale bună cred că se afla țara în special cei cu facultate, bărbații, tinerii, din orașe mari, din Ardeal și Oltenia, cei necăsătoriți și cu vechime mică în unitate. Tendința de neexprimare a acestei opinii o au cei peste 60 de ani, cu studii elementare și medii, proveniți de la sate, din zona Dobrogei, muncitorii și tehnicienii. Majoritatea salariaților (91%) își manifestă îndoiala cu privire la afirmațiile guvernanților referitoare la creșterea nivelului de trai. Se îndoiesc în cea mai mare măsură de credibilitatea acestor afirmații persoanele între 30 și 50 de ani, absolvenții de studii medii și superioare, cei din zona Moldovei și Munteniei Est, cât și reprezentanții familiilor cu mai mult de 6 copii. Pentru aceasta criză, în viziunea sindicaliștilor, se fac vinovați actualii guvernanți (67%), cărora li se alătură foștii guvernanți (40%), urmați de cei care profită peste măsură și se îmbogățesc pe munca altora (37%) și de funcționarii corupți (30%). Cei nevinovați de desfășurarea situației din țară sunt ziariștii (7%), străinii care „ne-au invadat țara” (14%), liderii sindicali (15%), dar nici comuniștii „care se afla încă în funcții de conducere”. Moldovenii față de olteni acuză mai frecvent cabinetul Ciorbea de criza în care se află România, în timp ce maiștrii, economiștii și subinginerii se situează în fruntea categoriilor socio-ocupationale nemulțumite de politica dusă de actualii guvernanți. De

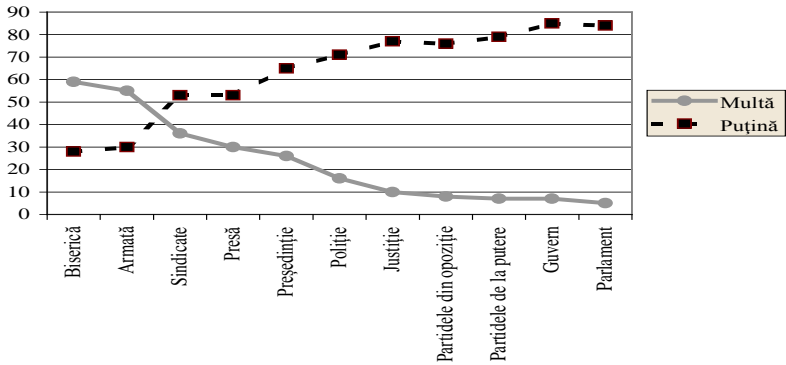
asemenea cele mai multe acuze aduse fostei guvernări se înregistrează din partea absolvenților de școală elementară și a celor din Ardeal. Șefii de întreprinderi puși pe căpătuială, cei care în loc să muncească trag chiulul, țiganii care fură peste tot în țară, împreună cu poliția și justiția care îi tratează prea blând pe cei care încalcă legea și forurile internaționale care impun măsuri prea drastice nu sunt foarte răspunzători de cele întâmplate în țară.

**Graficul 4.7. – Aprecierea evoluției României**



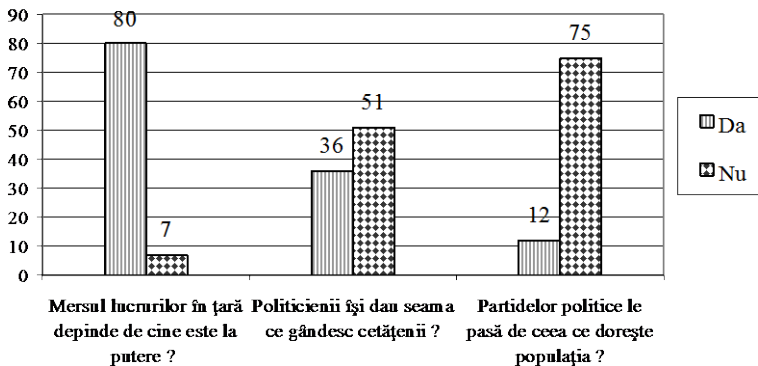
În condițiile acestea cea mai mare încredere o au sindicaliștii în Biserică, armată și sindicate, iar cea mai puțină încredere o manifestă față de Guvern, Parlament și justiție. Astfel că un sfert dintre sindicaliști nu mai au încredere în nici o instituție a statului, în timp ce speranțele celorlalți pentru depășirea crizei se îndreaptă în direcția Președenției și sindicatelor, iar cel mai puțin contează ei pe sprijinul poliției și al partidelor de la putere. Apreciind dependența dintre cei care se află la putere și desfășurarea evenimentelor din țară, majoritatea sindicaliștilor afirmă că soarta țării depinde de cine este la putere. Relația de cauzalitate se regăsește mai des în răspunsurile celor cu vârste cuprinse între 45 și 59 de ani, a absolvenților de facultate, a celor din Muntenia Vest, a celor cu vechime de peste 10 ani și a celor cu familii numeroase. Această dependență este negată de cei care au peste 60 de ani, cei care au absolvit studii elementare, cei din zona Dobrogea, maiștrii și cei cu vechime mică.

**Graficul 4.8. – Încrederea în instituțiile statului**



Importanța comunicării dintre guvernanți și guvernați este evidentă pentru autoreglarea deciziilor și acțiunilor politice, pentru ca acestea să aibă suportul cetățenilor. Cu toate acestea jumătate dintre sindicaliști consideră că senatorii și deputații nu își dau seama ce gândesc cetățenii, în timp ce o treime dintre ei apreciază că parlamentarii sunt informați în legătură cu opiniile pe care le au cetățenii. Cel mai mult cred în lipsa de informare a parlamentarilor, persoanele trecute de 60 de ani, absolvenții școlilor elementare și medii, din Oltenia și Muntenia Est, maiștrii, tehnicienii, muncitorii, această credință crescând odată cu vechimea în muncă și scăzând în rândul familiilor cu puțini copii. Cei care cred cel mai mult în faptul că senatorii își dau seama de ceea ce gândesc alegătorii sunt cei cu vârste între 30 și 45 de ani, absolvenții de facultate, cei din Dobrogea, cu vechime mică și cu 2-4 membri în familie. Când este vorba despre cauza care determină această comunicare slabă dintre clasa conducătoare și cei conduși, se observă faptul că majoritatea sindicaliștilor consideră că partidelor politice de fapt nici nu le pasă de ceea ce dorește populația. Prin urmare tendința de apreciere negativă a volumului informațiilor deținut de cei ce conduc se poate datora acestei convingeri, astfel încât nici reprezentanții partidelor din Parlament nu se abat de la regula generală a partidului.

**Graficul 4.9. – Importanța politicianilor**

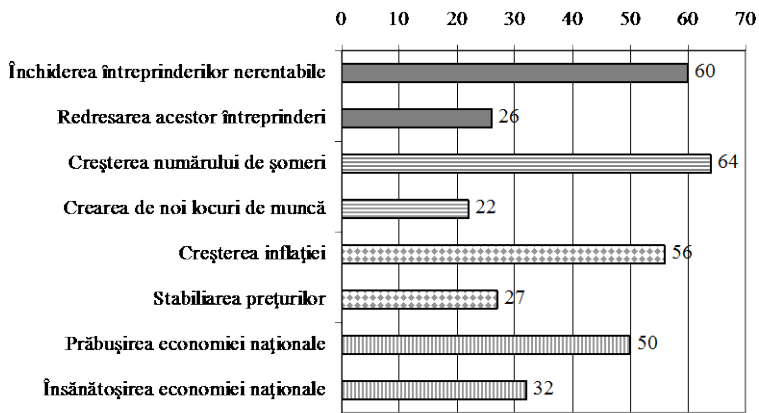


Păreră cea mai proastă despre indiferența partidelor o au cei peste 60 de ani, cei din Moldova și Muntenia Est, maiștrii cu vechime de peste 21 de ani. De atenția ce le-o alocă partidele sunt convingși mai ales cei cu vârste între 30 și 44 de ani, absolvenții școlilor generale, cei din Muntenia Sud și Vest, cei cu vechime mică. Interesant este de constatat faptul că aceste aprecieri nu sunt nicidecum făcute de către sindicaliști în urma întâlnirilor cu deputații, deoarece aceștia au afirmat că nu au luat nici un contact direct cu parlamentarii. De asemenea se observă faptul că jumătate dintre sindicaliști nu au informații despre intențiile cabinetului Ciorbea de accelerare a reformei. Cei mai neinformați par a fi femeile, tinerii, absolvenții de studii elementare și medii, cei domiciliați în Moldova, cu vechime mică și cei proveniți din familii cu 3-4 membrii. Surprinzător este faptul că și economiștii se află în această categorie. În cea mai informată categorie intră cei peste 60 de ani, cei cu studii superioare, din Oltenia și Muntenia Sud, inginerii și subinginerii, cei cu vechime peste 20 de ani.

Indiferent de faptul că știu sau nu care sunt măsurile propuse de Guvern pentru realizarea reformei, sindicaliștii cred că efectele imediate ale acesteia vor fi creșterea numărului de șomeri (74%), închiderea întreprinderilor nerentabile (70%) și creșterea inflației (68%). Cei cu studii

superioare și cu o vechime între 10 și 20 de ani consideră că efectele reformei Ciorbea vor fi preponderent negative. Perspectiva optimistă de redresare a acestor întreprinderi o manifestă cei trecuți de 60 de ani, cu studii elementare.

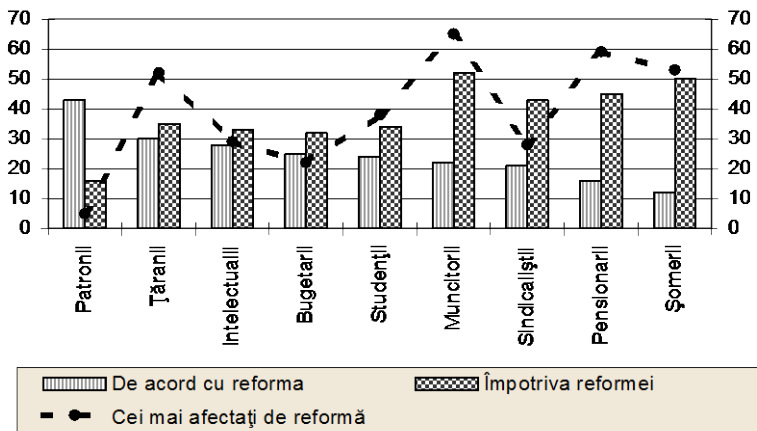
*Graficul 4.10. – Efectele reformei*



Cei mai mulți sindicaliști apreciază că reforma Guvernului este o soluție proastă, această opinie a lor corelându-se cu evaluarea lor referitoare la cunoașterea și interesul clasei politice pentru nevoile și dorințele societății. Investigând apropierea dintre demersurile Guvernului și categoriile sociale se observă că sindicaliștii îi consideră pe patroni ca fiind categoria socială care trebuie să fie de acord cu această reformă, aceștia fiind urmați de țărani și intelectuali. În ceea ce privește categoriile sociale care ar trebui să se opună cel mai mult acestui tip de reformă acestea sunt reprezentate de muncitori și șomeri, deoarece aceștia sunt cei care vor plăti prețul cel mai mare sau vor suporta cel mai dureros costurile reformei, alături de pensionari. Puși să se decidă dacă sunt pentru sau împotriva reformei lui Ciorbea, două treimi dintre ei se declară ca fiind împotriva reformei economice așa cum este ea pusă în aplicare de actualul Guvern. Față de luna noiembrie când ponderea celor nemulțumiți era de 50%, se constată acum o creștere a antipatiilor destul de accentuată. Însă

numărul celor care sunt de acord cu reforma a rămas nemodificat semnificativ (30% în noiembrie 1997 față de 27% în martie 1998). Ceea ce s-a schimbat mai mult este faptul că numărul indecișilor a scăzut de la 20% la 5%, părerile fiind mai bine exprimate. Împotriva reformei sunt persoanele peste 60 de ani din Muntenia Sud și Moldova, ce profesază ca maiștrii și funcționari, cu vechime mai mare de 21 de ani și familii de 7,8 membrii. Susținătorii reformei sunt tinerii, absolvenții de studii elementare și facultate, din Ardeal, Muntenia Vest și Dobrogea, cu ocupația de ingineri, cu vechime de 6,9 ani și cu membrii puțini în familie.

*Graficul 4.11. – Sprijinirea reformei*



Una din cauzele lipsei de susținere a reformei este și modul în care percep sindicaliștii interesele celor implicați în această acțiune. Astfel jumătate dintre ei consideră că reforma este impusă de interesele externe ale diferitelor organizații internaționale și nu de situația economică a industriei românești. Ca urmare a acestei percepții, jumătate dintre sindicaliști consideră că avantajul exclusiv al aplicării reformei aparține occidentului, în timp ce pentru interesul exclusiv al României se pronunță doar 14%. Se poate remarca astfel că stilul de gândire specific sindicaliștilor este mai mult reduționist și unilateral. Tipul de cauzalitate surprins este unul rigid, dar totuși echilibrat, bazat pe dublul câștig (și

România și Occidentul – 19%) sau pe dubla pierdere (nici România, nici Occidentul – 19%), astfel încât stilul competitiv manifestat este unul ce funcționează pe schema jocurilor de sumă nulă (când câștigă Occidentul pierde România și invers). Întrebați despre resursele României de a face față singură provocărilor prezente, o parte a sindicaliștilor (40%) declară că au încredere în forțele proprii ale țării de a ieși din criză, în timp ce cealaltă parte estimează că posibilitățile României de a-și rezolva singură problemele, fără ajutorul occidentului, sunt insuficiente.

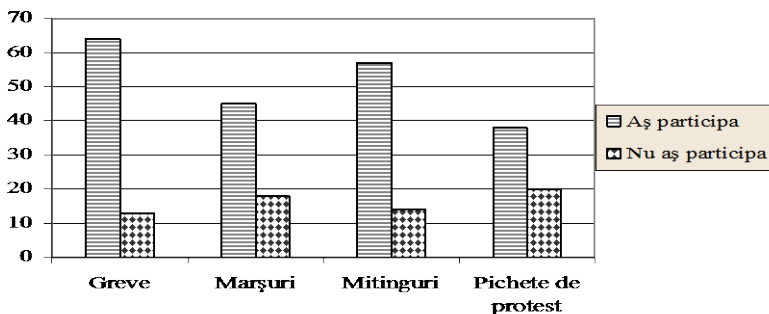
Concluzia ce reiese din analiza răspunsurilor este aceea că implicațiile reformei în propria viață sunt majore, sindicaliștii simțind că reforma îi va afecta negativ (60%) în anul 1997.

### **4.3. Atitudinea față de organizația sindicală**

Majoritatea sindicaliștilor (80%) cred că există pericolul declanșării unor ample manifestări de protest, în primăvara anului 1998. Credința în declanșarea acțiunilor sindicale este influențată în principal de pregătirea profesională și de vechimea în unitatea respectivă.

Dacă ar fi solicitați din partea sindicatului să participe la manifestările de protest cei mai mulți sindicaliști (64%) ar fi prezenți la grevă, jumătate dintre ei ar participa la mitinguri (57%) și marșuri (45%), iar o treime ar participa la pichete de protest. Gradul de participare crește odată cu vechimea în unitate

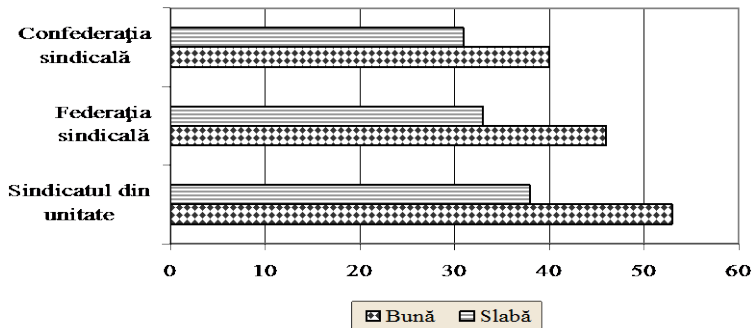
**Graficul 4.12. – Participarea la diferite forme de protest**



Sindicaliștii apreciază că pentru a fi mai eficiente acțiunile de protest ar trebui să se desfășoare în fiecare județ și în București (40%), în timp ce jumătate dintre ei consideră că ar fi mai convenabile în timpul programului, iar cealaltă jumătate optând pentru organizarea mișcărilor sindicale în timpul liber, dar după ora 13 (29%). Dacă se vor desfășura în aceste condiții două treimi dintre sindicaliști ar participa oricât este nevoie la o acțiune de protest, în timp ce un sfert dintre ei nu pot estima cum se vor comporta.

Ei ar participa la aceste manifestații de protest în primul rând pentru a revendica reducerea impozitului pe salariu (73%), în al doilea rând pentru crearea unor noi locuri de muncă (55%) și reducerea TVA la produsele de baza (51%) și în al treilea rând pentru scăderea adaosului comercial la produsele de strictă necesitate (38%).

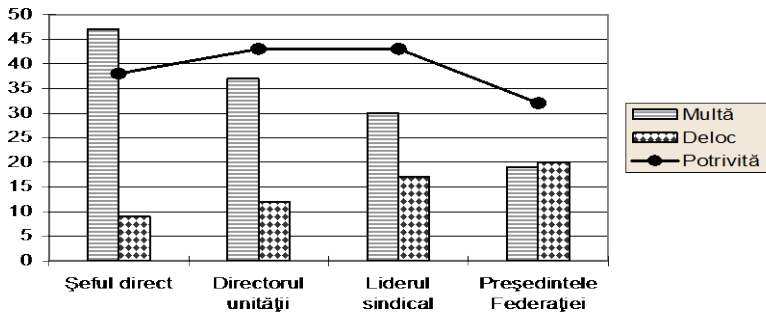
**Graful 4.13. – Aprecierea activității de apărare a drepturilor**



Activitatea de apărare a drepturilor salariaților depusă până acum de actuala conducere a sindicatului din unitate este apreciată ca fiind bună de către jumătate dintre sindicaliști, în timp ce o treime dintre ei o apreciază ca fiind slabă. În ceea ce privește eforturile depuse de federație, acestea sunt apreciate pozitiv de jumătate dintre membrii sindicali și negativ de ceilalți. Transpusă la un nivel și mai înalt de generalitate aprecierea față de reușitele confederației este pozitivă pentru mai puțin de jumătate dintre sindicaliști.



**Graficul 4.14. – Încrederea în conducere**



Cu toate acestea aproape jumătate dintre ei nu știu dacă sindicatul din unitate a fost sau nu sprijinit de federație (44%) sau de confederație (55%). De asemenea cei mai mulți subiecți (52%) se întâlnesc cu liderul sindical al unității mai rar de o dată pe lună, dar apreciază că au încredere în el și acesta este apreciat de salariații unității (46%), deși nu au solicitat niciodată ajutorul sindicatului pentru rezolvarea unei probleme (43%) și consideră că liderii federației reușesc destul de rar să-și impună punctele de vedere în negocierile cu membrii guvernului (45%).

Față de sindicatul din unitate membrii sindicali au o serie de nemulțumiri pe care le prezentăm în continuare în ordinea intensității acestora.

***Liderilor din unități li se reproșează că :***

- ✓ Nu se implică în rezolvarea problemelor sindicaliştilor, dovedind lipsă de interes față de drepturile salariaților - 280 de răspunsuri dintre care cele mai multe au fost constatate la Țicleni, Petromar, Cămpina, Pitești, Arad, Berca.
- ✓ Lipsa de comunicare cu salariații, lipsa de colaborare, de transparență, de informare - 105 răspunsuri dintre care cele mai numeroase au fost la Berca, Brăila, Marghita.
- ✓ Lipsa de activitate, de promptitudine, de eficacitate, de cunoștințe - 85 de răspunsuri dintre care cele mai numeroase la Petromar și Pitești, Cămpina și Berca, Marghita.

## ***Dilema financiară și nivelul de trai***

---

- ✓ Se ocupă de treburi personale, de interesele lor și nu de cele ale salariaților - 35 de răspunsuri
- ✓ Nu rezolvă problema locuințelor - 31 de răspunsuri
- ✓ Nu vin mai des prin unitate, pe șantier - 30 de răspunsuri
- ✓ Nu luptă împotriva corupției - 30 de răspunsuri
- ✓ Sunt slabi organizatori, nu participă la întâlniri, se înconjoară de incompetenți – 9 răspunsuri

### ***Liderilor din unități li se recomandă :***

- Să mărească salariile, să indexeze salariile odată cu scumpirile, să negocieze la timp, nu după ce se scumpesc toate produsele - 70 de răspunsuri din care majoritatea la Poeni, Ploiești, Videle, Câmpina, Turburea.
- Să dea dovadă de mai multă fermitate în întâlnirile cu patronatul, mai mult curaj, mai multă autoritate și duritate în negocieri - 65 de răspunsuri din care cele mai multe la Câmpina, Florești, Boldești, Videle.
- Să îmbunătățească condițiile de muncă, dotarea cu materii prime, schimbarea mai frecventă a echipamentelor, lipsa vestiarelor - 28 răspunsuri
- Să renegocieze contractul colectiv de muncă și dovedească mai multă atenție la negocierea lui – 22 de răspunsuri
- Să apere locurile de muncă, să ofere protecție socială, să mențină unitatea în funcțiune, să aibă grijă de oameni – 20 de răspunsuri
- Să ofere facilități la concediu, să nu oprească impozite pe biletele de tratament, să organizeze excursii, să dea bilete gratuite familiilor cu mulți copii – 18 răspunsuri.
- Să prezinte regulat un raport de activitate, deoarece au cheltuieli nejustificate – 15 răspunsuri
- Să prezinte regulat problemele dezbătute în cadrul ședințelor FSLI Petrom – 12 de răspunsuri
- Să colaboreze mai strâns cu patronatul pentru redresarea unității – 10 răspunsuri
- Să acorde grupa a doua de muncă – 6 răspunsuri

Față de activitatea federației sindicale membrii sindicali au de asemenea o serie de nemulțumiri pe care le prezentăm în continuarea în ordinea intensității acestora.

***Conducerii Federației i se recomandă :***

- Să se implice mai mult, să nu mai arate dezinteres față de problemele sindicaliştilor, indiferență față de problemele oamenilor de rând, să se lupte mai mult pentru oamenii pe care îi reprezintă – 135 de răspunsuri
- Să susțină mai energic problemele sindicaliştilor în fața Guvernului, să fie mai fermi în negocierea cu autoritățile, mai combativ cu Guvernul - 105 de răspunsuri
- Să se zbată pentru salarii decente, există prea mari diferențe între salariile sindicaliştilor din diferite unități, să acorde aceleași salarii și sporuri de pericolozitate pentru cei din foraj, extracție, rafinare, să plătească salariile la timp, să se micșoreze impozitele – 85 de răspunsuri
- Să vină mai des printre oameni, să fie mai prezenți în unități, să discute cu salariații, nu numai cu directorii - 77 de răspunsuri
- Să își țină promisiunile, să fie mai activi și preocupați nu doar în preajma alegerilor, să nu mai piardă timpul cu fleacuri - 75 de răspunsuri
- Să comunice mai mult cu salariații, pentru că nu se cunosc problemele acestora din unități, mai multă transparență, ședințe mai dese - 55 de răspunsuri
- Să ajute mai mult sindicatele, să se implice în activitatea sindicatelor, să aibe o legătură mai strânsă cu sindicatele locale, să țină cont de părerea liderilor locali - 45 de răspunsuri
- Să nu se mai ocupe numai de interesele lor, să facă mai puține cheltuieli, să nu se mai plimbe prin străinătate - 45 de răspunsuri
- Să fie uniți, să nu dezbine federația, să impună mai multă disciplină, să nu se mai certe - 42 de răspunsuri
- Să urmărească respectarea contractului colectiv de muncă – 40 de răspunsuri
- Să lupte împotriva corupției din industria petrolieră - 40 de

răspunsuri

- ❑ Să schimbe conducerea federației - 40 de răspunsuri
- ❑ Să nu mintă, să fie corecți, să fie cinstiți - 25 de răspunsuri
- ❑ Să dea case, mai multe locuințe, să impună alocarea unor fonduri mai mari pentru locuințe - 22 de răspunsuri
- ❑ Să nu indexeze biletele de tratament, să aibă mai multă grijă de bolnavi - 17 răspunsuri
- ❑ Să asigure locuri de muncă și siguranța serviciului - 16 răspunsuri
- ❑ Să nu facă politică, să fie neutri, să nu facă jocul partidelor – 16 răspunsuri
- ❑ Să asigure condiții mai bune de muncă, să fie mai atenți la protecția socială, să asigure echipament de calitate - 15 răspunsuri
- ❑ Să se zbată pentru acordarea gradațiilor în muncă - 12 răspunsuri
- ❑ Să se implice în restructurarea industriei petroliere, a rafinăriei și a regiei - 12 răspunsuri
- ❑ Să organizeze acțiuni de protest - 11 răspunsuri
- ❑ Alte observații :
  - reducerea cotizației la 0,5%
  - să se acorde combustibil cu preț redus
  - să se editeze un buletin informativ pe teme sindicale
  - participarea mai mare în dezbateri televizate
  - să colaboreze mai mult cu Fondul de Privatizare al Statului
  - să fie atenți la politica de investiții
  - să reducă diferența salarială dintre muncitori și personalul TESA
  - privatizarea să se facă prin împărțirea de titluri de valoare la salariați și nu prin vânzarea la străini
  - să se reducă personalul FSLI
  - să se respecte statutul

În ceea ce privește nemulțumirile față de liderul federației sindicale membrii sindicali fac o serie de precizări pe care le prezentăm în continuarea în ordinea intensității acestora.

***Celui care conduce federația sindicală i se reproșează că :***

- Nu a lucrat niciodată pe un șantier
- Vine în zonă doar pentru vânătoare, nu pentru muncitori
- Vine doar în birouri luxoase și stă de vorbă doar cu ștabii
- Este lipsit de diplomație
- Este lipsit de respect
- Este arogant și impertinent
- Dă dovadă de multă vulgaritate
- Este ignorant, indolent și prost
- Conduce prea autoritar și dictatorial
- Dă dovadă de slugărnicie față de conducerea Regiei
- Își schimbă mașinile și celularele precum cămășile
- Nu-l interesează decât să-și umple buzunarele
- Acordă locuințe tot la cei care au
- Nu face altceva decât să strângă cotizațiile pentru a-și da salarii grase
- Ne desconsideră, nu a participat niciodată la o ședință generală în această unitate
- Îi place să aibă slugi

În ceea ce privește măsurile pe care sindicaliștii le-ar lua dacă ar deține funcția de lider sindical, acestea au fost structurate în trei domenii și 33 de categorii.

***A. Măsuri vizând desfășurarea activității :***

- ❖ Aș îmbunătăți condițiile de muncă – 160 de răspunsuri
- ❖ Aș lupta pentru mărirea salariilor – 90 de răspunsuri
- ❖ Aș asigura echipament de calitate, piese de schimb – 67 de răspunsuri
- ❖ Aș elimina corupția, aș da afară hoții și puturoșii, aș pune la treabă leneșii, m-aș debarasa de toți impostorii și profitorii, aș reduce birocrăția, aș da afară privatizații din unitate – 82 de răspunsuri
- ❖ Aș urmări respectarea Contractului Colectiv de Muncă, aș impune în CCM ca salariile să varieze în funcție de aportul

adus de fiecare unitate la venitul economiei naționale, așa face CCM o lege de fier, așa acorda mai multe facilități pentru muncitori și nu pentru ștabi – 65 de răspunsuri

- ❖ Așa inițiază cursuri de perfecționare – 4 răspunsuri
- ❖ Așa plătește dublu zilele de sâmbătă și de duminică – 4 răspunsuri

**B. Măsuri vizând decizii organizaționale :**

- Așa să fi mai des printre oameni, așa să țină legătura în permanență cu salariații, așa să face totul la vedere, nu așa să ascundă nimic muncitorilor, m-așa să implice mai mult în rezolvarea problemelor salariaților, așa să facă ședințe mai dese, așa să îmbunătățească sistemul de comunicare – 90 de răspunsuri
- M-așa să implice în restructurarea unității, așa să alcătuiască un plan de dezvoltare locală, așa să privatizeze unitatea prin certificate de salariați, așa să reorganizeze lucrul la șelă, așa să reducă sectoarele neprofitabile – 60 de răspunsuri
- Așa să schimbe conducerea, așa să impună ca postul de director să fie scos la concurs, așa să schimbe consiliul de administrație – 40 de răspunsuri
- Așa să colaboreze mai strâns cu patronatul pentru redresarea unității – 16 răspunsuri
- Așa să reducă fondul de protocol și cheltuielile proprii – 15 răspunsuri
- Așa să scoată la pensie pe cei bătrâni și să angajeze tineri cu putere de muncă – 12 răspunsuri
- Așa să vedea pe ce a dat bani vechiul sindicat – 4 răspunsuri
- Mă-așa să impună mai ferm punctul de vedere în fața liderilor FSLI – 2 răspunsuri
- Așa să facă militărie – 1 răspuns
- Așa să fi mai modest – 1 răspuns
- Așa să oprească jaful – 1 răspuns
- Așa să susțină cercetarea în petrol – 1 răspuns
- Așa să afișeze public salariile tuturor – 1 răspuns
- Așa să veni la București cu oamenii și să facă gravă să-l dau jos pe Ciorbea – 1 răspuns

**C. Măsuri vizând acordarea facilităților :**

- Aș da locuințe oamenilor săraci, aș mări fondul de locuințe, aș aduce bani din străinătate pentru construirea apartamentelor – 65 de răspunsuri
- Aș da mai multe bilete de tratament cu preț redus, nu aș impozita biletele de odihnă, aș organiza excursii, aș plăti concediile mai bine – 43 de răspunsuri
- Aș crea noi locuri de muncă, aș face un magazin cu prețuri reduse pentru sindicaliști, aș înființa o cafenea a salariaților, aș pune la lucru nevestele angajaților în servicii auxiliare (cantine, spălătorii, etc) – 34 de răspunsuri
- Aș da mai multe ajutoare la familiile cu mulți copii, aș face vizite în casele salariaților să văd cum trăiesc – 14 răspunsuri
- Aș da o masă consistentă pe zi la salariați – 14 răspunsuri
- Aș îmbunătăți transportul de la domiciliu la locul de muncă – 9 răspunsuri
- Mi-aș cumpăra o vilă ca toți ceilalți și o mașină cu șofer la scară – 2 răspunsuri
- Aș face băi în unitate pentru muncitori – 1 răspuns
- Aș sprijini talentele și artiștii – 1 răspuns
- M-aș plimba prin străinătate – 1 răspuns
- Aș privatiza unitatea pe numele soției – 1 răspuns
- Aș învăța în primul rând să mint frumos ca președintele federației – 1 răspuns

#### **4.4. Implicații psihosociale ale blocajelor financiare**

Principale idei care se desprind în urma analizei datelor ar fi următoarele:

1. *Anul 1997 a fost pentru jumătate dintre sindicaliști mai prost decât 1996. Puțini sunt cei care apreciază pozitiv efectele guvernării Ciorbea în viața lor de zi cu zi, în unitatea unde lucrează, în localitatea unde domiciliază sau în țară.*
2. *Datorită sărăciei generalizate, doar jumătate dintre ei au reușit să-și cumpere pentru folosință îndelungată un lucru de valoare (televizor, frigider, mașină de spălat, etc.), iar speranțele pentru anul 1998 sunt pesimiste: 60% nu cred că vor putea cumpăra ceva important, veniturile fiind neîndestulătoare.*
3. *Sindicaliștii sunt conștienți că în România sărăcia se va accentua, de aceea privesc cu neîncredere promisiunile de redresare făcute de guvernanți.*
4. *În această perioadă de criză, acțiunile sociale cele mai frecvent întreprinse sunt cele necostisitoare: vizite, lecturi, slujbele de la biserică.*
5. *În ciuda sărăcirii accentuate, doar puțini sindicaliști se gândesc să-și caute norocul în alte localități sau în altă țară și nu își pot închipui viața lor în afara localității unde domiciliază, deși văd clar că drumurile sunt din ce în ce mai prost întreținute, că mizeria din jur crește, că serviciile publice sunt din ce în ce mai deficitare. Ceea ce îi leagă pe sindicaliști de localitatea lor de rezidență este familia: 93% locuiesc împreună cu alți membri ai familiei, iar 82% dintre ei au în întreținere alte persoane.*



6. *Reforma practică de Guvern nu mai seduce mulți sindicaliști: 66% dintre ei cred că România nu se află pe calea cea bună și într-o aceeași proporție vinovați de actuala criză economică sunt cei ce se află acum la putere (1998). În medie 85% nu au încredere în guvern, 84% nici în Parlament, 79% nici în partidele de la putere. Singurele instituții în care-și pun ei speranțele pentru redresarea țării sunt Președinția și Sindicatele, urmate apoi de Biserică și Armată.*
  
7. *În ciuda eforturilor politicienilor prezenți la putere (atât cei de azi, cât și cei de ieri) de a convinge cetățenii că nu depinde de ei în prea mare măsură bunăstarea națiunii, sindicaliștii cred într-o majoritate zdrobitoare (80%) că mersul lucrurilor în țară depinde foarte mult de cine este la putere. Din păcate, ajunși în fotolii, politicienii nu-și mai dau seama ce gândesc alegătorii și nu le mai pasă ce dorește populația. Salariații intervievați cred că prin alegeri anticipate s-ar putea schimba ceva în bine, cu condiția ca votul să fie acordat persoanelor și nu partidelor (votul uninominal este cerut de 65% din subiecți).*
  
8. *Pentru cei mai mulți sindicaliști reforma practică de cabinetul Ciorbea înseamnă în primul rând închiderea întreprinderilor și nicidecum redresarea lor, creșterea numărului de șomeri și nu crearea locurilor de muncă, sporirea inflației și nu stabilitatea prețurilor și deci prăbușirea economiei naționale și mai puțin însănătoșirea ei. Această reformă catalogată în principal ca proastă și foarte proastă nu poate avea ca beneficiari decât cel mult pe patroni. Ea lovește cel mai puternic în muncitori, pensionari, șomeri și țărani.*
  
9. *Principalii beneficiari ai reformei sunt pentru sindicaliști străinii, Occidentul, FMI și Banca Mondială și în nici un caz poporul român.*

10. *Pentru redresarea situației, salariații așteaptă doar un semnal din partea sindicatelor pentru a începe acțiuni de protest de amploare. Ei ar participa acum la greve, mitinguri și demonstrații oricât timp ar fi nevoie, în orice moment al zilei ar dori sindicatele, venind chiar și la București pentru ca acțiunile lor să aibă succes.*
  
11. *În sindicate încrederea este destul de ridicată, salariații fiind de acord cu o mare parte din solicitările acestora, mai puțin cu revendicările în interes propriu: salarizarea sindicaliștilor de către unitate, obligarea nesindicaliștilor să plătească o sumă de bani pentru a beneficia de drepturile sindicaliștilor.*
  
12. *Deși scăzută față de lunile trecute, încrederea în FSLI Petrom se menține la cote înalte. Totuși, activitățile ei sunt puțin cunoscute în teritoriu. Comunicarea dintre Federație și muncitori pare a se opri în unele unități la liderii locali care fie își arogă merite ale liderilor de la centru, fie le defăimează, fie le ignoră.*

## **Prefață**

*Fără îndoială că afirmația din motto se referă la . . . . . politicieni ar spune mulți. Desigur, omul politic a fost întotdeauna perceput ca fiind manipulant și machiavelic. Dar, la fel de bine, alții ar putea considera că motto-ul se potrivește foarte bine liderilor sindicali. Bineînțeles că și liderii sindicali, asemeni politicienilor, sunt percepuți ca oportuniști și fără prea multe scrupule. În ce măsură aceste două lucruri sunt sau nu adevărate, noi nu vă putem spune, în schimb suntem convinși că afirmația din motto se potrivește perfect perioadei de tranziție, prin care am trecut noi toți, cu sau fără voia noastră. De fapt, ea ar putea foarte bine exprima tendința fundamentală a naturii de a se opune, fie că este vorba de om, grup, organizație sau societate. Și cu siguranță că în toate perioadele de tranziție se constată o exacerbare a acestei tendințe fundamentale a naturii. De aceea, în această lucrare încercăm să prezentăm tocmai influența pe care această aprigă perioadă de tranziție a avut-o asupra unor organizații naționale destul de recent reînființate și anume organizațiile sindicale.*

*Lucrarea reunește o serie de cercetări realizate în organizațiile sindicale, în perioada 1997 - 1999, în cadrul cărora se analizează o parte a marilor probleme cu care au trebuit să se confrunte sindicatele în perioada tranziției și se încearcă evidențierea factorilor ce au contribuit la slăbirea sau consolidarea mișcării sindicale.*

*Cartea abordează aspecte de mare interes referitoare la concepția despre politică și la orientările politice ale sindicaliştilor, la impactul restructurărilor asupra climatului psihosocial, la efectele*

*reformei asupra calității vieții și culturii organizaționale specifice sindicatelor.*

*Studiul este unic în literatura psihosociologică din România, având în vedere tema abordată și el se adresează pe de o parte celor implicați în procesul negocierilor sindicale, fie ei membri sindicali, lideri sindicali, manageri sau politicieni, deoarece le prezintă atitudinile salariaților față de problemele cu care sunt confrunțați, iar pe de altă parte ea se adresează studenților de la facultățile de profil, cărora le prezintă o serie de instrumente și modul în care se poate realiza o cercetare concretă a unor fenomene sociale mult mediatizate în ultimul timp.*

*Autorii mulțumesc pe această cale Federației Sindicatelor Libere și Independente PETROM și Blocului Național Sindical care au sprijinit financiar efectuarea studiilor, cât și colaboratorilor Anca Suditu (psiholog), Diana Nițescu (psiholog), Sorin Sion (sociolog), Gabriela Russo (sociolog), Paul Blendea (pedagog), Victor Bădoiu (sociolog), Irina Stănescu (jurnalist), Isabela Drăghici (jurnalist), Bogdan Vâlceanu (pedagog), Cezar Crețu (inginer), Rada Fârtan (operator PC), care și-au adus un aport însemnat la realizarea cercetărilor.*

*Autorii,  
Septembrie 2001*

## **DILEMA CULTURALĂ și MENTALITATEA SINDICALĂ**

---

---

- ❖ **Pot fi programate mentalitățile sindicale ?**
- ❖ **Ce orientări valorice au organizațiile sindicale ?**
- ❖ **Care sunt aspectele sensibile ale climatului organizațional specific sindicatelor ?**
- ❖ **Care sunt elementele care contribuie la satisfacția muncii salariaților ?**

*„Provocarea este aceea de a nu lua presupuzițiile patronatului drept un dat, o realitate, ci de a înțelege că aceste presupuziții pot fi puse sub semnul întrebării”*

*Lider sindical din Oltenia*

Trăim într-o societate plină de mesaje referitoare la natura valorilor noastre și la standardele după care ar trebui să ne judecăm. Există tensiuni inevitabile între interesele unei organizații și cele ale persoanei, organizațiile preocupându-se mai mult de supraviețuirea și perpetuarea proprie și având tendința de a încuraja acele valori care sunt percepute ca servind scopului propus. De asemenea ele nu încurajează punerea în discuție a propriilor lor premise și uneori între presupunerile implicite ale angajaților referitoare la desfășurarea activității și presupunerile implicite ale managerilor sau patronilor pot apărea diferențe care să contribuie la instalarea unor stări conflictuale. De aceea cunoașterea mentalităților pe care le împărtășesc membrii unei organizații devine extrem de importantă, având în vedere rolul tot mai accentuat al culturii organizaționale asupra eficienței instituționale.

### **5.1. Programarea mentalităților în organizații**

Peste tot în lume există organizații eficiente, rentabile și organizații ineficiente, falimentare. Succesul sau insuccesul întreprinderilor a fost explicat de psihologi și sociologi din mai multe perspective: accesul la resursele naturale și financiare, tipul de tehnologie utilizată, stilurile de conducere practicate de echipa managerială, sistemele motivaționale, circulația informațiilor, tipurile de comunicare folosite, etc. În ultimii ani aceste paradigme au intrat în desuetudine, în urma studiilor care au arătat că organizațiile puternice, cu succes recunoscut, nu folosesc instrumentele raționale ale managementului științific pentru realizarea productivității superioare. Studiile lui T.E. Deal și A.A. Kennedy (1990 – *“Corporate Cultures: The rites and rituals of corporate life”*), Geert

Hofstede (1991 – “*Cultures and Organizations – Software of the mind*”) și Jean Stoetzel (1983 – “*Les valeurs du temp present: une enquete europeene*”) au arătat că în succesul afacerilor cultura (convingerile profunde, valorile comune și eroii care le întrușipează, simbolurile, ritualurile și ceremoniile) joacă un rol fundamental. Într-o instituție cu o cultură puternică liderii știu că oamenii sunt aceia care fac afacerile să meargă și că mediul de zi cu zi din organizație are un efect puternic asupra oamenilor. Organizațiile cu o cultură slabă pun accentul pe produsele pe care le fac; organizațiile cu o cultură puternică pun accent pe indivizii a căror muncă culminează în aceste produse.

Diferențele culturale se manifestă prin câteva moduri: **simbolurile** (cuvinte, gesturi, ilustrații sau obiecte care prezintă aspecte recunoscute numai de cei implicați într-o anumită cultură), **eroii** (persoanele vii sau decedate, reale sau imaginare, care posedă caracteristici prețuite mult într-o cultură și care servesc ca modele de comportament), **ritualurile** (modalitățile de salut, de acordare a respectului, ceremoniile utilizate) și **valorile** (comportamentele, atitudinile, opțiunile morale, religioase, profesionale, politice, familiale). Primele trei moduri amintite sunt vizibile și ușor de măsurat. Semnificația lor este invizibilă și e dată de valorile la care se raportează. Analiza valorilor este dificilă și ambiguă întrucât acestea sunt mai degrabă deduse din acțiunile oamenilor. Valorile sunt tendințe cuprinzătoare care se referă la preferințele oamenilor pentru anumite situații în defavoarea altora. Sistemele de valori sunt dobândite timpuriu (psihologii spun că până la vârsta de 10 ani majoritatea copiilor au interiorizat normele și valorile fundamentale) și ele rămân în structura de personalitate, fiind foarte greu de modificat ulterior.

Oamenii cu un sistem puternic de valori au direcție și țel în viață. Comportamentul lor este ușor de înțeles pentru că valorile pătrund în aproape tot ce fac. Loialitatea se poate recunoaște ușor în comportamentul unei persoane care se conduce după această valoare. Pentru G. Hofstede valorile reprezintă programele mentale sau software-ul minții după care se conduc oamenii în viață. Oamenii cu sisteme de valori puternice imprimă organizațiilor în care intră pecetea credințelor lor. Instituțiile cu culturi

puternice reflectă și ele valorile după care se conduc. Ele sunt permanent afirmate și întărite prin practicile și activitățile cotidiene, prin ceremonile, ritualurile, ședințele, sistemele de recompense și pedepse și prin întreg comportamentul managerilor.

Pentru explicarea diferențelor culturale dintre organizații aceste comportamente și practici zilnice au fost categorizate, obținându-se anumite stereotipii. Putem cuprinde mai multă informație pentru că o organizăm în categorii. Includerea în categorii are la bază perceperea similarității între diferite persoane, situații sau evenimente. O categorie ne dă posibilitatea să fim atenți la anumite dimensiuni, anume la dimensiunile din care ea însăși a fost constituită. Stereotipiile – ca elemente mentale – ne fac judecățile mai ușoare și mai simple, fiind cadre de referință ușor de găsit în memorie, cu o intervenție promptă dobândită prin repetare. Studiile asupra valorilor și culturilor organizaționale au operat cu categorizări și dimensiuni variate. S-au impus însă atenției cele care au avut un grad de generalizare mai ridicat, care au avut cele mai puține erori de categorizare și cele care dădeau semnificație nuanțelor, detaliilor și gesturilor cotidiene.

Unul dintre cele mai cunoscute studii intercultural pe tema valorilor a fost făcut de olandezul Geert Hofstede în reprezentanțele din 50 de țări ale companiei IBM. El a identificat 4 dimensiuni valorice fundamentale: ***distanța față de putere***, definită ca măsura în care membrii unei societăți acceptă ca puterea din instituții să fie distribuită inegal; ***evitarea incertitudinii*** – gradul în care membrii unei societăți simt disconfort față de incertitudine și ambiguitate, care îi determină să prefere certitudinea și să mențină instituții care protejează conformitatea; ***individualismul*** – cadrul social angrenat lejer, într-o societate în care se presupune că indivizii au grijă de ei înșiși și de cei din familia lor imediată (prin opoziție cu colectivismul care reprezintă preferința pentru un cadru social “strâns” în care indivizii pot aștepta ca rudele, clanul sau alte grupuri închise să aibă grijă de ei în schimbul unei loialități lipsită de orice îndoială), ***masculinitatea*** – ca preferința pentru realizare, eroism, atitudine ofensivă și succes material (opusă feminității care reprezintă preferința



pentru relații sociale, modestie, preocupare pentru o viață ușoară, pentru calitatea vieții).

Ancheta desfășurată în toate țările Europei necomuniste în 1983 sub conducerea francezului Jean Stoetzel (cel care a înființat în perioada interbelică primul institut de cercetare a opiniei publice din lume) a arătat că în analiza valorilor unei organizații trebuie luați în considerare o serie de determinanți: naționalitatea (aderența la cultura națională și permisivitatea valorilor străine în același spațiu), tipul proprietăților deținute, virtuțile și gradul de tolerare a comportamentelor morale reprobabile, interesul pentru politică și distribuția orientărilor politice pe continuum-ul stânga-dreapta, patriotismul versus internaționalismul, practicile și comportamentele religioase, cutumele familiale, atitudinea față de muncă și față de sindicate.

Studiile lui E.H. Schein (1990) și Ralph Stogdill (1974) au arătat că instituțiile cunosc succesul atunci când în fruntea lor se află persoane care dezvoltă și mențin atașamentul angajaților la valorile după care se conduc, un lider eficient fiind caracterizat “printr-un puternic imbold de asumare a responsabilității și realizare a sarcinii, vigoare și perseverență în urmărirea scopurilor, spirit temerar și originalitate în rezolvarea problemelor, imbold în exercitarea inițiativei în situații speciale, încredere în sine și un simț al identității personale, doritor de a accepta consecințele deciziei și acțiunii, pregătit pentru a absorbi stresul interpersonal, binevoitor în tolerarea frustrării și amânării, capabil de a influența comportamentul altor persoane și de a structura sistemele de interacțiuni spre subiectul dorit”. Ei impun un set de asumții despre natură și natura umană, despre realitate și adevăr, organizate într-un pattern relativ coerent. În perioade de criză în care felurile habituale de a face lucrurile nu mai funcționează pentru că schimbările din mediu impun răspunsuri noi, ei ghidează grupurile și organizațiile, asigură inventarea de soluții noi, oferă o anumită securitate și mecanisme de adaptare și integrare.

De aceea, atunci când sunt studiate organizațiile, trebuie ținut cont de complexul de valori împărtășite de lideri și de aderența angajaților la aceste valori. Diferențele culturale apar atunci când între valorile liderilor și cele ale angajaților există o anumită distanță sau chiar

incompatibilitate. Valorile sunt însă greu de observat direct, iar cercetările se axează de obicei pe artefactele vizibile (stiluri de viață, istorii și legende ale organizației, impactul condițiilor de muncă asupra comportamentului, climatul psiho-social dominant) și pe atitudinile declarate (ceea ce spun oamenii despre motivarea conștientă a comportamentului lor, ceea ce ar vrea, în mod ideal, să fie motivele acțiunilor lor și raționalizarea comportamentelor lor). Motivele subiacente comportamentului rămân ascunse sau sunt inconștiente. Datorită impenetrabilității lor, cercetările asupra valorilor sunt extrem de rare și aproape întotdeauna contestate. În același timp orice cercetare psiho-sociologică surprinde anumite valori ale grupurilor studiate, însă nu acesta este scopul lor explicit.

Studiile și anchetele menționate mai sus au stat la originea cercetării analizate în raportul de față. Ideea de bază a fost aceea de a da o explicație diferențelor vizibile existente între diferitele unități petroliere din țară. Există schele de petrol, unități de foraj și servicii, baze de aprovizionare și rafinării care se remarcă prin eficiență, climat psiho-social pozitiv și unități aflate în pragul falimentului, care se confruntă cu probleme sociale grave. Toate au plecat însă în 1990 de la același nivel sau de la niveluri apropiate. Diferențele la care s-a ajuns nu au cauze preponderent extraumane (zăcăminte de țiței epuizate în anumite zone); explicația trebuie căutată în modul în care ele au fost conduse și în valorile angajaților despre muncă și viață.

După căderea lui Ceaușescu au avut loc schimbări în sistemele de valori ale majorității cetățenilor în domenii precum: religia, familia, morala, politica, munca, relațiile interpersonale, etc. La ridicarea “cortinei de fier” societatea românească era una în care ideologia comunismului se altoise pe colectivismul tradițional, caracterizat prin autarhie și imobilism. Valorile individualismului nu au exercitat o atracție prea mare pentru populație, dovadă votul acordat partidelor și personalităților care propăvăduiau menținerea unei distanțe față de occident. În pofida lor, aceste valori s-au generalizat, iar societatea românească s-a înscris pe un traseu ce poate fi numit capitalist, caracterizat prin accentul pus pe libertatea întreprinzătorului, a persoanei, pe inițiativa individului. Acceptarea noului set de valori s-a făcut treptat și în grade diferite de la o

zonă la alta, de la orașele mari către unitățile administrative mai mici. În numeroase domenii sociale se constată o orientare dominantă ambiguă; s-a renunțat la vechi obiceiuri, iar altele noi nu trezesc prea mult interes. Sondajele de opinie indică o apatie și în același timp o așteptare a unor noi personalități care să dovedească hotărâre și consecvență, în care să-și pună speranțele.

Industria petrolieră a cunoscut și ea schimbări majore. Desele restructurări au avut la bază diferite concepții despre rentabilitate și eficiență, unele dintre ele divergente și slab fundamentate. Acestea au bulversat sistemele de valori ale petrolistului de rând. Cercetările trecute au arătat că singurele personalități în care-și pun încrederea și care le creează confort psihic sunt directorii și liderii de sindicat locali. Rolul lor este acela de a da direcție și sens, de a oferi echilibru și certitudine într-o societate aflată în derivă.

Din aceste motive studiul de față s-a axat asupra valorilor adoptate de directori și de liderii sindicali. Cercetarea nu a cuprins însă un eșantion format doar din aceste persoane; semnificativ este modul în care este percepută conducerea și puterea liderilor de către subalterni. Percepțiile conducerii – susțin R.G. Lord și K.J. Maher (1990 *“Perceptions of leadership and their implications in organizations”*) - extind zona de acceptare a constituenților puternici din organizație. Dacă un lider corespunde prototipului de lider eficient, atunci zona de acceptare (aprobare, supunere voită) se extinde; puterea, libertatea lui de acțiune depinde de sentimentele care se investesc în el de către angajați. Puterea dobândită de sus (e cazul directorilor numiți de la centru și nu a liderilor de sindicat care sunt aleși) poate să fie inefficientă dacă valorile cu care un director sosește în unitate sunt opuse valorilor general acceptate de organizație.

Pentru a măsura autoritatea managerilor și sindicaliștilor am aplicat angajaților un chestionar de climat psiho-social și cultură organizațională, iar conducerii unităților și sindicatelor câteva teste psihologice de personalitate și comunicare. Punerea celor două tipuri de date față în față ne arată în ce măsură există diferențe între modul în care se percep oamenii pe ei înșiși și modul în care sunt percepuți de ceilalți.

Culegerea informațiilor și aplicarea chestionarelor s-au desfășurat în perioada 4-15 mai 1998, eșantionul cuprinzând 3186 de petroliști selectați aleator din 51 de unități din 16 județe. Eroarea de reprezentativitate se situează sub 2%, eșantionul fiind de 3 ori mai mare decât unul obișnuit pentru un sondaj cu reprezentativitate națională. Rezultatele pot fi extrapolate doar la nivelul celor peste 107.000 sindicaliști afiliați la Federația Sindicatelor Libere și Independente “Petrom”. Unitățile petroliere ai căror angajați nu sunt afiliați la FSLI “Petrom” au fost excluse din analiză (este cazul rafinăriilor rămase în afara SNP).

## **5.2. Orientările valorice ale organizațiilor sindicale**

Din 1982, odată cu apariția cărții “Cultura de corporație” scrisă de Terrence Deal și Allan Kennedy, s-a impus în comunitatea sociologilor și psihologilor o modă a studierii culturilor organizaționale, definită ca ***programare mentală colectivă, care deosebește pe membrii unei organizații de membrii altei organizații***. Instituțiile cu culturi “puternice” determină apariția unor sentimente puternice (fie ele negative, fie pozitive) în rândul oamenilor care le populează. Sentimentele într-o organizație se întăresc doar dacă valorile acesteia rezonază cu ceea ce Sigmund Freud numea “our id” (sinele nostru), adică acționează asupra forțelor subconștiente din interiorul nostru. O cultură puternică este aceea care leagă oamenii atât de strâns de muncă încât aceștia, indiferent de locul în care se află în timpul liber, sunt mereu preocupați de serviciu, fără ca acest lucru să fie realizat forțat și să genereze tensiuni.

Pentru a motiva oamenii să realizeze performanțe în muncă, trebuie să faci apel la superego – acea forță interioară care critică acțiunile ego-ului, produce sentimente de responsabilitate, vinovăție și explică nevoia de Dumnezeu și transcendent. Marele sociolog Max Weber (1864-1920) dezvoltă în “*Etica protestantă și spiritul capitalismului*” ideea conform căreia o productivitate superioară și un randament crescut în muncă obțin mai ales acei indivizi care au un sentiment religios puternic și

sunt convinși că Dumnezeu i-a adus pe lume cu un scop anume (acela de a-i spori slava și gloria pe pământ), că destinul lor a fost fixat dinainte și ei n-au venit pe lume din întâmplare. O organizație puternică este aceea care îi leagă pe oameni de transcendent. Capitalismul a apărut mai întâi în Europa Occidentală și nu în alte colțuri ale lumii pentru că acolo s-a dezvoltat odată cu Reforma o concepție ce lega munca de Dumnezeu (e vorba mai ales de teoriile lui Calvin și Luther) și care susține în esență că cele mai mari păcate sunt lenea și luxul: am fost aduși pe lume pentru a gestiona părți din averea lui Dumnezeu; nimic nu ne aparține nouă; noi avem datoria de a spori această avere și deci suntem obligați să ne îmbogățim; ne obținem mântuirea în funcție de averea investită pentru glorificarea lui Dumnezeu; orice cheltuială inutilă (pe lux) și orice pierdere de timp în alte scopuri sunt sancționate, iar aceste comportamente sunt de fapt semne ale pierderii grației divine.

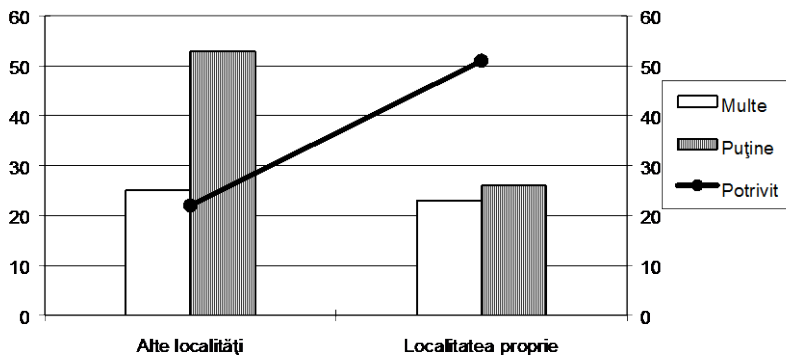
Românii nu au aderat la protestantism decât într-o măsură prea mică, dar secole întregi Biserica a fost cea mai importantă instituție din viața lor. Chiar dacă laicizarea vremurilor moderne a împins Biserica pe un plan secund, creștinismul fiecăruia s-a manifestat cu ocazia sărbătorilor religioase fundamentale. Cea mai importantă sărbătoare creștină fiind reprezentată de Paște, (celebrarea acestuia însemnând recunoașterea faptului că Isus a înviat după ce a acceptat să fie răstignit pentru ca ceilalți oameni să poată obține mai ușor mântuirea și grația lui Dumnezeu), implicarea salariaților putând oferi unele informații despre specificul cultural al acestora.

S-a evidențiat faptul că, asemenea majorității românilor, petroliștii trec printr-o criză ce se manifestă și la nivel religios și care constă în abandonarea practicilor și ritualurilor creștine. Doar puțini peste jumătate din petroliști (58.5%) au mers la Biserică în preajma Paștilor și un număr și mai mic dintre ei au postit în Săptămâna Mare (47.5%). Se remarcă prin păstrarea obiceiurilor mai ales salariații din B.A.Dărmănești (90% au mers la Biserică și 70% au postit), S.P.Pitești, RA Petrom și CCPEG București, SP Marghita și SP Suplacu de Barcău. Analiza profilelor de personalitate ale unora dintre directorii și liderii sindicali din aceste unități îi prezintă ca indivizi cu supraeu puternic dezvoltat,

conștiințioși, cu sentimentul datoriei și al responsabilității. În schimb, cele mai frecvente abandonări ale tradiției creștine se observă în sudul țării, la GPS Videle și GPS Poeni, GPS Craiova și GPS Țicleni – la unele dintre acestea în proporții de peste 80%. Despărțirea GPS-urilor de Schele a afectat oare comportamentele angajaților până la un asemenea nivel sau este doar o simplă coincidență ?

Creștinismul a dezvoltat în timpul marilor sale momente anumite ritualuri de petrecere. Noica spunea că petrecerea este un moment de trecere de la cotidian și impersonal la ceva ce deschide sufletele, de la străinul de lângă tine la aproapele tău. Psihologii și sociologii au calculat de mult numărul orelor și zilelor de care are nevoie orice om pentru destindere și recreere (Fr. Taylor și E. Mayo studiind aceste lucruri încă de la începutul acestui secol) și au arătat că toate religiile din lume au structurate sărbătorile la intervale bine stabilite care permit nu numai păstrarea tradițiilor, ci și controlul social.

***Graficul 5.1. – Posibilitățile de petrecere a timpului liber***

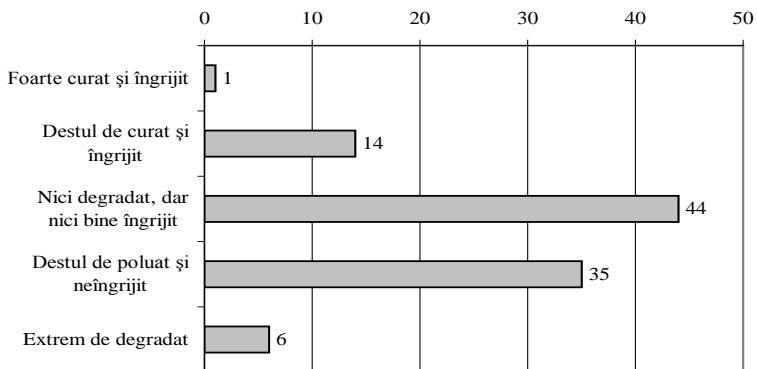


Comunismul a încercat înlocuirea sărbătorilor creștine cu altele laice, Paștele cu 1 Mai, Crăciunul cu Moș Gerilă și Anul Nou (chiar cu 26 ianuarie), etc. După prăbușirea comunismului românii s-au trezit cu un număr dublu de sărbători, dar lipsite de semnificații transcendente. Pentru mulți dintre ei, acestea nu sunt decât simple zile de nemuncă, iar acest lucru nu se întâmplă decât într-o societate aflată în criză. Emil

Durkheim a explicat acest fenomen prin conceptul de **anomie** (de la cuvintele grecești “a” fără și “nomos” lege), el spunând că orice societate are nevoie pentru a se dezvolta de anumite mecanisme și norme prin care să exercite controlul asupra supușilor săi. În momentele de criză, tendințele centrifuge nu mai sunt sancționate și societatea intră în anomie, iar din astfel de crize se iese doar cu ajutorul unor personalități charismatice. Aceste stări anomice se repercutează asupra obiceiurilor și petrecerilor care își pierd din semnificație sau sunt înlăturate.

Pentru petroliști, zilele libere nu au mai reprezentat prilejul unor întâlniri cu rudele apropiate domiciliat în alte localități. Deși au neamuri în afara localităților de rezidență în proporție de 94%, doar 59% s-au văzut cu acestea cu ocazia sărbătorilor pascale și doar 36% dintre ei s-au deplasat în afara localității, restul petrecându-și sărbătorile în cadrul familial restrâns sau cu prietenii, într-un mediu ce nu oferă prea multe posibilități de petrecere a timpului liber, doar 23% dintre petroliști declarându-se mulțumiți de posibilitățile de petrecere a timpului liber oferite de localitatea în care domiciliază. Gradul de mulțumire crește mai ales la cei rezidenți în orașele mari (Arad, Constanța, Brăila, București, Pitești, Craiova).

***Graficul 5.2. – Aprecierea mediului***



În marea lor majoritate s-au obișnuit să trăiască în medii poluate, neîngrijite și murdare (doar 15% nu-și apreciază zona înconjurătoare ca

fiind curată și îngrijită). Există chiar unități în care poluarea și degradarea mediului e menționată cu destulă insistență: SP Suplacu (74%), Petrotrans Ploiești (80%), RA Petrom București (82%), Petrobrazi (76%), SP Videle (74%), GPS Craiova (77%).

Petroliștii trăiesc în zone dezvoltate economic inegal. În medie 53% își consideră regiunea ca fiind bine dezvoltată din punct de vedere economic, dar diferențele în apreciere sunt uriașe de la o unitate la alta. Cei mai nemulțumiți de slabele investiții în regiune sunt cei din Moldova (peste 75%), Brăila (94%), Videle (96%), Poeni, Roata și Țicleni (85%). Doar cei din orașele mari sunt satisfăcuți de aspectul de modernitate al localităților lor. Aceștia sunt cei mai preocupați de problemele ecologice. Dacă ar fi în postura de a decide către ce anume să se îndrepte o sumă importantă de bani: protecția și amenajarea mediului înconjurător sau dezvoltarea economică a regiunii, salariații de Constanța, Câmpina, Ploiești, București, Pitești și Craiova ar opta în proporție de peste 70% pentru calitatea mediului.

Pentru Geert Hofstede preocuparea pentru mediul înconjurător este un indicator al feminității unei unități (alături de relațiile bune cu superiorul direct la locul de muncă, de cooperarea cu colegii, de siguranța serviciului). Hofstede pornind de la teorii care au făcut vogă în sociologie, consideră *feminitatea* ca fiind proprie unităților, organizațiilor și societăților în care rolurile sociale ale sexelor se suprapun, adică *atât bărbații cât și femeile se presupun a fi modești, sensibili și preocupați pentru calitatea vieții*, pe când *masculinitatea* este proprie culturilor în care rolurile sociale ale sexelor sunt bine definite (se presupune că *bărbații sunt puternici, tenaci, concentrați spre succes material, în timp ce femeile sunt modeste, sensibile și preocupate de mediu, calitatea vieții, ajutorarea celor slabi*).

De la August Comte (întemeietorul sociologiei) mulți analiști au încercat să măsoare ponderea comportamentelor masculine și feminine în structura de personalitate a indivizilor, grupurilor, societăților. Se presupune că în fiecare ființă sălășluiesc două comportamente: unul agresiv, dominant, impulsiv, rațional și altul supus, sentimental, empatic, intuitiv. Aceste caracteristici se combină în procente diferite în fiecare



## *Dilema culturală și mentalitatea sindicală*

personalitate: putem fi bărbați 30% sau 60% iar restul să fim dominați de valori feminine. O persoană împlinită are nevoie în jurul său de alte persoane care să-i satisfacă deficitul de masculinitate sau feminitate. Organizațiile sunt preponderent feminine sau masculine în funcție de valorile propăvăduite de cei aflați în fruntea lor și nu de ponderea reprezentanților acestor sexe. Așa cum oamenii au nevoie uneori să-și cunoască horoscopul, să-și facă teste de personalitate pentru a-și descoperi laturi ascunse ale caracterului și doresc să obțină asemenea informații și despre cei din jur pentru a ști cum să-i abordeze, la fel doresc unele organizații să măsoare indicii de masculinitate al lor, al organizațiilor rivale, al clienților, pentru a descoperi soluții în negocieri, căi de dominanță și mijloace de realizare a țelurilor lor, iar modalități de măsurare sunt numeroase. Folosind grila lui Hofstede am obținut în industria petrolieră o pondere de 50,5% masculinitate, cifră destul de mare pentru o țară europeană latină. Principalele diferențe între masculin și feminin au fost observate pe baza repartiției răspunsurilor la următoarele întrebări:

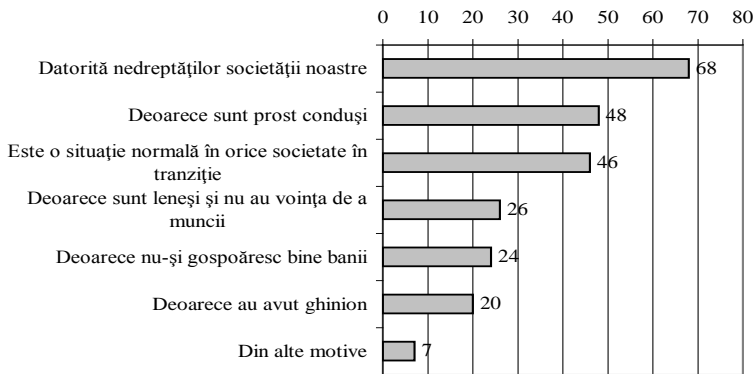
<b>Masculin</b>	<b>Feminin</b>
1. Considerați că trăiți pentru a munci ? 18.5% sau	1. Considerați că munciți pentru a trăi ? 81.5%
2. Ați investi în dezvoltarea economică a regiunii ? 50.6% sau	2. Ați investi în protecția și amenajarea mediului înconjurător ? 49.4%
3. Un director eficient ar trebui să urmărească în primul rând: - Performanța muncii 56.4% - Creșterea productivității 40.6% - Recompensarea celor buni 74.6% - Investirea profitului 70.1%	3. Un director eficient ar trebui să urmărească în primul rând: - Bunăstarea salariaților 43.6% - Asigurarea condițiilor de muncă 59.4% - Ajutorarea celor nevoiași 25.4% - Distribuirea profitului către salariați 29.9%
4. Considerați că atenția statului ar trebui să se îndrepte către sprijinirea unităților bine dezvoltate ? 40% sau	4. Statul ar trebui să sprijine unitățile petroliere slab productive sau falimentare 60%

Masculinitatea și feminitatea nu țin doar de programarea genetică, ci și de cea culturală. Bărbații sunt orientați spre rațiune și spre fapte, iar femeile spre sentimente și spre intuiții, primii spre dominare, celelalte spre supunere, primii spre acuzare, celelalte spre justificare, acestea fiind roluri sociale general acceptate în majoritatea culturilor. În culturile de tip masculin oamenii năzuiesc la o societate performantă; în

cele de tip feminin ei năzuiesc la o societate prosperă. Studiul lui Jean Stoetzel a arătat că organizațiile de tip feminin au un mai mare grad de toleranță a comportamentelor deviate de la norme, dar în același timp un climat psiho-social mai pozitiv. Ceea ce trebuie menționat este că cercetările internaționale întreprinse arată că societățile europene cunosc un proces de feminizare continuă.

Situarea petroliștilor români la mijlocul scalei poate fi în același timp interpretată ca o poziție optimă, echilibrată, dar în același timp și ca o poziție duplicitară, de nehotărâre. De aceea datele de mai sus trebuie corelate cu altele din chestionar, cu alți indici (individualism, distanță față de putere, tradiții, vârstă, etc.). Se constată, de pildă, că preocupările pentru mediu sporesc odată cu înaintarea în vârstă, iar valorile masculine își pierd din semnificație odată cu îmbătrânirea, mult mai rapid la bărbați decât la femei. Așadar, masculinitatea medie a petroliștilor (care trebuie pusă în corelație cu randamentul mediu) poate fi datorată unei îmbătrâniri a angajaților și unei politici manageriale de tip feminin, ce preferă menținerea unor persoane cu productivitate scăzută din considerente umanitare.

***Graficul 5.3. – Cauzele sărăciei oamenilor***



În domeniul muncii masculinitatea este corelată cu modul în care este perceput șeful, cu imaginea ideală a șefului (“ideal-tipul” de manager, cum ar spune Max Weber), cu așteptările pe care subalternii le au față de

## ***Dilema culturală și mentalitatea sindicală***

el, cu modul în care se vede fiecare pe sine ca șef. În culturile industriale autoritatea șefului este admirată, chiar dacă este deseori criticată. Studiile și experimentele făcute de cercetătorii americani au arătat că, deși subalternilor din domeniile tehnice le place să-și critice șeful pentru autoritarismul de care dă dovadă, odată puși în locul lui se comportă chiar cu mai multă autoritate. Angajații refuză mai mult lipsa de autoritate decât excesul ei, iar în cazul în care își aleg șefii și aceștia nu sunt impuși (este vorba aici de liderii sindicali), așteaptă ca ei să promoveze, să facă cinste valorilor care le sunt dragi. Cel mai important defect constatat de salariați la șefii sindicatului lor este prea marea toleranță de care dau dovadă (38%) și nu autoritatea (9%), lipsa hotărârii în organizarea activităților (26%) și nu răutatea (5%) sau impolitețea (8%). Directorilor le este criticată în măsură egală toleranța și autoritatea și le sunt admirate calitățile necesare postului și nu cele specifice persoanelor lor. Astfel, ei sunt apreciați pentru profesionalism și hărnicie și foarte puțin pentru umor și veselie, modestie și calm.

Întrebările care au vizat distanța față de putere au fost următoarele:

<b>Distanță mare față de putere</b>	<b>Distanță mică față de putere</b>
1. Îmi este teamă în mare măsură să-mi exprim dezacordul față de: - director - 30,5% - lider sindical - 15,8%	1. Îmi este teamă în mică măsură să-mi exprim dezacordul față de: - director - 39,3% - lider sindical - 65,2%
2. Se poartă autoritar cu mine: - directorul - 40,1% - liderul sindical - 11,6%	2. Se poartă amical cu mine: - directorul - 33,5% - liderul sindical - 61,6%
3. Defectele și calitățile directorului și liderului sunt:	3. Defectele și calitățile directorului și liderului sunt:
Director      Lider	Director      Lider
- e prea autoritar      30,6      9,1	- e prea tolerant      28,5      38,1
- e distant și rece      24,8      12,9	- e prietenos      29,3      44,1
- e bun organizator      40,4      30,3	- e slab organizator      16,1      25,9
- e nervos      30,3      13,1	- e modest și calm      28,9      35,6
- e bun profesionist      59,0      27,9	- e slab profesionist      4,5      10,3
- e harnic și muncitor      47,9      36,3	- e prea leneș      3,7      8,6
- e lipsit de interes      15,0      31,1	- e preocupat      34,0      47,7
- face favoritisme      26,3      22,5	- nu face favoritisme      23,3      20,0
4. Liderul se ocupă în mare măsură de problemele sale personale - 50,8%	4. Liderul se ocupă în mare măsură de problemele salariaților - 58,2%

Utilizând conceptele lui Geert Hofstede, am putea spune că percepția șefilor este un indicator al distanței față de putere, definită ca măsura în care salariații cu putere mai mică așteaptă și acceptă ca puterea să fie inegal distribuită, ca distanță emoțională care separă subordonații de șefii lor. Conducerea există numai ca un complement al subordonării; autoritatea supraviețuiește numai acolo unde întâlnește supunere, de aceea aprecierea șefilor trebuie făcută nu de către ei înșiși (căci am observa numai ceea ce doresc ei să vedem) ci de către subordonați.

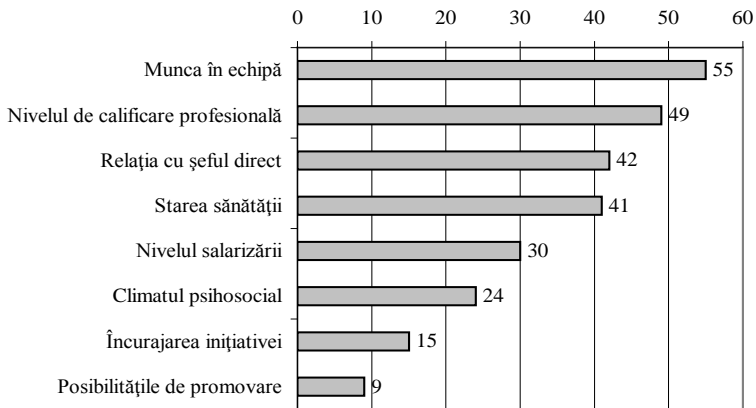
Șeful ideal pentru petroliști este un autoritar binevoitor, un “tată bun”. Cu cât e mai în vârstă, cu atât e mai respectat și distanța față de el se mărește, în timp ce distanța față de autoritate scade proporțional cu numărul angajaților din unitate. Cu cât e perceput mai autoritar, cu atât ei își percep randamentul lor și pe cel al unității ca fiind mai ridicat.

Distanța față de director e redusă prin apropierea față de liderul sindical. Pe ansamblul industriei petroliere distanța față de director e medie spre mare, iar cea față de liderul sindical e medie spre mică. Aceasta în condițiile în care trăsăturile de personalitate ale celor doi – așa cum reies ele din testele psihologice – sunt semnificativ apropiate: o autoritate medie, o sociabilitate și amabilitate înscrisă în parametrii normalității, un spirit practic moderat și un autocontrol firesc. Diferențele constatate între cei doi – și acestea nu prea mari – sunt acelea că directorii au o inteligență mai vie, sunt mai conștiincioși, mai prudenți și moderați, mai conservatori și în același timp ceva mai independenți. Între expectanțe și realitate există distanțe care – măsurate – arată gradul de libertate managerială.

Distanța față de putere este un indicator ce ne explică de ce oamenii acționează într-un anume fel și nu în altul în relațiile de muncă. Argumente pentru rațiunile culturale ale modelelor de motivație au fost date de Frederick Herzberg încă din 1959, când spunea că doi sunt factorii importanți care influențează munca: factorii de context și factorii de conținut. Primii constau în relațiile cu șefii, cu administrația, țin de politica organizației, de tipul de supraveghere, de condițiile de muncă, sistemele de promovare și de salariu. Ceilalți constau în atractivitatea muncii, în

posibilitățile de realizare, de recunoaștere, de șansele de asumare a responsabilităților, de posibilitățile de împlinire și autoactualizare.

**Graficul 5.4. – Factorii ce contribuie la randamentul în muncă**



Factorii de context produc insatisfacție dacă nu concordă cu valorile indivizilor, dacă nu sunt împliniți corespunzător, dar nu produc satisfacție, pe când factorii de conținut nu produc insatisfacție dacă lipsesc, dar sunt surse importante de satisfacție. Deși satisfacția e dată de conținutul muncii, ea e blocată la nivelele relaționării interumane de tipul de autoritatea practicat de superiori, de distanța față de putere existentă în unități. De aceea modul de percepție a șefilor spune ceva despre factorii care-i determină pe oameni să acționeze așa cum acționează și deci despre nivelul atins de ei pe scala lui Maslow.

Cultura organizațională e influențată decisiv de modul în care privesc oamenii relația cu grupurile de apartenență. Există instituții, colectivități în care interesul de grup predomină asupra interesului individual, în care oamenii sunt integrați puternic, iar normele acționează cu o putere coercitivă foarte mare pentru păstrarea controlului social. Aceste societăți, culturi, instituții pot fi numite colectiviste, prin comparație cu cele individualiste, în care interesele individuale predomină asupra celor de grup, în care fiecare își poartă de grijă singur și nu așteaptă

## ***Dilema culturală și mentalitatea sindicală***

sprijin din partea colectivității. Există autori celebri care au explicat consecințele acestor moduri de organizare asupra educației (Edmond Desmolins – “*În ce constă superioritatea anglo-saxonă*”), asupra vieții politice (Herbert Spencer – “*Individul împotriva statului*”), asupra relațiilor de muncă (Emil Durkheim – “*Diviziunea muncii sociale*”). Măsurarea individualismului societăților a fost o operație pe care Hofstede a întreprins-o în 50 de țări prin urmărirea unor parametri, pe care am încercat să-i surprindem și noi în această cercetare:

<b>Individualism</b>	<b>Colectivism</b>
<p>1. Care influență apreciați că este mai mare: a randamentului dvs. asupra productivității unității ? 64,5</p> <p>2. De ce credeți că există oameni săraci în România ?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- deoarece au avut ghinion - 20,1</li> <li>- deoarece sunt leneși- 26,2</li> <li>- deoarece nu-și gospodăresc bine banii și averea – 24,1</li> </ul> <p>3. Randamentul dvs. e influențat de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- nivelul de calificare – 48,7</li> <li>- starea sănătății – 40,6</li> <li>- posibilitățile de promovare – 8,6</li> <li>- încurajarea inițiativei – 15,2</li> </ul> <p>4. De ce există unități petroliere nerentabile ?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- muncitorii sunt leneși – 7,9</li> <li>- zăcămintele de petrol sunt epuizate – 20,2</li> <li>- există o concurență prea mare – 7,5</li> <li>- unii șefi vor să le închidă pentru a le cumpăra la prețuri mici – 43,6</li> </ul>	<p>1. Care influență apreciați că este mai mare: a productivității unității asupra randamentului dvs.? 35,5</p> <p>2. De ce credeți că există oameni săraci în România ?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- deoarece sunt prost conduși – 47,9</li> <li>- datorită nedreptății societății – 67,5</li> <li>- e o situație normală într-o societate în tranziție – 46,3</li> </ul> <p>3. Randamentul dvs. e influențat de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- relația cu șeful direct – 41,5</li> <li>- munca în echipă – 54,9</li> <li>- climatul psiho-social – 24,0</li> <li>- nivelul salarizării – 29,6</li> </ul> <p>4. De ce există unități petroliere nerentabile ?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- sunt prost conduse – 44,1</li> <li>- cei de la centru nu cunosc situația lor – 49,7</li> <li>- așa vor străinii și FMI – 33,4</li> <li>- statul nu are bani pentru a le tehnologiza – 63,0</li> </ul>

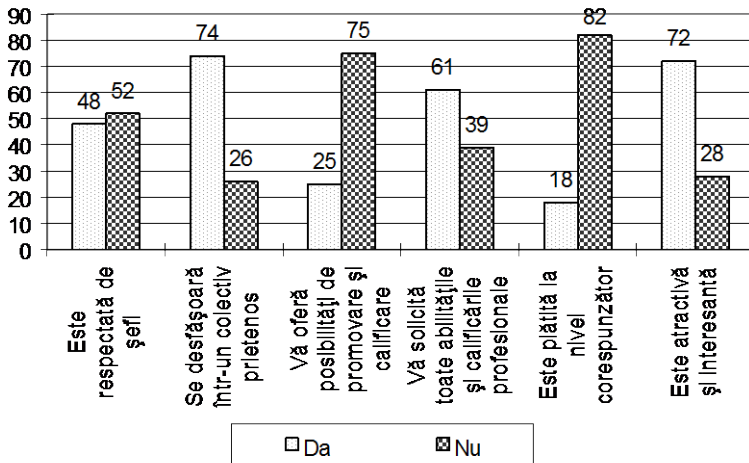
Ponderea aproape dublă a concepțiilor colectiviste constatată printre petroliști poate explica preferința dominantă pentru partidele naționaliste, social-democrate (măsurată în sondajele anterioare), corelează semnificativ cu satisfacția față de grupurile de muncă, cu aprecierea randamentului propriu, precum și cu o serie de itemi feminini menționați mai sus (sprijinirea de către stat a unităților falimentare, urmărirea prioritară de către directori a bunăstării mai mult decât a performanței, a îmbunătățirii condițiilor de muncă, mai degrabă decât a creșterii

productivității, a ajutorării celor nevoiași, decât a recompensării celor buni, etc.).

Colectivismul dominant explică dificultățile întâlnite de petroliști în atingerea pragului de autorealizare, cel mai înalt rang al piramidei lui Maslow care, tradus în acești termeni, înseamnă urmărirea interesului personal, interiorizarea valorilor individualiste și valorificarea potențialului creator al fiecăruia.

Colectivismul e asociat cu centralismul, care e strâns legat de distanța față de putere. În organizații colectiviste angajații acceptă autoritatea puternică în schimbul siguranței locului de muncă, al unui salariu constant, dar sigur, în locul unui variind în funcție de randamentul individual.

*Graficul 5.5. – Caracteristicile muncii desfășurate*



Individualismul / colectivismul sunt programe mentale introduse în structura de personalitate în primii ani de viață ai fiecărui individ. Edmond Desmolins arată că acestea sunt valorile care diferențiază cel mai mult popoarele între ele pe scara civilizației. Țările individualiste europene (cele anglo-saxone) au gradul cel mai înalt de civilizație, iar cele colectiviste (cele latine și slave) pot produce cultură, dar ele vor fi

întotdeauna pe un loc secund ca nivel tehnologic și nivel de trai. Individualismul poate fi importat în comportamentul oamenilor în funcție de situație, el însă trebuie să pătrundă în sistemele de valori pentru a da un imbold motivațional puternic.

O altă dimensiune a culturii unei organizații este ***toleranța incertitudinii***, definită ca ***măsura în care oamenii se simt amenințați de situații incerte și necunoscute***. Acest sentiment e exprimat printr-un stres nervos și printr-o nevoie de previzibil, de reguli, de promisiuni. Viitorul fiind incert, el produce anxietate, iar pentru a ușura această anxietate organizațiile au dezvoltat reguli, tehnologii, ideologii. Modurile de a face față incertitudinii sunt transmise de obicei de sus în jos, de la șefi la subalterni.

În cercetarea de față am încercat măsurarea incertitudinii folosindu-ne de răspunsurile la o serie de întrebări:

<b>Evitare a incertitudinii redusă</b>	<b>Evitare a incertitudinii intensă</b>
1. Stres redus la serviciu – 26,2	1. Stres mare la serviciu – 36,2
2. Intenția de a lucra în unitate până la pensie – 61,4	2. Intenția de a lucra mai puțin de 5 ani – 38,6
3. Șeful mă îndrumă suficient – 52,4	3. Șeful nu mă îndrumă suficient – 23,4
4. Simt că muncesc dintr-o dorință interioară – 38,8	4. Simt că muncesc pentru a-mi păstra locul de muncă – 30,3
5. Simt că muncesc pentru a fi tot timpul ocupat – 17,9	5. Simt că muncesc pentru că mi se cere să o fac – 13,1

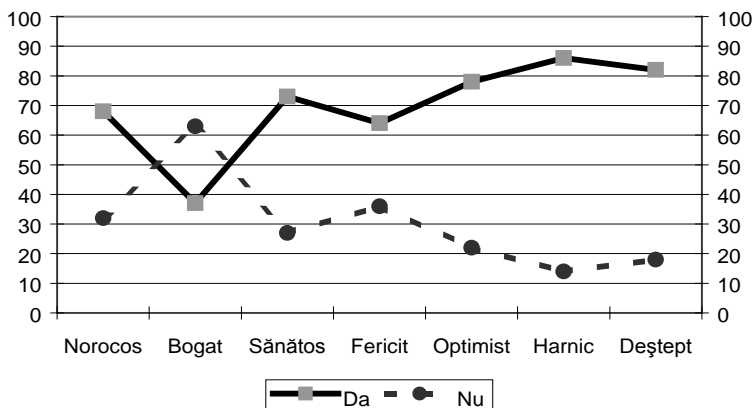
Ceea ce se constată este că există printre petroliști un grad mediu (50) spre mare de incertitudine (28), ceea ce îi situează sub indicele pentru România (90), dar totuși printre țările cu mare grad de incertitudine. Această explicație trebuie pusă în legătură cu valul de restructurări ce a atins și industria petrolieră și care a creat o stare de anxietate ridicată. Cei cu incertitudine redusă corelează semnificativ cu cei care au postit în Săptămâna Mare, ceea ce ar putea însemna că Biserica ar putea fi un factor important pentru micșorarea stresului. De asemenea, factorii motivatori intrinseci reduc gradul de incertitudine prin asigurarea unui confort psihic, în timp ce perceperea poluării din regiune sporește factorii de stres.

În organizațiile în care incertitudinea e mare, oamenii sunt frecvent agitați, ocupați, emoționați, agresivi, iar în cele în care incertitudinea e redusă, ei sunt calmi, controlați, liniștiți. Corelațiile



efectuate au arătat un grad sporit de incertitudine la cei ce se declară mai curând bolnavi.

**Graficul 5.6. – Autocaracterizarea salariaților**



Autoaprecierea pozitivă (norocos, optimist, fericit, harnic, deștept) crează un eu puternic ce face față ambiguității vieții, de aceea în analiza valorilor membrilor unei organizații este necesară măsurarea percepției de sine și a celorlalți. Modul în care se vede fiecare influențează randamentul, climatul și starea de sănătate instituțională. Un om ce-și manifestă frecvent pesimismul, ce se crede prost, ce-și strigă nefericirea în gura mare și ghinioanele care-l pândesc la tot pasul nu este o persoană prea agreabilă în colectiv și, probabil, va fi marginalizat. Pentru a se integra cât mai mult în grupurile sociale, el are nevoie de o percepție proprie pozitivă și de o evaluare a celorlalți în lumini favorabile. În ramura petrolieră cel mai mare grad de satisfacție în muncă îl oferă colegii și munca propriu-zisă, lucruri ce se leagă puternic cu imaginea de sine: norocoși – 47%, bogați – 37%, sănătoși – 74%, fericiți – 64%, optimiști – 79%, harnici – 86%, deștepți – 81%. Imaginea de sine este factorul ce stabilește rolul pe care fiecare îl joacă în viață, arată potențialul de care dispune; de aceea este elementul central pe care se structurează personalitatea. Putem să măsurăm situația lor reală cu instrumente obiective și să vedem că sunt mult mai proști decât se cred, că lenea lor e

mai mare decât cea declarată, iar fericirea lor e mai mult un vis între două certuri în familie, ș.a.m.d. Dar aceste informații ne arată doar cum ar putea fi conduși, cum s-ar putea comunica cu ei, importantă fiind modalitatea prin care li se poate întări egoul celor la care se constată că el este scăzut. Datele de mai sus arată care sunt butoanele din psihicul fiecăruia pe care un conducător trebuie să apese pentru a întări factorii motivatori intrinseci.

Aceste date trebuie completate cu imaginea despre randamentul și profesionalismul pe care cred că îl au la locul de muncă, doar 1,2% considerându-se slab pregătiți profesional, iar 51% mediu pregătiți, doar 2% văzându-se lipsiți de randament, iar 64% cu un randament de mari proporții, care influențează decisiv productivitatea unității.

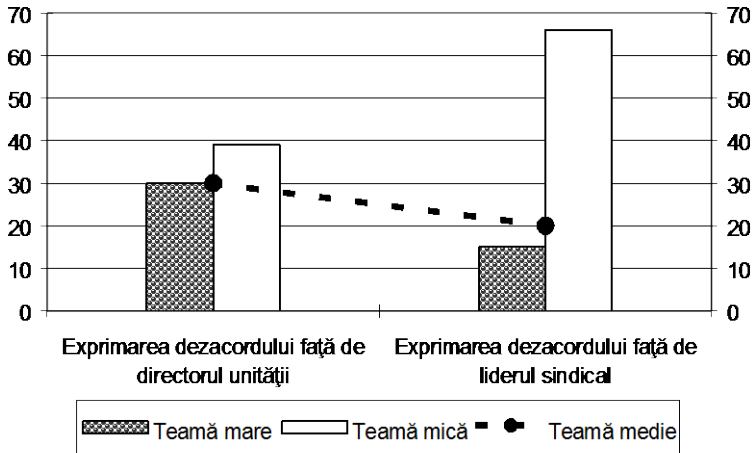
Există tendința de a considera că tot ce merge bine ni se datorează, iar tot ce merge prost e din vina altora, în special a celor situați mai sus în ierarhia socială. Astfel, cei ce cred că unitatea lor merge bine și e productivă se apreciază pozitiv cu o frecvență mai ridicată și-i consideră vinovați pe șefii unităților aflate în dificultăți financiare. Salariații de la Arpechim, de exemplu, au scoruri ridicate atunci când se evaluează pe ei și au tendința mai accentuată de a-i acuza pe alții de lucrurile care funcționează defectuos în unitate și în țară. De aceea percepția șefilor poate arăta gradul de nemulțumire.

Pe ansamblu, directorii au un comportament autoritar cu angajații. 40% dintre aceștia afirmând acest lucru, iar la FS Craiova (84), Suplacu (65), Timișoara (59), Arpechim și GPS Țicleni (59) procentele depășesc media. Dar în proporții apropiate salariații își critică directorii pentru prea marea lor toleranță: SP Turburea (69), Petrotrans Ploiești (62), Petroulilaj Câmpina (61), FS Rm. Vâlcea (56). Se pare că există un grad de acceptare a autorității ce crează siguranță și confort și care – neatins sau depășit – crează nemulțumiri. Ceea ce li se mai reproșează este starea lor încordată (30%), răceala și distanța (25%) precum și favoritismele făcute unora (26). Aceste favoritisme par mai frecvente la Detubări Florești (61), Ciprom Craiova (54), GPS Moreni (50) și Berca (45). În rest, alte acuze adresate directorilor obțin ponderi reduse, excepție făcând lipsa de profesionalism a managerului de la Detubări Florești, slaba capacitate organizatorică a celor de la SP Moinești (57), Electroulilaj Câmpina (51),

ICPT Câmpina (50) și FS Ploiești (48), dezinteresul și nepăsarea celor de la BAT Moinești (65), a celor din Câmpina (40-45) și FS Ploiești.

În percepția directorilor de către angajați aprecierile pozitive sunt mult mai numeroase decât cele negative, iar dintre acestea din urmă sunt selectate cele mai puțin defavorabile (sunt prea toleranți, reci, distanți, nervoși, stresați). Puțini au avut curajul să-i critice, de teamă parcă să nu pățească ceva.

***Graficul 5.7. – Teama de a contrazice autoritatea***



Imaginea liderilor de sindicat pare ceva mai bine conturată: ponderea criticilor e aproximativ egală cu cea a laudelor. Cele mai frecvente acuze sunt toleranța (38) și nepăsarea (31), urmate de slaba capacitate organizatorică (26) și desele favoritisme (22). Toleranța obține scoruri înalte la GPS Videle (74), BAT Arad (71), GPS Țicleni (70), lipsa de interes la Leordeni (59), Electrouilaj și BOSS Câmpina (50-52), Suplacu (55) și GPS Craiova (52). Cei mai criticați lideri sunt la SP Țicleni, Petrouilaj Câmpina, SP Băicoi și Suplacu, în timp ce laudele cele mai multe le-au primit liderii de la SP Timișoara, Petromar, Dărmănești, Fosenco Tg. Ocna, Petrouilaj Câmpina, BAT Târgoviște, RA Petrom București, Videle și FS Craiova, iar ele au fost axate mai ales pe grija

pentru soarta angajaților, prietenia și sociabilitatea lor, hărnicia, modestia și calmul dovedit.

Ceea ce ar mai trebui menționat despre directori și lideri sindicali este că ei sunt cel mai mult apreciați (87%) pentru buna lor cooperare și responsabilitate. Fiecare dintre ei și-au ales anumite măști favorite, tipare comportamentale pe care vor să le impună celorlalți în raporturile sociale, dar dincolo de aceste măști există un fond sufletesc structurat de mulți ani pe anumite trăsături psihologice de personalitate. Unii doresc – în mod conștient sau nu – să-și ascundă unele dintre acestea și să-și scoată în relief altele. Între modul în care vor ei să se impună și modul în care sunt percepuți există câteodată anumite distanțe, dar în general, oamenii își percep bine conducătorii și le apreciază dorința de comunicare și voința de a face ceva în posturile în care sunt puși.

Directorii și liderii sindicali din industria petrolieră sunt – în marea lor majoritate – respectați pentru că au reușit să dea speranțe și să impună anumite seturi de valori care au reprezentat repere într-o societate în criză.

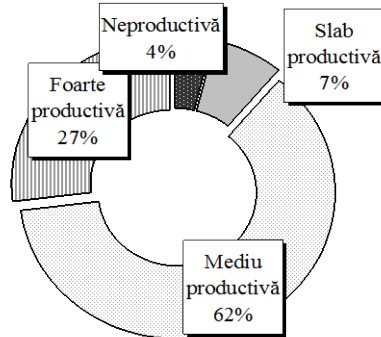
### **5.3. Evaluarea climatului psihosocial sindical**

Pe fondul acesta al existenței atâtor probleme, se poate, la un moment dat, intra într-un cerc vicios, diferitele deficiențe tehnice, organizaționale și umane afectând climatul de muncă sau dimpotrivă acesta din urmă influențând negativ eficiența muncii. Climatul psihosocial se exprimă, în general, prin nivelul superior de integrare a factorilor interni și externi, obiectivi și subiectivi, care au semnificație pentru colectiv și care generează o dispoziție psihică relativ stabilă și generalizată la nivelul membrilor grupului, în timp ce *atmosfera psihosocială* reprezintă aspectele tranzitorii ale climatului, iar *moralul* exprimă încrederea membrilor în capacitatea grupului de a rezolva la un anumit standard sarcinile și problemele cu care se confruntă și de a surmonta dificultățile ivite în cale. Pentru evidențierea cât mai clară a determinantilor care contribuie la menținerea, diminuarea sau îmbunătățirea climatului psihosocial la locul muncii am întreprins o analiză a acestuia pe mai multe

coordonate - condițiile fizico-economice, relațiile interumane, activitatea realizată, beneficiile obținute, motivația profesională, imaginea autorității.

a) *Condițiile fizico-economice.* Sindicaliștii tind să aprecieze mediul din regiunea în care trăiesc ca fiind preponderent negativ, poluat, neglijat, degradat (41,4%), puțini fiind aceia care îl percep ca îngrijit și curat, de aceea jumătate dintre ei ar decide să investească în protecția și amenajarea mediului înconjurător, spre deosebire de ceilalți care ar investi în dezvoltarea economică a regiunii, deoarece o consideră deficitară. În schimb, ei se declară nemulțumiți de posibilitățile de petrecere a timpului liber pe care le oferă localitatea (77%), apreciind ca aceasta oferă mai puține modalități de petrecere a timpului liber decât alte localități pe care le cunosc (53%).

**Graficul 5.8. – Evaluarea unității**

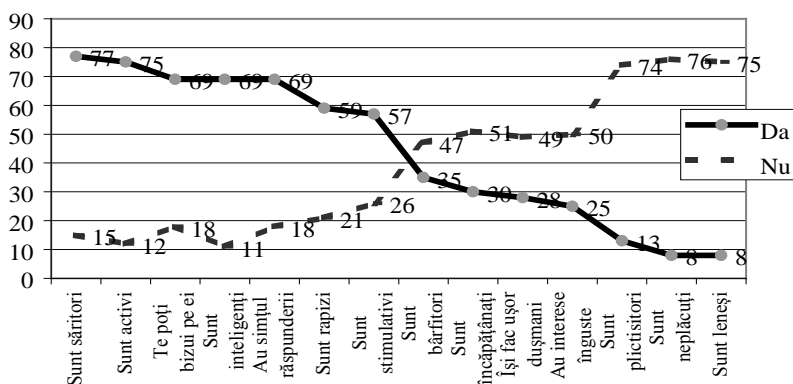


Unitatea în care lucrează este considerată productivă (89%), iar preocuparea statului de a ajuta unitățile neproductive este susținută de sindicaliști (60%), deși principala cauză a existenței unităților neproductive este faptul că statul nu are bani pentru a le re tehnologiza (63%). Această situație ar putea fi și consecința necunoașterii situației lor de către cei de la centru (50%), cât și a proastei administrații realizate de directori (44%). De aceea un director într-o unitate petrolieră ar trebui să urmărească în primul rând performanța muncii (56%) și mai puțin bunăstarea salariaților, asigurarea condițiilor de muncă (60%) și nu

creșterea productivității, recompensarea celor buni (75%) și nu ajutorarea celor nevoiași, investirea profitului (70%) și nu distribuirea lui salariaților.

b) *Relațiile interumane.* Sindicaliștii se consideră inteligenți (82%), bine pregătiți profesional (48%), optimiști (78%), harnici (86%), sănatoși (74%), fericiți (64%), norocoși (67%), dar săraci (63%). Autoaprecierea pozitivă se extinde și asupra colegilor care sunt considerați activi (70%) și responsabili (62%), săritori (62%) și de încredere (65%), inteligenți (55%) și harnici (77%), colectivul în care își desfășoară activitatea fiind prietenos (74%). De asemenea profilul șefului este unul preponderent pozitiv, acesta fiind o persoană care cunoaște bine meseria (77%) și apreciază munca bine făcută (82%), este la curent cu toate noutățile (82%) și ajutat atunci când este nevoie (54%), are tact (60%) și nu face favoritisme (52%).

**Graficul 5.9. – Evaluarea colegilor**

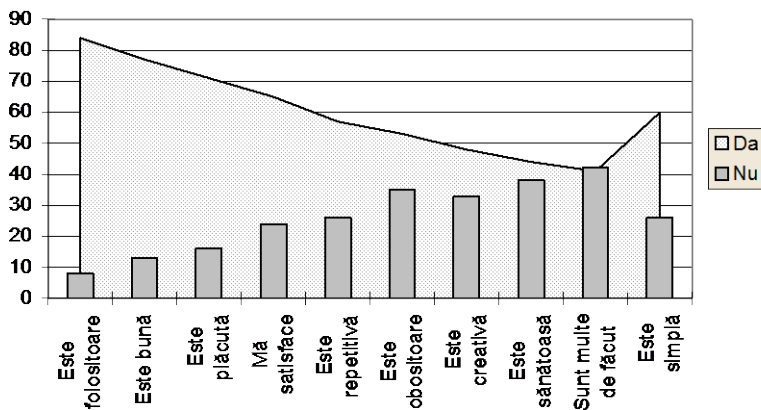


Rezultatele demonstrează că în ansamblu șefii se bucură de încrederea subalternilor, sunt recunoscuți și acceptați, iar aceasta se extinde și la nivelul informal, influențând și consolidând relațiile interpersonale. Șefii reușesc să îndeplinească cu succes multitudinea de roluri ce le revin, de îndrumător, de legătură, de mediator, putând satisface pretențiile subalternilor atât la nivel formal, cât și informal, cu atât mai mult cu cât ei trebuie să ia decizii ținând cont de interesele instituției dar și

de cele ale subordonaților, rezolvând cu bine acest conflict între cele două tipuri de interese.

c) *Activitatea prestată.* Profesia pe care o au este apreciată ca fiind plăcută (85%), mulțumitoare (70%), bună (85%), acceptabilă (85%), ideală (56%), valoroasă (50%), toate acestea indicând nu numai un sentiment de acceptare, ci chiar de prețuire a domeniului în care își desfășoară activitatea. Activitatea propriu-zisă este folositoare (77%), oferă satisfacții (78%), solicită toate abilitățile și calificările profesionale (60%), este mai repetitivă (50%), dar nici simplă (57%), nici plictisitoare (82%). Activitatea prestată nu este foarte respectată de șefi (50%), dar în schimb ea este atractivă și interesantă (72%). În munca depusă randamentul pe care îl au este apreciat ca fiind destul de bun (64%), acesta fiind condiționat în principal de munca în echipă, nivelul calificării personale și relația cu șeful direct.

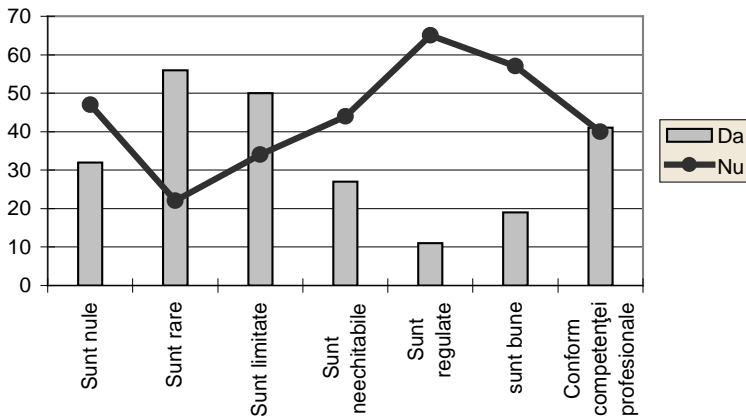
**Graficul 5.10. – Evaluarea muncii prestate**



d) *Beneficiile scontate.* Eforturile depuse nu sunt retribuite la un nivel corespunzător (82%), salariul este potrivit pentru cheltuieli normale (57%), dar mai mic decât ar merita (47%). Posibilitățile de promovare sunt limitate (50%), rare (43%), dar conform priceperii profesionale (46%). În ansamblu se înregistrează o atitudine nefavorabilă, de blamare a sistemului de promovare practicat și de nemulțumire față de salarizare. Se constată un

nivel mai ridicat de satisfacție al femeilor față de salarizare și promovare și o atitudine mai puțin critică a celor tineri. Aprecierea sistemului de promovare scade concomitent cu creșterea nivelului de pregătire, deși cei cu studii superioare au nivelul cel mai înalt de satisfacție față de salariul obținut.

***Graficul 5.11. – Evaluarea politicii de promovare***



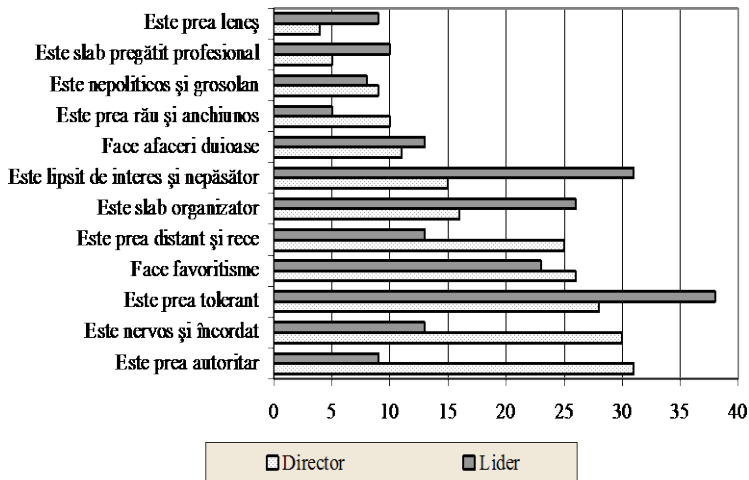
e) *Motivația profesională.* Din toate aceste rezultate se pot extrage concluzii cu privire la specificul motivației intrinseci și extrinseci. Gradul de mulțumire față de profesia aleasă (82% se declară mulțumiți), atitudinea față de muncă (39% simt imboldul interior de a munci), conștiința pregătirii profesionale (48% se consideră bine instruiți), conștiința valorii muncii prestate (64% apreciază că au un randament bun), gradul de atractivitate al muncii (71% se simt atrași) contribuie la conturarea motivației intrinseci, în timp ce salariu (82% sunt plătiți necorespunzător), recunoașterea și respectul superiorilor (50% afirmă că munca nu este respectată de superiori), posibilitățile de promovare și calificare (74% afirmă ca munca oferă puține posibilități de promovare), perspectivele viitoare (61% vor continua să lucreze în aceeași unitate până la pensie) oferă informații despre partea extrinsecă a motivației. Se observă faptul că motivația muncii ține în primul rând de factori interni,



personali și mai puțin de cei externi, instituționali. Sunt aspecte ce trebuie luate în considerare, deoarece motivația muncii este dată atât de satisfacția practicării muncii în sine, cât și de sistemele de recompense. Dacă satisfacția față de muncă și față de slujbă se situează la un nivel acceptabil, chiar bun, nivelul satisfacției față de sistemul de recompense s-a dovedit a fi mult sub medie și deci mult sub nivelul de așteptare al salariaților. Iar acesta din urmă este un element care în mod sigur influențează negativ efortul și rezultatele în muncă, prin urmare echipele manageriale ar trebui să pună un accent mai mare pe aceste aspecte.

f) *Imaginea autorității.* Percepția conducătorilor este unul dintre elementele cele mai importante în cadrul realizării unui climat de muncă favorabil, deoarece în funcție de această percepție oamenii vor începe să asimileze comportamentele șefilor și să le interiorizeze sau dimpotrivă să se simtă frustrați și nemulțumiți deoarece liderii lor nu se ridică la nivelul pretențiilor pe care aceștia le au.

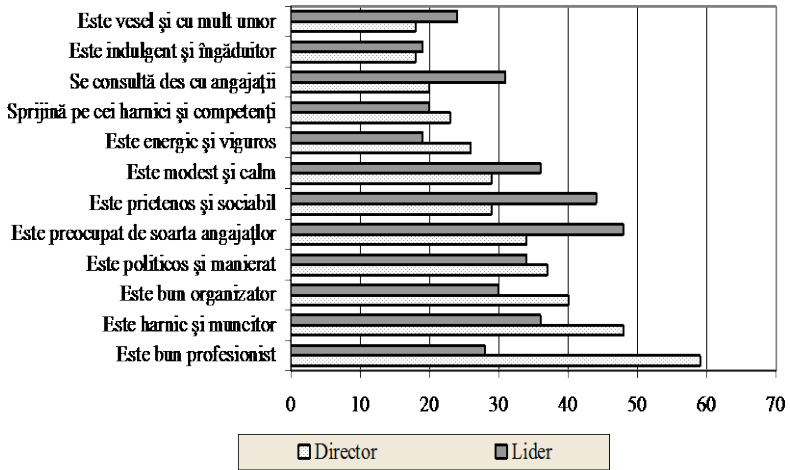
***Graficul 5.12. – Defectele conducerii***



În această situație pentru conducători este foarte important să

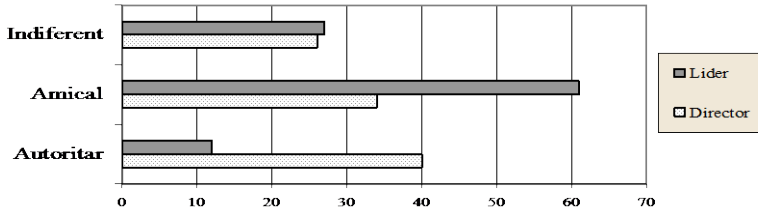
cunoască modul în care sunt văzuți de către salariați pentru a estima diferențele ce ar exista între comportamentul lor efectiv, între ceea ce ei înșiși cred despre acest comportament și ceea ce cred salariații. În acest mod ar putea ulterior să-și reevalueze sau modifice comportamentul, să determine factorii care influențează această percepție și să obțină în cele din urmă efectele dorite.

***Graful 5.13. – Calitățile conducerii***



Defectele directorului sunt considerate a fi autoritarismul, nervozitatea, încordarea, favoritismul, toleranța, distanța, iar defectele liderului sindical sunt toleranța, lipsa interesului și nepăsarea, slaba capacitate de organizare, favoritismul. Calitățile directorului sunt profesionalismul, hărnicia, simțul organizatoric, politețea, preocuparea față de soarta angajaților, iar calitățile liderului sindical sunt preocuparea față de soarta angajaților, sociabilitatea și prietenia, hărnicia, modestia și calmul, politețea, faptul că se consultă des cu angajații și că este bun organizator.

**Graficul 5.14. – Comportamentul conducerii**



Relațiile dintre cei doi sunt caracterizate de colaborarea acestora în viziunea salariaților (86%). Relațiile dintre angajați și director sunt mai rigide, directorul purtându-se autoritar cu ei, iar acestora fiindu-le teamă să-și exprime dezacordul față de el. Relațiile dintre angajați și liderul sindical sunt mai flexibile, liderul purtându-se amical cu ei, iar acestora nefiindu-le teamă să-și exprime dezacordul față de el.

## **PARTEA a II-a**

### **- Determinismul dilemelor individuale -**

---

*Întotdeauna acolo unde situațiile sunt contradictorii, interesele sunt puternice și oamenii sunt direct afectați de consecințele diferitelor acțiuni, devine important liderul, ca factor decizional esențial, reprezentant atât al celor ce l-au investit cu puterea de acțiune, dar și al celor care i-au acceptat exercitarea acestei puteri. Datorită faptului că orice organizație este compusă din oameni, reiese foarte ușor faptul că specificul psihologic al acestora, în special al celor ce se află la conducere, este unul din factorii importanți în buna desfășurare a activității organizaționale. Deși în domeniul sindical factorii sociali și economici par a fi cei mai importanți, totuși cei psihologici dețin de asemenea un rol destul de mare în exercitarea acestei activități, dat fiind mai ales funcțiile pe care le are de îndeplinit sindicatul. Până acum cercetările s-au orientat asupra caracteristicilor psihologice ale celor care conduc organizațiile economice și anume asupra managerilor, iar partea cealaltă, adică liderii sindicali, au fost ignorați, deși în organizațiile profesionale aceștia au un rol foarte mare, fiind una din părțile de care depinde în mare măsură soluționare conflictelor de muncă, ei putând amplifica ori atenua crizele organizației respective. Odată cu*

*amplificarea mișcărilor sindicale de protest, imaginea liderilor sindicali a început tot mai mult să se suprapună peste aceea a politicienilor. Astfel unii lideri sindicali au apărut a fi chiar mai oportuniști decât majoritatea politicienilor în urmărirea propriilor interese, alții au fost suspectați că nu reprezintă doar interesele salariaților ci și unele obscure ale unor forțe politice. Tot lor li s-a mai reproșat că mai mult “pun bețe-n roate” decât contribuie la eficientizarea unităților. Cert este faptul că în ultimul timp tot mai mulți și-au pus problema existenței unei eroziuni a încrederii în liderii sindicali, aproape asemănătoare celei în politicieni.*

*De aceea în continuare ne-am propus să prezentăm caracteristicile unora dintre liderii sindicali, insistând pe trăsăturile de personalitate ale acestora, pe reprezentările pe care le au aceștia despre exercitarea leadership-ului, pe orientările valorice după care se conduc ei și nu în ultimul rând pe modul în care comunică cu ceilalți.*

## CUPRINS

*Prefață*.....7

**Cap. 1 – Scurtă introducere în psihosociologia sindicală .....9**

1.1. Domeniul psihosociologiei sindicale

1.2. Criza tranziției - declin sau renaștere sindicală

1.3. Necesitatea abordării multidimensionale a sindicatelor

### *Partea I*

#### **- Tirania dilemelor colective -**

**Cap. 2 - Dilema ideologică și fascinația politizării.....32**

2.1. Orientări politice fundamentale ale sindicaliştilor

2.2. Viziunea sindicaliştilor despre democrație și reformă

2.3. Concepția despre partidele politice și politicieni

2.4. Interesul sindicatelor față de social-democrație

2.5. Discrepanțe atitudinale în organizațiile sindicale

2.6. Conotații psihosociale ale politizării sindicatelor

**Cap. 3 - Dilema socială și perspectiva restructurării .....64**

3.1. Evaluarea deciziilor ce afectează restructurarea

3.2. Percepția efectelor restructurării

3.3. Aprecierea decidenților implicați în restructurare

3.4. Probleme principale ale industriei

3.5. Impactul psihosocial al restructurării

**Cap. 3 - Dilema financiară și nivelul de trai.....88**

- 4.1. Condiții de viață și muncă ale sindicaliștilor
- 4.2. Percepția efectelor reformei
- 4.3. Atitudinea față de organizația sindicală
- 4.4. Implicații psihosociale ale blocajelor financiare

**Cap. 5 - Dilema culturală și mentalitatea sindicală.....118**

- 5.1. Programarea mentalităților în organizații
- 5.2. Orientările valorice ale sindicaliștilor
- 5.3. Climatul psihosocial din organizațiile sindicale

**Partea a II-a**

**- Determinismul dilemelor individuale -**

**Cap. 6 – Dilema psihologică și personalitatea liderilor sindicali.....151**

- 6.1. Profile psihologice ale cadrelor de conducere
- 6.2. Precizări metodologice
- 6.3. Tipologia liderilor sindicali
- 6.4. Profilul psihologic al liderilor sindicali
- 6.5. Discutarea rezultatelor și prezentarea concluziilor

**Cap. 7 - Dilema managerială și leadership-ul sindical..... 221**

- 7.1. Fundamentele filosofice ale conducerii sindicale
- 7.2. Stilurile de conducere ale liderilor sindicali
- 7.3. Efectele asupra muncii și relațiilor interpersonale

<b>Cap. 8 – Dilema axiologică și valorile liderilor sindicali.....</b>	<b>244</b>
8.1. Valori finale ale liderilor sindicali	
8.2. Valori instrumentale ale liderilor sindicali	
8.3. Implicații ale preferințelor axiologice ale liderilor	
<b>Cap. 9 – Dilema comunicațională și stilul liderilor sindicali.....</b>	<b>287</b>
9.1. Disponibilitatea spre comunicare	
9.2. Modalități de realizare a comunicării	
9.3. Concluzii	
<b>Cap. 10 - Problematici psihosociale caracteristice sindicatelor.....</b>	<b>304</b>
10.1. Prezentarea unor studii de caz	
10.2. Specificul disfuncționalităților sindicale	
10.3. Portretul psihosociologic al organizațiilor sindicale	
10.4. Portretul psihologic al liderilor sindicali	
<b>Cap. 11 - Prezentarea instrumentelor și a rezultatelor obținute.....</b>	<b>324</b>
Anexa 1 - Investigarea relațiilor dintre sindicate și partide	
Anexa 2 - Evaluarea atitudinilor față de restructurare	
Anexa 3 - Aprecierea nivelului calității vieții	
Anexa 4 - Reliefaarea dimensiunilor culturii organizaționale	
Anexa 5 – Analiza stării de spirit premergătoare alegerilor	
<i>Bibliografie .....</i>	<b>346</b>



# 6

## **DILEMA PSIHOLAGICĂ și PERSONALITATEA LIDERILOR SINDICALI**

---

---

- ❖ **Care sunt trăsăturile psihologice ale liderilor sindicali ?**
- ❖ **Au aceștia structuri tipologice identice ?**
- ❖ **Ce anume îi diferențiază pe liderii sindicali de directorii generali ?**
- ❖ **Care este profilul psihologic al liderului sindical apreciat de membrii sindicali ?**

**„Pot să afixez o mască de siguranță și echilibru care să păcălească pe oricine și totuși, în secret, să tremur de sentimentul inadecvării”**

*Lider sindical din Ardeal*

În acest capitol am urmărit să prezentăm un scurt studiu referitor la psihologia liderilor sindicali, conturând câteva caracteristici privind structura de personalitate a acestora. Studiul de față se înscrie în categoria cercetărilor psihologice privind cadrele de conducere încercând să facă un pas spre umplerea golului care există la noi în țară în privința profilelor psihologice ale cadrelor de conducere. Chiar dacă eficiența unui manager nu depinde doar de trăsăturile sale de personalitate, totuși, există numeroase cercetări realizate în domeniul selecției psihologice, în care folosindu-se diferite instrumente psihodiagnostice s-au conturat profilele de personalitate ale liderilor, s-au prezentat modalități de comparare a rezultatelor acestora și au fost calculate formule privind predicția succesului lor profesional.

În aceste condiții am considerat că nu lipsită de interes ar fi tocmai o prezentare a structurii de personalitate a acelor care conduc unele dintre cele mai importante organizații din România și anume a liderilor sindicali din industria petrolieră.

## **6.1. Profile psihologice ale cadrelor de conducere**

Pentru început vom face o prezentare sumară a unora dintre rezultatele obținute de-a lungul timpului în ceea ce privește domeniul psihologiei conducătorilor, insistând puțin asupra studiilor clasice ale conducătorilor și continuând cu o trecere în revistă a trăsăturilor de personalitate ale managerilor rezultate în urma cercetărilor realizate de diverși cercetători din domeniul psihologiei organizaționale și industriale.

### **6.1.1. Analizele clasice ale trăsăturilor liderilor**

În esență, conducerea este procesul prin care o persoană sau un grup de persoane identifică, organizează, activează, influențează resursele umane și tehnice ale organizației în scopul realizării obiectivelor stabilite. Cerințele epocii moderne, marcată de creșterea complexității tehnologice și informaționale, de proliferarea schimbărilor sociale cu efecte profunde asupra personalității individuale, de criza sistemului de valori tradiționale, într-un cuvânt ceea ce unii autori numesc “tranziența” (înalță mobilitate, reorganizări permanente, structuri de organizare cu rol temporar), revendică abordarea conducerii ca un aspect al funcționării sistemelor organizaționale și sociale. Mai mult, contextul actual impune mutarea accentului de pe problemele conducerii în general pe cele ale conducerii eficiente în special sau pe cele care privesc descoperirea a noi stiluri de conducere, adecvate “noului spirit” al societății moderne. Pentru că, așa cum remarca W. Bennis (1972), *“rolul conducătorului a devenit înfinit mai complex, el fiind acum centrul unui set mai deosebit de multicolor de presiuni și de roluri. El conduce o organizare complexă; sarcina lui este de a coordona, negocia, motiva și integra. În mod firesc, el trebuie să aibă știința și competența de a produce împrejurările în care cei mai capabili oameni să-și poată realiza aptitudinile, să-și poată coordona eforturile, rămânând angajați față de scopurile organizaționale și integrându-și eforturile astfel încât nici unul dintre aceștia, lucrând singuri, nu le-ar putea depăși.”*

Primele cercetări privind leadershipul au fost mai ales legate de personalitatea lider-ului. S-a început prin a se pune întrebarea ce anume din personalitatea unui individ îl face apt să fie un lider bun. S-a constatat că liderii sunt diferiți în privința fizicului, inteligenței, valorilor. Mai mult, se pare că liderii s-au arătat a fi cu mai puțin inteligenți decât non-liderii, numai încrederea în sine a părut a fi solid legată de leadership. Nu există deci trăsături universale, tipice pentru toți liderii, deși nu se poate nega, totuși, că anumite variabile ale personalității joacă un rol în fenomenul de leadership.

Un studiu rămas clasic, chiar ca punct de reper pentru cercetările care intenționează să cunoască lucrările referitoare la analiza trăsăturilor

personale ale conducătorilor, este cel al lui Ralph M. Stogdill. Autorul american face o sinteză a datelor de cercetare cuprinse în 124 de lucrări publicate, în care drept conducători apăreau : 1) persoane care ocupau deja un post de conducere 2) persoane care erau desemnate ca lider de un observator calificat. 3) persoane alese ca lideri de către camarazii lor 4) indivizi eminenti sau influenți depistați prin analize biografice. La toate aceste persoane ce puteau fi considerate în calitate de conducători au fost supuși investigației o serie de factori cum ar fi :

- a) **Factori fizici și constituționali** (vârsta, talia, greutatea, calitățile fizice, energia, sănătatea, aspectul exterior)
- b) **Factori psihologici** (inteligența, maniera de a comunica, instrucția, cunoștințele, judecata și deciziile, intuiția, originalitatea, adaptabilitatea, trăsăturile temperamentale, caracterul, inițiativa, perseverența, ambiția, gradul de responsabilitate, încrederea în sine, controlul de sine)
- c) **Factori psihosociali** (sociabilitatea, diplomația, popularitatea, prestigiul, cooperarea, capacitatea de influențare)
- d) **Factori sociali** (nivelul socio-economic, statutul economic și social, mobilitatea socială)

Deși eforturile investite în surprinderea și decelarea tuturor acestor factori au fost masive, rezultatele obținute au fost nesatisfăcătoare.

Corelația dintre factorii fizici și conducere s-a dovedit a fi zero sau negativă. De exemplu relația dintre vârstă și conducere este privită în mod diferit de diverși autori : unii consideră că cei tineri, alții dimpotrivă că cei în vârstă trebuie să ocupe posturi de conducere. La fel de controversată este și relația dintre conducere și caracteristicile fizice. Istoria conține suficient de multe cazuri de persoane înalte sau scunde, grase sau slabe care au exercitat la fel de bine conducerea. Totuși aceste cercetări au evidențiat o serie de elemente de care trebuie să se țină cont, de exemplu s-a arătat că oamenii preferă, ca o regulă generală să fie conduși de persoane puțin mai în vârstă decât ei, de asemenea unele caracteristici fizice ale oamenilor, cum ar fi îndeosebi ambianța fizică plăcută, nu rămân fără efecte în planul conducerii.

Corelațiile dintre factorii psihologici și conducere s-au dovedit a fi contradictorii. Printre conducători au fost descoperiți unii care nu aveau

trăsăturile psihice stabilite ca fiind necesare conducerii, dar totuși aveau rezultate remarcabile în activitatea lor, în timp ce alții care dispuneau de aceste trăsături aveau multe insuccese în munca lor. De asemenea s-au descoperit conducători care datorită unor particularități psihologice se dovedeau a fi foarte buni în anumite situații și datorită aceluiași particularități, erau foarte slabi în alte domenii. Mai mult decât atât, studiind particularitățile psihologice ale unor conducători din istorie s-a constatat că succesul lor s-a datorat nu trăsăturilor pozitive (inteligentă, echilibru afectiv, simțul justiției), ci funcționării în sens negativ a acestor trăsături (inteligentă mediocră, dezechilibru afectiv, lipsa simțului justiției). La alți conducători s-a constatat că succesul lor în istorie s-a datorat pur și simplu unor anomalii mentale.

La fel de neconcordanțe au fost și corelațiile dintre conducere și factorii psihosociale și sociali. Deși corelațiile dintre fiecare factor luat separat și conducere nu au fost semnificative, dacă s-ar lua în considerare frecvența apariției lor în diverse lucrări, s-ar putea afirma că factorii asociați cel mai adesea conducerii au fost următorii :

1. Capacități (inteligentă, vivacitate, facilitatea comunicării, originalitatea)
2. Reușita (instrucție, cunoaștere, putere athletică)
3. Responsabilitatea (siguranță, inițiativă, perseverență, agresivitate, încredere în sine, plăcerea de a excela)
4. Participarea (activitate, sociabilitate, adaptabilitate, simțul umorului)
5. Statut (nivel socio-economic, popularitate)

S-a reproșat adesea faptul că lista întocmită de Stogdill nu a fost unică, astfel de liste găsindu-se la mulți autori, iar deficiența acestora constând în faptul că între factorii sau trăsăturile enumerate nu a existat întotdeauna o coincidență, ci dimpotrivă, cel mai adesea trăsăturile se excludeau reciproc.

În 1974 Stogdill a realizat a doua sinteză a 163 de studii asupra caracteristicilor liderilor, apărute între 1949 și 1974, rezultatele obținute fiind mult mai consecvente și dovedind că încercările de a identifica trăsăturile specifice ale liderului, necesare eficienței în orice situație de conducere sunt perfect legitime, aceste particularități fiind relevante. O listă minimală a lor ar include :

- a) **Inteligența**, manifestată în capacitatea de a rezolva probleme complexe și abstracte, cât și abilitatea de a se ridica deasupra caracterului particular al situației, percepându-le în relații cu ansamblul mediului.
- b) **Inițiativa**, manifestată în capacitatea de a percepe nevoia de acțiune și de a acționa independent.
- c) **Siguranța de sine**, implicând încredere și autoevaluare pozitivă a competenței și poziției sociale, cât și un nivel ridicat de aspirație.

### **6.1.2. Analizele moderne ale trăsăturilor liderilor**

La noi în țară, ar trebui amintit efortul profesorului A. Tabachiu care realizând cercetări asupra managerilor din diferite organizații, prezintă într-o lucrare dedicată psihologiei manageriale profilul psihologic al managerului, susținând că managerul unei companii trebuie să fie inteligent, să dea dovadă de o bună coordonare ideatică și o ridicată flexibilitate a gândirii, capabil să utilizeze atât metode algoritmice cât și euristice de lucru, nonconformist și îndrăzneț, perseverent și receptiv la nou, exigent și critic, obiectiv și modest, sociabil și cooperant, stabil psihic și cult.

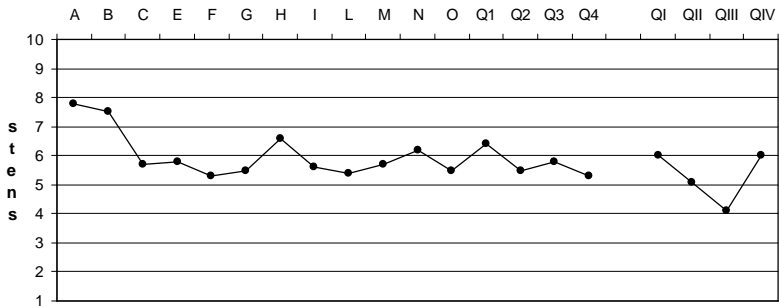
În ceea ce privește instrumentele psihologice folosite în cercetările privind trăsăturile conducătorilor, unul din cele mai folosite a fost "**Chestionarul 16 PF**" al lui R.B. Cattell. Începând cu 1950 diferiți psihologi din domeniul psihologiei organizaționale și industriale au realizat o serie de cercetări folosind "**Chestionarului 16 PF**" în scopul de a observa care ar fi caracteristicile personalității celor ce lucrează în anumite profesii. Datele astfel colectate au fost organizate pe aproximativ 60 de profile ocupaționale, iar în cazul unora dintre profesii calculându-se chiar ecuații privind eficacitatea profesională.

În continuare vom prezenta câteva rezultate ale unor astfel de cercetări realizate asupra cadrelor de conducere din câteva domenii. Astfel vom putea observa care au fost trăsăturile de personalitate puse în evidență de acești autori și prin comparație vom putea analiza ulterior, măsura în

care aceste date vor corespunde sau nu cu cele ce vor reieși la liderii sindicali.

Dr. Clifford Pearce (1992) analizând datele obținute cu „Chestionarul 16PF” de la un număr de 178 de oameni de afaceri, prezintă, în lucrarea „*Handbook for the Sixteen Personality Factor Questionnaire*”, profilul de personalitate al acestora și chiar o formulă de determinare a succesului profesional în această meserie. După cum se observă în graficul 6.1 directorii executivi sunt persoane afectuoase (A+), inteligente (B+), îndrăznețe (H+), subtile (N+) și inovatoare (Q1+). Analiza factorilor de ordinul doi arată că directorii sunt inhibați (QIII-).

**Graficul 6.1 - Profilul de personalitate al directorilor executivi**



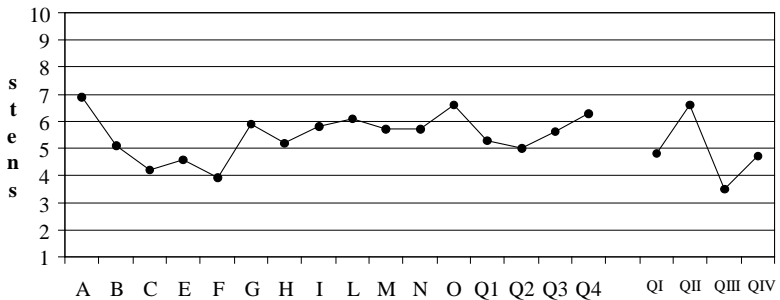
Sociabilitate	7.8
Inteligență	7.5
Echilibru	5.7
Dominanță	5.8
Expansivitate	5.3
Conștiinciozitate	5.5
Curaj	6.6
Sensibilitate	5.6
Neîncredere	5.4
Nonconformi	5.7
Rafinament	6.2
Neliniste	5.5
Inovație	6.4
Independență	5.5
Autocontrol	5.8
Tensiune	5.3

Extraversie	6
Anxietate	5.1
Dinamism	4.1
Hotărâre	6

Dr. Charles Noty (1992) analizând datele obținute de la un număr de 109 cadre de conducere din domeniul comercial, prezintă profilul de personalitate al acestora și o formulă de determinare a succesului profesional în această meserie. După cum se observă în graficul 6.2 managerii de departament sunt persoane cu un nivel destul de ridicat de anxietate, adică instabile emoțional (C-), neliniștite (O+), neîncredătoare (L+) și tensionate (Q4+). De asemenea sunt persoane afectuoase (A+) și

moderate (F-). Analiza factorilor de ordinul doi arată că managerii sunt introverți (QI-), anxioși (QII+), inhibați (QIII-) și supuși (QIV-).

**Graficul 6.2 - Profilul de personalitate al managerilor de departament**



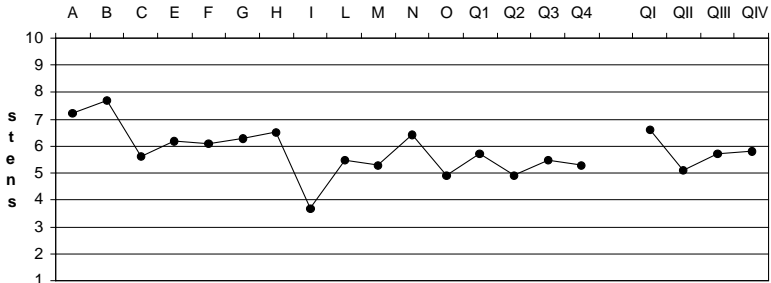
Sociabilitate	6.9
Inteligență	5.1
Echilibru	4.2
Dominanță	4.6
Expansivitate	3.9
Conștiințiozitate	5.9
Curaj	5.2
Sensibilitate	5.8
Neîncredere	6.1
Nonconformi	5.7
Rafinament	5.7
Neliniște	6.6
Inovație	5.3
Independență	5.0
Autocontrol	5.6
Tensiune	6.3

Extraversie	4.8
Anxietate	6.6
Dinamism	3.5
Hotărâre	4.7

Kenneth Cox, (1992) analizând datele obținute de la un număr de 137 cadre de conducere din domeniul marketingului, prezintă profilul de personalitate al acestora și o formulă de determinare a succesului profesional în această meserie. După cum se observă în graficul 6.3 managerii de vânzări sunt persoane afectuoase (A+), inteligente (B+), dominante (E+), expansive (F+), conștiințioase (G+), îndrăznețe (H+), dure (I-), subtile (N+), liniștite (O-), dependente (Q2-). Analiza factorilor de ordinul doi arată că managerii din domeniul marketingului sunt extraverți (QI+).



**Graficul 6.3 - Profilul de personalitate al managerilor de vânzări**



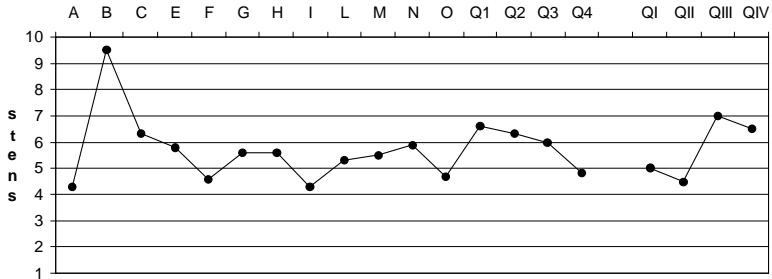
Sociabilitate	7.2
Inteligență	7.7
Echilibru	5.6
Dominanță	6.2
Expansivitate	6.1
Conștiințiozitate	6.3
Curaj	6.5
Sensibilitate	3.7
Neîncredere	5.5
Nonconformi	5.3
Rafinament	6.4
Nelișiște	4.9
Inovație	5.7
Independență	4.9
Autocontrol	5.5
Tensiune	5.3

Extraversie	7
Anxietate	5.1
Dinamism	5.7
Hotărâre	6

Dr. T.B. Sprecher, (1992) analizând datele obținute de la un număr de 161 ingineri chimiști, prezintă profilul de personalitate al acestora și o formulă de determinare a succesului profesional în această meserie. După cum se observă în graficul nr. 6.4 inginerii chimiști sunt persoane rezervate (A-), foarte inteligente (B+), stabile emoțional (C+), moderate (F-), dure (I-), liniștite (O-), inovatoare (Q1+), independente (Q2+) și destinsse (Q4-). Analiza factorilor de ordinul doi arată că inginerii chimiști sunt adaptabili (QII-), dinamici (QIII+) și independenți (QIV-).

Stice, (1992) analizând datele obținute de la un număr de 92 de persoane alese lideri, prezintă profilul de personalitate al acestora și o formulă de determinare a succesului profesional în această meserie. După cum se observă în graficul nr. 6.5 liderii sunt persoane foarte inteligente (B+), expansive (F+), conștiințioase (G+), îndrăznețe (H+), practice (M+), liniștite (O-), conservatoare (Q1-), dependente (Q2-), controlate (Q3+) și destinsse (Q4+). Analiza factorilor de ordinul doi arată că cei aleși lideri sunt extraverți (QI+) și adaptabili (QII-).

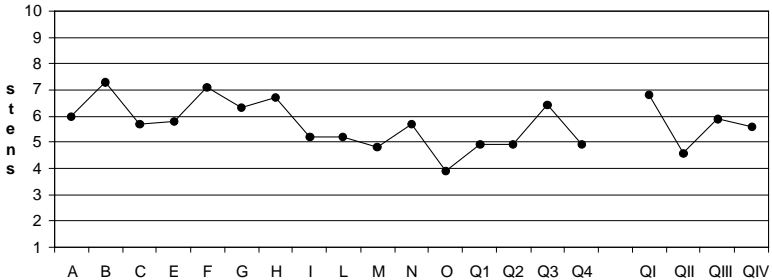
**Graficul 6.4 - Profilul de personalitate al inginerilor chimiști**



Sociabilitate	4.3
Inteligență	9.5
Echilibru	6.3
Dominanță	5.8
Expansivitate	4.6
Conștincozitate	5.6
Curaj	5.6
Sensibilitate	4.3
Nefcredere	5.3
Nonconformi	5.5
Rafinament	5.9
Neliniste	4.7
Inovație	6.6
Independență	6.3
Autocontrol	6
Tensiune	4.8

Extraversie	5
Anxietate	4.5
Dinamism	7
Hotărâre	7

**Graficul 6.5 - Profilul de personalitate al celor aleși lideri**



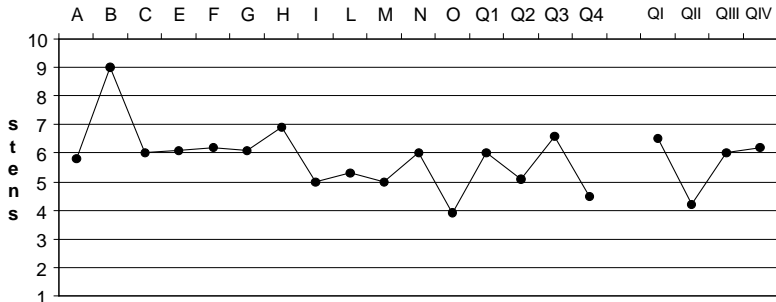
Sociabilitate	6
Inteligență	7.3
Echilibru	5.7
Dominanță	5.8
Expansivitate	7.1
Conștincozitate	6.3
Curaj	6.7
Sensibilitate	5.2
Nefcredere	5.2
Nonconformi	4.8
Rafinament	5.7
Neliniste	3.9
Inovație	4.9
Independență	4.9
Autocontrol	6.4
Tensiune	4.9

Extraversie	6.8
Anxietate	4.6
Dinamism	5.9
Hotărâre	5.6

Cattell (1992) analizând datele obținute de la un număr de 90 de lideri din domeniul tehnic, prezintă profilul de personalitate al acestora și o

formulă de determinare a succesului profesional în această meserie. După cum se observă în graficul nr. 6.6 liderii sunt persoane foarte inteligente (B+), dominante (E+), expansive (F+), conștiințioase (G+), îndrăznețe (H+), liniștite (O-), controlate (Q3+) și destinse (Q4+). Analiza factorilor de ordinul doi arată că liderii din domeniul tehnic sunt extraverți (QI+), adaptabili (QII-) și independenți (QIV+).

**Graficul 6.6 - Profilul de personalitate al liderilor din domeniul tehnic**



Sociabilitate	5.8
Inteligență	9
Echilibru	6
Dominanță	6.1
Expansivitate	6.2
Conștiințiozitate	6.1
Curaj	6.9
Sensibilitate	5
Neîncredere	5.3
Nonconformi	5
Rafinement	6
Neliniște	3.9
Inovație	6
Independență	5.1
Autocontrol	6.6
Tensiune	4.5

Extraversie	6.5
Anxietate	4.2
Dinamism	6
Hotărâre	6.2

## **6.2. Precizări metodologice**

În capitolul următor, pornind de la analiza comparativă a studiilor prezentate până acum, am înaintat anumite ipoteze referitoare la profilul de personalitate al liderului sindical din industria petrolieră, pe acestea încercând să le verificăm în paginile ce vor urma.

### **6.2.1. Obiectivele și ipotezele cercetării**

Datorită faptului că orice organizație este compusă din oameni, reiese foarte ușor faptul că specificul psihologic al acestora este unul din factorii importanți în buna desfășurare a activității organizaționale. Deși în domeniul sindical factorii socio-economiци par a fi cei mai importanți, totuși cei psihologici dețin, de asemenea, un rol destul de mare în exercitarea acestei activități, mai ales datorită funcțiilor pe care le are de îndeplinit liderul.

*a. Prin urmare unul dintre obiectivele principale al acestei cercetări este tocmai evidențierea caracteristicilor psihologice ale liderilor sindicali. Cu alte cuvinte această lucrare își propune să răspundă la întrebarea “Care sunt particularitățile psihologice ale liderilor sindicali, ce îi diferențiază pe aceștia de restul populației ?”.*

Obiectivele secundare care țin tot de acesta ar fi :

*a.1. Descoperirea trăsăturilor specifice ale liderilor sindicali din diferite zone ale țării, adică să se răspundă de exemplu la întrebarea: “Prin ce anume se deosebesc liderii sindicali olteni de cei ardeleni ?”.*

*a.2. Descoperirea trăsăturilor specifice ale liderilor sindicali de diferite vârste, adică să se ofere răspuns la întrebarea “Ce îi diferențiază pe liderii sindicali tineri de cei bătrâni ?”.*

Pe lângă acest demers descriptiv, care vizează conturarea trăsăturilor esențiale ale liderilor, un al doilea pas ar fi scoaterea în evidență a acelor trăsături psihologice care ar putea fi responsabile de reușita profesională a liderilor sau de acceptarea lor de către salariați. Am pornit de la supoziția că liderii care au obținut rezultate bune în activitatea

pe care o desfășoară, au dovedit că știu să conducă organizațiile respective și prin urmare vor fi apreciați de către angajați.

***b. Deci al doilea obiectiv principal al cercetării este evidențierea deosebirilor care există între liderii apreciați și cei mai puțin apreciați de către salariați. Cu alte cuvinte această lucrare își propune să răspundă la întrebarea “Care sunt particularitățile psihologice ale liderilor sindicali a căror valoare profesională este recunoscută de către angajați ?”.***

Obiectivele secundare care țin tot de acesta ar fi deci :

*b.1. Conturarea profilelor liderilor în funcție de competența percepută a acestora, adică să se răspundă la întrebarea “Prin ce anume se deosebesc liderii apreciați ca fiind competenți, de cei apreciați ca fiind puțin competenți ?”.*

*b.2. Conturarea profilelor liderilor în funcție de onestitatea percepută a acestora, adică să se ofere răspuns la întrebarea “Prin ce anume se deosebesc liderii apreciați ca fiind cinstiți, de cei apreciați ca fiind necinstiți ?”.*

În continuare ținând cont de faptul că în cadrul organizațiilor există întotdeauna cealaltă parte și anume managerii, iar liderii sindicali de multe ori sunt nevoiți să înfrunte conducerea în diverse negocieri, am considerat că foarte interesantă ar fi prezentarea comparativă a acestor două tipuri de conducători.

***c. Astfel că al treilea obiectiv principal al cercetării este evidențierea deosebirilor care există între manageri și liderii sindicali. Cu alte cuvinte această lucrare își propune să răspundă la întrebarea “Care sunt trăsăturile psihologice ale liderilor sindicali care îi fac pe aceștia să fie diferiți de directorii generali ?”.***

Pe lângă aceste demersuri constatative ce ținesc spre reliefaarea profilului psihologic al liderilor, există alte două obiective secundare și prin urmare mai îndepărtate ale cercetării, care se referă la demersuri formative, primul vizând utilizarea rezultatelor în consilierea liderilor, pentru a-i ajuta să înțeleagă modul în care sunt văzuți de ceilalți, cât și importanța pe care o pot avea anumite caracteristici ale lor, așadar :

***d. Al patrulea obiectiv secundar este consilierea liderilor, pe baza concluziilor cercetării.***

Celălalt demers formativ al cercetării vizează folosirea rezultatelor pentru găsirea acelor persoane care corespund cel mai bine, atât din punct de vedere al profilului general al liderilor, dar și din punct de vedere al percepției salariaților, prin urmare se poate afirma că:

***e. Al cincilea obiectiv secundar va fi selecția managerilor, aceasta realizându-se însă și pe baza analizei activității acestora.***

În primul capitolul am prezentat diverse cercetările privind personalitatea cadrelor de conducere în care s-a dovedit faptul că managerii au totuși anumite caracteristici, astfel că prima ipoteză se referă tocmai la acest lucru. Analizând unele lucrări din domeniu, dar mai ales ghidându-ne după profilele obținute de diverse categorii de manageri la “*Chestionarul 16 PF*” am evidențiat existența unor trăsături comune, care apar la cadrele de conducere indiferent de domeniul în care lucrează.

Comparând profilele celor trei tipuri de manageri prezentate în graficele anterioare s-a observat că aceștia sunt afectuoși, inteligenți, îndrăzneți și rafinați. Comparând aceste rezultate cu profilul inginerilor chimiști, deoarece liderii din industria petrolieră sunt de profesie chimiști, mai rezultă că aceștia ar fi duri, calmi, și independenți. Mai departe comparând aceste date cu cele obținute de persoanele alese ca lideri se evidențiază faptul că sunt expansivi, perseverenți, controlați și destiniși. Astfel, prima ipoteză pe care vom încerca să o verificăm este următoarea :

***Ipoteza 1*** : liderii sindicali au un profil de personalitate care diferă de profilul mediu al populației. Ei sunt afectuoși, inteligenți, îndrăzneți, perseverenți, duri, calmi, independenți, și controlați.

Analizând profilele de personalitate ale persoanelor cu popularitate sociometrică a rezultat faptul că aceștia prezintă anumite caracteristici aparte, astfel că a doua ipoteză pe care vom încerca să o verificăm este următoarea :

***Ipoteza 2*** : liderii sindicali apreciați au un profil de personalitate care diferă de profilul liderii sindicali neapreciați. Ei sunt mai

intelenți, expansivi, îndrăzneți, încrezători, independenți, controlați și destinși în comparație cu ceilalți.

Comparând profilele managerilor cu cele ale liderilor am observat că pe lângă trăsăturile comune există unele care îi fac pe aceștia să difere între ei, astfel că a treia ipoteză pe care vom încerca să o verificăm este următoarea :

***Ipoteza 3*** : liderii sindicali au trăsături de personalitate care îi diferențiază de manageri. Ei sunt mai duri, analitici, inovatori, neîncrezători și tensionați în comparație cu managerii.

### **6.2.2. Lotul de subiecți**

În vederea confirmării ipotezelor de la care s-a pornit în cercetare, am realizat o analiză a rezultatelor obținute de la un număr de 50 de lideri sindicali, selectați pe bază de voluntariat, din patru regiuni ale țării, unitățile conduse de aceștia făcând parte din “Federația Sindicatelor Libere și Independente - PETROM”:

- ❖ *în Muntenia* - Astra Română S.C. Petroulilaj S.A. Cămpina, S.C. Electroulilaj S.A. Cămpina, B.O.S.S. Cămpina Petrom Service, S.P. Băicoi, S.C. Detubări S.A. Florești, Petrobrazi Ploiești, Petrotrans Ploiești, S.C. Uztel S.A. Ploiești, Petromar, S.P. Drăgășani, Sucursala Petrom Brăila ;
- ❖ *în Transilvania* – Schela de Petrol Timișoara, Cimvest Arad, S.P. Arad, BAT Arad, S.P. Marghita, G.P.S. Marghita, S.P. Suplacu de Barcău, Petroconstruct Arad ;
- ❖ *în Oltenia* - Ciprom S.A. Craiova, Foraj Sonde S.A. Craiova, Schela de Petrol Turburea, G.A.P. Târgu Jiu, G.P.S. Craiova, S.P. Țicleni, Schela de Petrol Stoina;
- ❖ *în Moldova* - B.A.T. Dărmănești, E.R.I.T.A.S. Moinești, B.A.T. Moinești, Schela de Petrol Moinești, S.C. Fosferco Târgu Ocna, Foraj Sonde Comănești

Deși voluntariatul nu este o modalitate foarte riguroasă de selectare a subiecților, pentru că poate determina apariția anumitor concluzii cu o scăzută reprezentativitate, datorită neglijării unor subiecți,

totuși este o strategie folosită în multe cercetări mai ales în acelea în care nu îi putem obliga pe subiecți să răspundă. În cazul de față, având în vedere statutul social ridicat al subiecților, am considerat că am putea obține anumite date de la ei doar arătându-le că le respectăm independența. Astfel am reușit să obținem colaborarea a 50 dintre cei 80 de lideri cărora le solicitasem participarea.

Cercetarea s-a desfășurat în perioada 4 – 15 mai 1998 și a cuprins un număr de 50 de lideri sindicali, din patru regiuni ale țării, având o medie de vârstă de 43 de ani. Criteriul care a stat la baza alegerii subiecților a fost funcția ocupată de aceștia la momentul respectiv și anume președinte sau vicepreședinte de sindicat în cadrul "**Federației Sindicatelor Libere și Independente - PETROM**".

La eșantionare s-au folosit mai multe criterii care ar putea fi grupate în două categorii și anume subiective și obiective. Am numit criterii subiective cele din prima categorie care țin de caracteristici percepute ale liderilor sindicali, adică de ceea ce au declarat salariații despre liderii sindicali referitor la competența acestora și încrederea pe care o au în aceștia, în timp ce criteriile din a doua categorie le-am considerat ca fiind obiective deoarece ele se referă la caracteristici reale ale liderilor sindicali precum vârsta, sexul, zona geografică de care aparțin. În tabelul 6.1. sunt prezentate sintetic, toate aceste criterii împreună cu numărul subiecților din fiecare categorie.

În ceea ce privește sexul liderilor sindicali nu există nici o nelămurire, împărțirea în bărbați și femei fiind de la sine înțeleasă. În schimb la celelalte criterii trebuie făcute câteva precizări. De exemplu, la zona geografică, dacă vom lua în considerare organizarea unităților sindicale, regiunea Muntenia este împărțită în Muntenia Sud, Muntenia Est și Muntenia Vest, de aceea în această categorie se găsesc mai mulți lideri sindicali. Am considerat că această împărțire ar fi însă forțată și am luat drept grupe, regiunile clasice, din care lipsesc câteva, precum Crișana, Banat, Maramureș, Dobrogea, dar există cele mai mari.

În ceea ce privește vârsta liderilor, pentru a avea trei clase cât mai compacte între care să se poată face comparații, am împărțit toți liderii în trei clase în funcție de trecile. Astfel în prima clasă au intrat primii 33% dintre liderii, în ordinea ascendentă a vârstei, adică cei mai tineri, în clasa



a doua au intrat următorii 33% dintre lideri, adică cei cu vârste medii, iar în ultima categorie au intrat ultimii 33% dintre lideri, adică liderii cei mai în vârstă.

**Tablelul 6.1 – Prezentarea criteriilor folosite pentru delimitarea subiecților**

CRITERII		CLASE	N	%
SUBIECTIVE	APRECIEREA SALARIAȚILOR	Incompetenți	17	34.0%
		Incerți	15	30.0%
		Competenți	18	36.0%
	ÎNCREDEREA SALARIAȚILOR	Mică	20	40.0%
		Incerți	13	26.0%
		Mare	17	34.0%
OBIECTIVE	VÂRSTĂ	Sub 40	19	38.0%
		41 – 47	17	34.0%
		Peste 48	14	28.0%
	ZONA	Muntenia	22	44.0%
		Oltenia	10	20.0%
		Ardeal	9	18.0%
		Moldova	9	18.0%
	SEX	Masculin	46	92.0%
		Feminin	4	8.0%

La fel s-a procedat și în privința împărțirii în clase în funcție de aprecierea și încrederea salariaților, formându-se trei grupe cu ajutorul trecilelor.

Este însă foarte dificil de a stabili anumite criterii, conform cărora să putem face delimitări între liderii eficienți și cei neeficienți. Am putea lua în considerație efectele activității lor și astfel în funcție de diferențele existente între acestea să vedem care sunt cele mai bune și prin urmare care sunt cei mai eficienți lideri - este însă o metodă anevoioasă; am putea lua în considerare percepția liderilor, credibilitatea pe care o au aceștia în rândul salariaților. De aceea am considerat că ar fi corect să se ia în

considerare părerea angajaților despre lideri și anume să se considere eficiența ca depinzând de două variabile : a) de măsura în care salariații sunt sau nu mulțumiți de activitatea liderului, de competența acestuia și b) de încrederea pe care aceștia o au sau nu în onestitatea liderului. Cu alte cuvinte eficiența liderilor va fi măsurată în funcție de percepția competenței și onestității lor de către salariați, adică vom măsura doar o anumită parte a eficienței și anume credibilitatea managerilor. Procedând în acest fel am putea să-i împărțim pe lideri în două sau trei grupe, în funcție de modul în care se reflectă activitatea lor în mintea și viața salariaților.

### **6.2.3. Instrumentele folosite în cercetare**

În recoltarea datelor despre lideri s-a folosit o gamă largă de instrumente în special psihologice, dar și sociologice, pe care le voi prezenta pe scurt în continuare.

**a) Indicatorul Tipologic Myers – Briggs** este un instrument de evaluare a personalității bazat pe psihologia analitică a lui C.G.Jung, realizat de Katherine Briggs și Isabel Briggs Myers, care cuprinde 126 de itemi, cu câte două variante de răspuns la fiecare, conținând patru scale : 1) scala EI, introversie-extraversie care se referă la două orientări fundamentale, spre lumea interioară sau spre lumea exterioară. 2) scala SN, senzorialitate-intuiție, care se referă la două modalități opuse de raportare la informații, senzorial sau intuitiv. 3) scala TF, gândire-afectivitate, care se referă la modalități opuse de judecare a informațiilor, cea logic-rațională sau cea afectiv-rațională. 4) scala JP, judecată-percepție, care diferențiază între stilul rațional al celor care au tendința de a trăi ordonat, planificat și stilul perceptiv al celor care preferă să trăiască într-un mod flexibil, spontan. Cu ajutorul acestor scale se poate remarca structura tipologică a persoanei, adică modul în care conștiința subiectului intră în relație cu realul prin intermediul funcției dominante și al celei auxiliare, mai puțin dezvoltată, dar coexistând cu prima. Prin urmare testul evidențiază 16 structuri tipologice, pe care le vom descrie foarte pe scurt în continuare :

1. ***Gândire extravertă cu senzorialitate*** – cel mai supraîncărcat, sociabil, condus de rezultate, tradițional, “*Afacerile pe primul loc*”

2. ***Gândire extavertă cu intuiție*** – cel mai directiv, vizionar, argumentativ, planificator de sisteme, responsabil, intolerant la incompetență, “*Totul este perfect, dețin totul sub control*”.

3. ***Gândire introvertă cu senzorialitate*** – cel mai pragmatic, rece, distant, neprietenos, gata pentru ce se întâmplă, “*Fac tot ceea ce pot mai bine cu ceea ce am*”

4. ***Gândire introvertă cu intuiție*** – cel mai conceptual, îi provoacă pe ceilalți să gândească, are nevoie de competență, distrat, “*Rezolvatorul problemelor ingenioase*”

5. ***Afectivitate introvertă cu senzorialitate*** – cel mai armonizator, amabil, dornic să placă “*Cu ce te pot ajuta ?*”

6. ***Afectivitate extravertă cu intuiție*** – cel mai convingător, charismatic, plin de compasiune, ignoră ceea ce este neplăcut, idealist, “*Specialistul în relații cu publicul*”

7. ***Afectivitate introvertă cu senzorialitate*** – cel mai artistic, cald, sensibil, modest, planificator pe termen scurt, bun coechipier, “*Intenția contează*”

8. ***Afectivitate introvertă cu intuiție*** – cel mai idealist, creativ, nondirectiv, rezervat, caută ordinea, “*Apele liniștite sunt adânci*”

9. ***Senzorialitate extravertă cu gândire*** – cel mai spontan, gregar, trăiește acum și aici, bun în rezolvarea de probleme, “*Să trecem la treabă !*”

10. ***Senzorialitate extravertă cu afectivitate*** – cel mai generos, sociabil, spontan, jonglează cu multe proiecte, se pricepe la glume, “*Nu te îngrijora, fii vesel !*”

11. ***Senzorialitate introvertă cu gândire*** – cel mai responsabil, organizator, demn de încredere, practic, “*Nu te grăbi și fă totul corect*”

12. ***Senzorialitate introvertă cu afectivitate*** – cel mai loial, amabil, gata de sacrificiu, îndatoritor, “*Îmi asum responsabilitatea îndeplinirii datoriei*”

**13. Intuiție extravertă cu gândire** – cel mai inventiv, entuziast, omul marginilor, argumentează ambele fețe ale unei probleme, “*Antreprenorul vieții*”

**14. Intuiție extravertă cu afectivitate** – cel mai optimist orientat spre oameni, creativ, caută armonia, “*Orice este posibil*”

**15. Intuiție introvertă cu gândire** – cel mai independent, sceptic, vede lumea ca o tablă de șah “*Competență + Independență = Perfecțiune*”

**16. Intuiție introvertă cu afectivitate** – cel mai contemplativ, reflexiv, creativ, talentat lingvistic, “*Catalizatorul schimbărilor pozitive*”

În ceea ce privește modul de cotare la acest chestionar, el este puțin mai complicat, realizându-se mai întâi adunarea punctelor obținute la preferințele opuse în cadrul fiecăreia dintre cele patru scale (itemii primind 0,1 sau 2 puncte), apoi se face diferența dintre scorurile obținute la cele două preferințe opuse în cadrul fiecăreia dintre cele patru scale, iar acest rezultat se raportează la anumite tabele, astfel aflându-se dacă preferința respectivă este slabă, moderată, constantă sau puternică.

**b. Chestionarul 16 P.F. al lui R.B. Cattell** este un inventar de personalitate, construit prin analiză factorială, conținând 187 de întrebări cu câte trei variante de răspuns fiecare, evidențiind 16 trăsături de personalitate. Acestea sunt constructe bipolare care încearcă să cuprindă mulțimea de manifestări comportamentale specifice dimensiunii, în mod gradat, de la unul dintre poliile acesteia caracterizat printr-o maximă exprimare a extremei, spre celălalt pol caracterizat printr-o maximă exprimare a opusului. Se evaluează prin date normative poziția individului de-a lungul acestui continuum. O scurtă descriere a celor 16 factori se regăsește mai jos :

**1. Factorul A** : Rezervat, detașat, critic, rece (preponderent schizotim) ♣ Deschis, cald, amabil, cooperant, sociabil (preponderent ciclotim).

**2. Factorul B** : Gândire concretă (lentoare în înțelegere sau învățare) ♣ Gândire concretă inteligentă vie, capacitate de abstractizare.

**3. Factorul C** : Instabil emoțional, iritabil, (eu slab) ♣ Stabil emoțional, calm, echilibrat (eu puternic).

**4. Factorul E :** Supus, amabil, acomodabil, conciliant, docil ♣ Dominator, sigur pe sine, cu independență de spirit, agresiv, încăpățânat, autoritar, afirmativ.

**5. Factorul F :** Nonexpansiv moderat, prudent, taciturn, rezervat ♣ Expansiv, impulsiv, entuziast, expansiv, vesel, direct, plin de viață.

**6. Factorul G :** Nepăsător, oportunist, (supraeu slab) ♣ Conștiincios, perseverent, cu simțul datoriei și al responsabilității, pozant moralizator (supraeu puternic).

**7. Factorul H :** Timid, timorat, sentiment de inferioritate ♣ Îndrăzneț, sociabil, întreprinzător, spontan, cu rezonanță emoțională bogată.

**8. Factorul I :** Dur, realist, bazându-se pe sine, cu spirit practic ♣ Sensibil, tandru, dependent afectiv, cere ajutorul și atenția celorlalți, îi lipsește spiritul practic.

**9. Factorul L :** Încrezător, cooperant, adaptabil ♣ Suspicios, îndărătnic, neindicat pentru munca în echipă.

**10. Factorul M :** Practic, conștiincios, capabil să-și păstreze sângele rece ♣ Visător, boem, imaginativ.

**11. Factorul N :** Naiv, direct, sentimental, natural ♣ Subtil, perspicace, calculat.

**12. Factorul O :** Calm, încrezător în sine, senin ♣ Anxios, depresiv, cu sentimente de culpabilitate

**13. Factorul Q1 :** Conservator, cu respect pentru convenții ♣ Inovator, deschis spre nou, critic, cu gust pentru analiză

**14. Factorul Q2 :** Dependent de colectiv, fidel colectivului ♣ Independent, decis, plin de resurse.

**15. Factorul Q3 :** Necontrolat, în conflict cu sine, impulsiv, integrare slabă ♣ Controlat, formalist, prudent în raporturile sociale, cu amor propriu.

**16. Factorul Q4 :** Destins, calm, nepăsător, satisfăcut, tonus scăzut ♣ Tensionat, cu sentimente de frustrare, depășit de evenimente, tensiune energetică ridicată.

### **c. Sondajul de opinie**

Am folosit câteva date rezultate dintr-un sondaj de opinie realizat în cadrul “S.N.P. – PETROM” și anume tocmai acele întrebări care se

refereau la aprecierea competenței profesionale a liderilor și la încrederea angajaților în cinstea acestora. Sondajul respectiv fusese realizat pe un eșantion de 3186 de persoane din 50 de unități petroliere din țară și avea o eroare de reprezentativitate de 2%. Astfel că fiecare lider din cele 50 de unități a fost apreciat de 40 – 80 de salariați în funcție de mărimea unității respective.

Întrebările pe care le-am folosit au vizat două aspecte ale imaginii liderilor și anume percepția competenței profesionale și a onestității.

În urma prelucrării acestor date au rezultat anumite informații care ne-au permis să delimităm două categorii de lideri, în funcție de modul cum sunt aceștia percepuți de către salariați (competență mică – mare și onestitate mică – mare) pentru a putea evidenția caracteristicile liderilor considerați competenți, sau a celor considerați cinstiți. Pentru a avea două clase cât mai compacte între care să se poată face comparații, am împărțit toți liderii în funcție de trecile și am ignorat clasa de mijloc. Astfel în prima clasă au intrat aproximativ primii 33% dintre lideri, în ordinea ascendentă a rezultatelor obținute la întrebarea respectivă, adică cei percepuți ca fiind competenți sau cinstiți, iar în clasa a treia au intrat aproximativ ultimii 33% dintre lideri, adică cei percepuți ca fiind incompetenți sau necinstiți.

Pentru a descoperi acei lideri apreciați de către salariați am încrucișat cele două criterii astfel încât să putem obține două grupe, una de lideri apreciați ca fiind incompetenți și necinstiți și una de lideri apreciați ca fiind competenți și cinstiți.

**Tabelul 6.2. – Prezentarea subiecților în funcție de încrucișarea criteriilor**

		ONESTITATE			<i><b>Total</b></i>
		Mică	Medie	Mare	
<b>COMPETENȚĂ</b>	Mică	11	6	-	<b>17</b>
	Medie	6	4	5	<b>15</b>
	Mare	3	3	12	<b>18</b>
<i><b>Total</b></i>		<b>20</b>	<b>13</b>	<b>17</b>	<b>50</b>

Prin urmare se poate observa faptul că există 11 lideri care nu sunt considerați nici competenți și în care salariații nu au nici încredere, dar există și 12 lideri pe care salariații îi consideră ca fiind competenți, în același timp având și încredere mare în ei.

### 6.3. Tipologia liderilor sindicali

În acest subcapitol se vor prezenta datele obținute de la liderii sindicali la cele opt scale ale “Indicatorului Tipologic Myers – Briggs”, acestea fiind urmate de reliefaarea structurilor tipologice specifice liderilor sindicali și nu în ultimul rând va fi evidențiat temperamentul caracteristic acestora.

#### 6.3.1. Analiza preferințelor acționale ale liderilor sindicali

Rezultatele liderilor vor fi analizate atât din punct de vedere al mediei, pentru a releva tendința centrală cât și din punct de vedere procentual, pentru a vedea repartiția tipurilor. În cadrul celor opt scale vor fi analizate fiecare din cele două dimensiuni opuse, iar caracteristicile liderilor vor fi prezentate la fel prin comparația celor două stiluri opuse.

**Stilul de viață** descrie două preferințe opuse, (extraversie–introversie) în ceea ce privește zona către care o persoană tinde să-și concentreze atenția, extravertul fiind focalizat în primul rând asupra lumii externe a oamenilor și activităților, în timp ce introvertul este focalizat mai ales pe lumea interioară a ideilor, conceptelor și relațiilor dintre ele.

După cum se observă din tabelul 6.3, la scala de extraversie liderii au obținut o medie de 13 puncte, iar la scala de introversie au obținut un punctaj de 12 puncte. Cu o încredere de 95%, ne putem aștepta ca la scala de extraversie liderii sindicali să obțină o medie situată între 12 și 15 puncte, iar la scala de introversie o medie cuprinsă între 11 și 13 puncte. Realizându-se diferența dintre acestea două, se observă că liderii sindicali prezintă o preferință foarte slabă spre extraversie, putând fi descriși ca fiind persoane care-și fixează atenția către mediul extern, fiind stimulați de ceea ce se întâmplă în lumea exterioară și direcționându-și energia către aceasta. Preferă să comunice mai mult prin viu grai, simt nevoia să experimenteze lumea pentru a o înțelege și de aceea tind spre acțiune.

**Tabelul 6.3 – Preferința stilului de viață**

	M	Ab.St.	Er.St	Me	Md	95% Int. încr.
<b>Extravert</b>	<b>13.69</b>	4.04	.65	13	12	12.38 ... 15.00
<b>Introvert</b>	<b>12.33</b>	4.16	.67	12	12	10.98 ... 13.68

Analiza suplimentară a frecvențelor cumulate arată că 22 dintre lideri manifestă ușoară tendință spre extraversie, fiind activi și sociabili, iar 17 lideri manifestă ușoară tendință spre introvesie, fiind reflexivi și rezervați. Repartiția aceasta nu diferă semnificativ de o repartiție binomială ( $p=.522$ ), prin urmare putem afirma că jumătate dintre liderii sindicali sunt extraverți și jumătate sunt introverți. Pentru a ușura înțelegerea diferențelor dintre cele două atitudini opuse, în tabelul 6.4 este prezentată o analiză comparativă a caracteristicilor esențiale ale celor două stiluri, iar în tabelul 6.5, se găsesc efectelor lor în muncă.

**Tabelul 6.4. – Caracteristici esențiale ale liderilor în funcție de stilul de viață**

<u>22 lideri sindicali extraverți</u>	<u>17 lideri sindicali introverți</u>
❖ îi stimulează prezența altor oameni	❖ îi stimulează singurătatea
❖ le place să fie în centrul atenției	❖ evită să fie centrul atenției
❖ acționează, apoi gândesc	❖ gândesc apoi acționează
❖ au tendința să gândească cu glas tare	❖ mai întâi, trec totul prin minte
❖ sunt mai ușor de citit și cunoscut; împart fără ezitări informațiile intime	❖ sunt mai rezervați; preferă să împartă informațiile intime cu câțiva apropiați
❖ mai mult vorbesc decât ascultă	❖ mai mult ascultă decât vorbesc
❖ sunt entuziaști în comunicare	❖ își păstrează entuziasmul pentru ei
❖ răspund imediat; le place ritmul rapid	❖ răspund după ce gândește bine
❖ preferă lărgimea în locul profunzimii	❖ preferă profunzimea în locul lărgimii

**Tabelul 6.5. – Comportamentul în muncă al liderilor în funcție de stilul de viață**

<u>22 lideri sindicali extraverți</u>	<u>17 lideri sindicali introverți</u>
❖ Le place varietatea și acțiunea	❖ Le place liniștea
❖ Știu să-i întâmpine pe ceilalți	❖ Nu prea î-și amintesc nume și figuri
❖ Uneori devin nerăbdători în sarcini lungi și lente	❖ Pot lucra la un proiect mult timp fără întreruperi
❖ Sunt interesați de modul în care își fac alții treaba	❖ Sunt interesați de ideile din spatele acțiunii
❖ Le place să vorbească des la telefon	❖ Le displace să fie întrerupți de telefon
❖ Deseori acționează rapid, uneori fără să gândească	❖ Gândesc înainte de a acționa, uneori fără a mai acționa
❖ Le place să aibe oameni în jur	❖ Sunt mulțumiți să muncească singuri
❖ Preferă să comunice verbală	❖ Preferă comunicarea scrisă
❖ Le place să învețe ceva nou discutând despre aceasta cu cineva	❖ Preferă să învețe citind decât discutând sau experimentând



**Stilul de procesare a informațiilor** descrie două moduri opuse (senzorial – intuitiv) de a percepe sau dobândi informații. Senzorialul percepe lumea în principal prin 5 simțuri (auz, văz, miros, gust, tact) și preferă să folosească faptele actuale care pot fi imediat demonstrate. Intuitivul percepe lumea prin cel de-al 6-lea simț, care-i permite să vadă ansamblul, el integrează secvențe de informație din datele stocate pentru a elabora modele și a sugera posibilități.

După cum se observă din tabelul 6.6, la scala de senzorialitate liderii au obținut o medie de 22 de puncte, iar la scala de intuiție au obținut un punctaj de 4 puncte. Cu o încredere de 95%, ne putem aștepta ca la scala de senzorialitate liderii sindicali să obțină o medie situată între 21 și 24 puncte, iar la scala de intuiție o medie cuprinsă între 3 și 5 puncte. Realizându-se diferența dintre acestea două, se observă că liderii sindicali prezintă o preferință clară și constantă spre senzorialitate, putând fi descriși ca fiind persoane ce își folosesc simțurile pentru a afla ceea ce există și se întâmplă efectiv, atât înăuntrul cât și în afara lor. Ei lucrează cu ceea ce este dat aici și acum, devenind astfel realiști și practici, excelând în rememorarea și mânuirea unui mare număr de fapte.

**Tabelul 6.6 – Preferința preluării și procesării informației**

	M	Ab.St.	Er.St	Me	Md	95% Int. încr.
<b>Senzorial</b>	<b>22.74</b>	4.91	.79	24	26	<b>21.15 ... 24.33</b>
<b>Intuitiv</b>	<b>4.36</b>	3.65	.58	3	1	<b>3.17 ... 5.54</b>

Analiza suplimentară a frecvențelor cumulate arată că 36 dintre lideri manifestă o tendință spre senzorialitate, fiind concreți, constanți și competitivi și 3 lideri, manifestă tendința spre intuiție, fiind abstracți, ciclici și creativi. Repartiția aceasta diferă semnificativ de o repartiție binomială ( $p=.000$ ), prin urmare putem afirma că majoritatea liderilor sindicali sunt senzoriali și foarte puțini sunt intuitivi. Pentru a înlesni înțelegerea diferențelor dintre cele două funcții perceptive opuse, în tabelul 6.7 este prezentată o analiză comparativă a caracteristicilor esențiale ale celor două stiluri de dobândire a informațiilor, iar în tabelul 6.8, se găsesc efectelor lor în muncă.

**Tabelul 6.7 – Caracteristici esențiale ale liderilor în funcție de stilul de preluare a informațiilor**

<u>36 lideri sindicali senzoriali</u>	<u>3 lideri sindicali intuitivi</u>
<ul style="list-style-type: none"><li>◆ se încred în palpabil și concret</li><li>◆ le plac ideile noi doar dacă acestea au aplicații practice</li><li>◆ apreciază realismul și judecata</li><li>◆ le place să utilizeze și să desăvârșească tehnicile deprinse</li><li>◆ au tendința de a fi specifici și literali; oferă descrieri detaliate și amănunțite</li><li>◆ prezintă informațiile într-o manieră pas cu pas</li><li>◆ sunt orientați spre prezent</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>◆ se încred în aspirație și deducție</li><li>◆ le plac ideile și conceptele noi, pur și simplu de dragul noutății</li><li>◆ apreciază imaginația și inovația</li><li>◆ le place să învețe noi tehnici, deoarece se plictisesc ușor</li><li>◆ au tendința de a fi generali și figurativi; folosesc metaforele și analogiile</li><li>◆ prezintă informațiile în salturi, în mod haotic</li><li>◆ sunt orientați spre viitor</li></ul>

**Tabelul 6.8 – Comportamentul în muncă al liderilor în funcție de stilul procesării informațiilor**

<u>36 lideri sindicali senzoriali</u>	<u>3 lideri sindicali intuitivi</u>
<ul style="list-style-type: none"><li>◆ Sunt conștienți de unicitatea fiecărui eveniment.</li><li>◆ Concentrați pe ceea ce lucrează acum.</li><li>◆ Le place să facă lucrurile într-un mod bine stabilit.</li><li>◆ Sunt mulțumiți să aplice ceea ce deja au învățat.</li><li>◆ Lucrează constant, au o idee realistă asupra duratei.</li><li>◆ De obicei ajung pas cu pas la o concluzie.</li><li>◆ Nu sunt prea des inspirați și nu au încredere în inspirație atunci când o au.</li><li>◆ Sunt atenți la fapte.</li><li>◆ Pot fi buni într-o muncă de precizie.</li><li>◆ Pot suprasimplifica o sarcină.</li><li>◆ Acceptă realitatea curentă ca pe un dat cu care trebuie lucrat așa cum e.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>◆ Sunt conștienți de noile provocări și posibilități.</li><li>◆ Concentrați pe ceea ce ar putea face.</li><li>◆ Le displace să facă același lucru în mod repetat.</li><li>◆ Sunt bucușori să învețe metode și îndemânări noi.</li><li>◆ Lucrează în explozii de energie, potențate de entuziasm.</li><li>◆ Pot ajunge rapid prin salturi la o concluzie.</li><li>◆ Își urmează inspirația și intuițiile, încrezându-se foarte mult în acestea</li><li>◆ Pot înțelege faptele puțin eronat.</li><li>◆ Consideră că pierd timpul cu precizia.</li><li>◆ Pot supracomplica o sarcină.</li><li>◆ Se întreabă de ce lucrurile sunt așa cum sunt, dorindu-și mereu să le îmbunătățească.</li></ul>

**Stilul decizional** descrie două moduri opuse (logic – afectiv) de a lua decizii sau a face judecăți. Logicul ia în considerație informația relevantă și decide în acord cu procesele logice, analizând argumentele și dovezile, cauzele și efectele. Afectivul ia în considerație informația relevantă, dar decide în acord cu valorile centrate pe persoană, luând în

considerație ceea ce este important pentru el și ceilalți, fără a pretinde că acest lucru ar fi logic.

După cum se observă din tabelul 6.9, la scala de decizie logică liderii au obținut o medie de 20 de puncte, iar la scala de decizie afectivă au obținut un punctaj de 4 puncte. Cu o încredere de 95%, ne putem aștepta ca la scala de gândire logică liderii sindicali să obțină o medie situată între 19 și 22 puncte, iar la scala de gândire afectivă o medie cuprinsă între 3 și 5 puncte. Realizându-se diferența dintre acestea două, se observă că liderii sindicali prezintă o preferință clară și constantă spre gândire logică, putând fi descriși ca fiind persoane preocupate în primul rând de adevăr și principiile generale, care prevăd consecințele logice ale fiecărei alegeri și acțiuni, decid în mod obiectiv, pe baza cauzei și efectului, analizând și cântărind dovezile. Ei caută un standard obiectiv al adevărului, lasă la o parte sentimentele, putând părea insensibili, reci și nepăsători și adesea pot excela în analiza situațiilor de criză.

**Tabelul 6.9 – Preferința interpretării informației și luării deciziei**

	N	M	Ab.St.	Er.St	Me	Md	95% Int. încr.
<b>Logic</b>	39	<b>20.82</b>	4.27	.68	22.00	23	19.44 ... 22.21
<b>Afectiv</b>	39	<b>4.56</b>	4.00	.64	3.00	2	3.27 ... 5.86

Analiza suplimentară a frecvențelor cumulate arată că 34 dintre lideri manifestă tendința spre decizie logică, fiind obiectivi și focalizați pe sarcină și 5 lideri manifestă tendința spre decizie afectivă, fiind subiectivi și focalizați pe oameni. Repartiția aceasta diferă semnificativ de o repartiție binomială (**p=.000**), prin urmare putem afirma că majoritatea liderilor sindicali sunt logici și foarte puțini sunt afectivi. Pentru a ușura înțelegerea diferențelor dintre cele două funcții raționale opuse, în tabelul 6.10 este prezentată o analiză comparativă a caracteristicilor esențiale ale celor două stiluri decizionale, iar în tabelul 6.11 se găsesc efectelor lor în muncă.

**Tabelul 6.10 – Caracteristici esențiale ale liderilor în funcție de stilul de luare a deciziilor**

<u>34 lideri sindicali logici</u>	<u>5 lideri sindicali afectivi</u>
<ul style="list-style-type: none"><li>➤ fac un pas înapoi; analizează obiectiv problemele</li><li>➤ apreciază rațiunea, și dreptatea; aplică același standard pentru toți</li><li>➤ în mod natural, văd defectele și manifestă o tendință critică</li><li>➤ pot fi considerați lipsiți de suflet, insensibili și nepăsători</li><li>➤ consideră că este mai important să spună adevărul decât să aibe tact</li><li>➤ cred că sentimentele sunt realiste doar dacă sunt logice</li><li>➤ sunt motivați de dorința de reușită</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ fac un pas înainte; judecă efectele acțiunilor asupra altora</li><li>➤ apreciază empatia și armonia; văd excepția de la regulă</li><li>➤ în mod natural, văd calitățile; își arată cu ușurință aprecierea</li><li>➤ pot fi considerați hiperemotivi, iraționali și slabi</li><li>➤ consideră că tactul este la fel de important ca adevărul</li><li>➤ cred că orice sentiment este realist, chiar dacă pare lipsit de sens</li><li>➤ motivați de dorința de a fi apreciați</li></ul>

**Tabelul 6.11 – Comportamentul în muncă al liderilor în funcție stilul decizional**

<u>34 lideri sindicali logici</u>	<u>5 lideri sindicali afectivi</u>
<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Sunt buni pentru a instala ordinea.</li><li>➤ Răspund mai degrabă ideilor oamenilor decât sentimentelor lor.</li><li>➤ Anticipă consecințele logice</li><li>➤ Au nevoie să fie tratați corect.</li><li>➤ Tind să fie fermi și încăpățânați.</li><li>➤ Sunt capabili să mustre oamenii sau să-i concedieze dacă este necesar.</li><li>➤ Pot răni sentimentele oamenilor</li><li>➤ Au talent pentru a analiza o problemă, situație.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Sunt buni pentru a instala armonia</li><li>➤ Răspund valorilor oamenilor în aceeași măsură ca și gândurilor lor.</li><li>➤ Anticipă efectele alegerilor.</li><li>➤ Au nevoie din când în când de laudă.</li><li>➤ Tind să fie simpatetici.</li><li>➤ Le displace să spună oamenilor lucruri neplăcute</li><li>➤ Pot să fie lipsiți de discernământ.</li><li>➤ Sunt interesați de omul aflat în spatele ideilor.</li></ul>

**Stilul de interacțiune** se referă la două moduri opuse (rațional și perceptiv) de confruntare cu lumea exterioară și de orientare în relație cu ea. Atitudinile opuse de aici se referă la cele patru stiluri anterioare, adică fie se adoptă o atitudine rațională (folosind gândirea ori afectivitatea), fie o atitudine perceptivă (folosind senzorialitatea ori intuiția). Raționalul ordonează, planifică, controlează lumea în care trăiește, pentru el fiind foarte important să ducă lucrurile la bun sfârșit, iar perceptivul are o abordare mai flexibilă, mai spontană, caută să înțeleagă viața pentru el fiind foarte important să rămână deschis la experiență, să se bucure de ea, având încredere în abilitatea sa de a se adapta momentului.

După cum se observă din tabelul 6.12 la scala de rațiune liderii au obținut o medie de 23 de puncte, iar la scala de percepție au obținut un punctaj de 5 puncte. Cu o încredere de 95%, ne putem aștepta ca la scala de rațiune liderii sindicali să obțină o medie situată între 22 și 24 puncte, iar la scala de percepție o medie cuprinsă între 4 și 6 puncte. Realizându-se diferența dintre acestea două, se observă că liderii sindicali prezintă o preferință moderată spre rațiune, putând fi descriși ca fiind persoane care trăiesc într-un mod ordonat, planificat, reglându-și și controlându-și viața. Ei vor ca lucrurile să fie bine stabilite, să ia decizii și să planifice, să ajungă la concluzii clare și să treacă mai departe.

**Tabelul 6.12 – Preferința stilului de interacțiune**

	N	M	Ab.St.	Er.St	Me	Md	95% Int. încr.
<b>Rațional</b>	39	<b>23.59</b>	2.66	.43	24.00	26	<b>22.73 ... 24.45</b>
<b>Perceptiv</b>	39	<b>4.95</b>	3.00	.48	4.00	3	<b>3.98 ... 5.92</b>

Analiza suplimentară a frecvențelor cumulate arată că toți liderii manifestă tendința spre judecată, prin urmare putem afirma că aceștia sunt persoane raționale. Astfel ei preferă să știe ce-i așteaptă, consideră timpul o resursă finită și privesc termenele finale cu toată seriozitatea, sunt fericiți după ce s-au luat decizii, au o etică a muncii: întâi munca, apoi distracția, satisfacția lor rezultând din terminarea proiectelor. Vor să știe totul despre o nouă activitate înainte de a începe, le place să aibă lucrurile aranjate, să le ducă la bun sfârșit și lucrează cel mai bine când își planifică munca. Rezolvă repede sarcinile neplăcute și se pot decide repede, uneori în pripă. Își programează proiectele astfel încât fiecare pas să fie făcut la timp și le displace să-și întrerupă proiectul actual pentru unul mai urgent. Pentru a ușura înțelegerea diferențelor dintre cele două moduri opuse de interacțiune, în tabelul 6.13 este prezentată o analiză comparativă a caracteristicilor esențiale ale celor două stiluri decizionale, iar în tabelul 6.14 se găsesc efectelor lor în muncă.

**Tabelul 6.13 – Caracteristici esențiale ale liderilor în funcție de stilul de interacțiune**

<i>39 lideri sindicali raționali</i>	<i>lideri sindicali percepțivi</i>
<ul style="list-style-type: none"><li>• sunt mulțumiți numai după ce s-au luat decizii</li><li>• au o etică a muncii: întâi munca, apoi distracția</li><li>• preferă să știe ce-i așteaptă</li><li>• satisfacția rezultă din terminarea proiectelor</li><li>• consideră timpul o resursă finită și privesc termenele finale cu toată seriozitatea</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• sunt mulțumiți când își lasă opțiunile deschise</li><li>• au o etică a distracției: întâi distracția, apoi munca</li><li>• le place să se adapteze situațiilor noi</li><li>• satisfacția rezultă din începerea proiectelor</li><li>• consideră timpul o resursă ce se poate reînnoi și privesc termenele finale ca fiind elastice</li></ul>

**Tabelul 6.14 – Comportamentul în muncă al liderilor în funcție stilul interacțiunii**

<i>39 lideri sindicali raționali</i>	<i>lideri sindicali percepțivi</i>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Lucrează cel mai bine când își planifică munca</li><li>• Le place să aibă lucrurile aranjate și să le ducă la bun sfârșit.</li><li>• Se pot decide prea repede, în pripă.</li><li>• Le displace să-și întrerupă proiectul actual pentru unul mai urgent.</li><li>• Rezolvă repede sarcinile neplăcute</li><li>• Vor să știe totul despre o nouă activitate înainte de a începe.</li><li>• Își programează proiectele astfel încât fiecare pas să fie făcut la timp.</li><li>• Folosesc liste ca agende de acțiune.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Lasă lucrurile deschise pentru schimbări de ultim moment.</li><li>• Nu țin la ordine și se adaptează bine la schimbări de situație.</li><li>• Se pot decide prea greu, întârziind.</li><li>• Pot începe mai multe proiecte și pot avea dificultăți în a le termina.</li><li>• Pot amâna sarcinile neplăcute.</li><li>• Vor doar esențialul pentru a-și începe lucrul.</li><li>• Desăvârșesc lucrurile sub presiunea unui termen limită.</li><li>• Folosesc liste pentru a-și aminti.</li></ul>

### **6.3.2. Prezentarea structurilor tipologice ale liderilor sindicali**

Din modul cum se combină cele opt stiluri de viață, de procesare a informațiilor, de luare a deciziei și de interacțiune pot rezulta 16 structuri distincte de personalitate, dintre care specifice liderilor sindicali sunt doar câteva. Din analiza datelor realizată în subcapitolul 2, a reieșit că în rândul liderilor sindicali se pot întâlni numai patru structuri tipologice.

**Tabelul 6.15 – Cele patru structuri tipologice ale liderilor sindicali**

<b>Structura tipologică</b>	<b>Nr. de lideri</b>	<b>Procentul</b>
Senzorialitate introvertă cu gândire – <b>ISTJ</b>	17	44%
Gândire extravertă cu senzorialitate – <b>ESTJ</b>	17	44%
Afectivitate extravertă cu intuiție – <b>ENFJ</b>	3	7%
Afectivitate extravertă cu senzorialitate – <b>ESFJ</b>	2	5%

Se observă faptul că printre liderii sindicali se găsesc trei tipuri de extraverți și numai un tip de introverți, printre extraverți aflându-se două tipuri afective și un tip logic, toți liderii fiind însă tipuri raționale. Dintre toate acestea primele două sunt cele mai importante, datorită repartiției lor majoritare printre liderii sindicali, astfel că în continuare se vor prezenta profilele acestor tipuri de lideri sindicali.

#### **Lideri sindicali introverți cu funcție dominantă senzorialitatea și funcție secundară gândirea ( ISTJ ) – 44%**

Sunt oameni de nădejde, realiști și practici cu respect pentru fapte. Au capacitatea de a absorbi, a memora și folosi un mare număr de fapte, fiind foarte scrupuloși față de acuratețea lor. Când observă că ceva trebuie făcut acceptă responsabilitatea adesea dincolo de cerințele datoriei. Le place ca totul să fie limpede stabilit. Reacțiile intime care foarte rar li se văd pe față sunt adesea vii și intense. Chiar dacă se confruntă cu o criză, se arată calmi și liniștiți. În spatele calmului exterior afișat privesc situația dintr-un unghi de vedere intens individual. Comportarea lor este înțeleaptă și rezonabilă când sunt la datorie și au de-a face cu lumea.

Sunt exacti, serioși, sistematici și grijulii cu amănuntele și procedurile. Perseverența lor tinde să echilibreze orice situație cu care vin în contact. Odată angajați într-un lucru sunt greu de distras sau descurajat.

Adesea tind spre activități în care talentul organizatoric și acuratețea sunt recompensate, de aceea au posibilitatea de a ajunge în funcții manageriale și de conducere.

Dacă li se dă o sarcină, judecata practică și prețuirea procedurilor îi fac consecvenți și conservatori, adunând faptele necesare pentru a-și susține evaluările și deciziile. Caută soluții la problemele prezente în succesele trecutului. Cu timpul devin măștri în cele mai mici amănuntele ale muncii lor, dar nu-și atribuie nici un merit special pentru această cunoaștere.

Pot avea probleme dacă se așteaptă ca toți să fie la fel de logici și analitici ca ei. Astfel se pot confrunta cu primejdia unei comportări inadecvate, când îi judecă pe ceilalți sau când îi nesocotesc pe oamenii mai puțin puternici. O regulă folosită pentru ei este să-și folosească rațiunea pentru a lua decizii asupra lucrurilor neînsușite și a propriului comportament și să-și folosească percepția pentru a-i înțelege pe alții. Dacă își folosesc simțurile pentru a descoperii ce contează cu adevărat pentru ceilalți, astfel încât acest lucru să devină în fapt respectat, vor putea recurge fără probleme la ajutor.

O altă problemă se poate ivi dacă funcția lor auxiliară - gândirea rămâne nedevoltată. Se pot limita absorbiți de reacțiile interioare, la impresiile transmise de simțuri, fără a mai produce ceva de valoare. De asemenea pot tinde să fie neîncrezători în imaginație și intuiție și să nu le ia suficient în serios.

**Lideri sindicali *extraverși* cu funcție dominantă *gândirea* și funcție secundară *senzorialitatea* ( ESTJ ) – 44%**

Folosesc gândirea pentru a administra lumea. Le place să organizeze proiecte și apoi să le vadă împlinite. Se bazează pe gândire sunt logici analitici, critici în mod obiectiv și foarte greu de convins altfel decât prin rațiune. Ei tind să se concentreze pe muncă nu pe oamenii din spatele ei. Le place să organizeze fapte, situații și operații legate de un proiect și fac un efort sistematic de a-și atinge obiectivele conform programului. Confrunțați cu dezordinea și ineficiența își pierd ușor răbdarea și pot fi aspri când situația o cere.

Comportamentul lor este guvernat de logică. Trăiesc pe baza unui set de reguli care le reflectă judecățile fundamentale despre lume. Orice



schimbare în calea lor necesită o schimbare deliberată a regulilor. Sunt mai interesați de realitățile prezente decât de posibilitățile viitoare. Aceasta îi face practici realiști și preocupați de aici și acum. Își folosesc experiența trecută în rezolvarea problemelor și vor să fie siguri că ideile planurile și deciziile sunt bazate pe fapte solide.

Le plac sarcinile în care rezultatele munci lor sunt imediate vizibile și tangibile. Au înclinație naturală pentru afaceri, industrie, producție și construcție. Ei preferă administrarea, activitate în care pot să stabilească țeluri să ia decizii și să dea ordinele necesare. Realizarea lucrurilor este punctul lor forte ca și alte tipuri judicative (J), ei își asumă prea repede riscul de a decide, înainte de a fi examinat pe deplin situația. Ei au nevoie să se oprească și să asculte punctele de vedere ale celorlalți, în special ale celor care nu sunt în poziția de a riposta. Rareori acest lucru este ușor pentru ei, dar dacă nu se opresc ca să înțeleagă, pot hotărî prea repede, fără să se sprijine pe suficiente fapte sau fără să acorde suficientă considerație gândurilor sau sentimentelor celorlalți.

Pot avea nevoie să încerce să țină seama de valorile afective. Ei se bazează în așa măsură pe modul lor logic de abordare încât pierd din vedere valorile afective, lucrurile de care le pasă lor sau altor oameni. Dacă aceste valori sunt ignorate în prea mare măsură, ele pot crea presiuni și își pot găsi expresia în moduri inadecvate. Deși ei excelează în mod natural în a vedea ce este ilogic și inconsistent, pot avea nevoie să-și dezvolte abilitatea de a aprecia. Un mod pozitiv de a-și exersa afectivitatea este de a lua în considerație meritele și ideile celorlalți. Ei își fac o regulă din a menționa ceea ce preferă nu numai ceea ce trebuie corectat și găsesc că rezultatele merită efortul atât în muncă cât și în viața lor privată

După cum s-a observat la analiza individuală a rezultatelor, atât *lideri sindicali extraverți cu funcție dominantă afectivitatea și funcție secundară intuiția* (ENFJ) cât și *liderii sindicali extraverți cu funcție dominantă afectivitatea și funcție secundară senzorialitatea* (ESFJ) sunt persoane la care tendința spre afectivitate cât și cea spre intuiție sunt foarte mici, putându-se vorbi mai degrabă de o incertitudine a acestei preferințe, de aceea nu o să mai fie prezentate cele două profile ale acestor tipuri, considerându-se că tipurile semnificative pentru liderii sindicali sunt primele două.

### **6.3.3. Prezentarea temperamentelor liderilor sindicali**

Cercetările asupra celor 16 structuri tipologice, efectuate de Dr. David Keirse și Marilyn Bates la Universitatea din California, au evidențiat faptul că unele stiluri sunt atât de strâns legate încât păstrarea a două stiluri pentru un tip devine de la sine înțeleasă. Keirse și Bates au constatat că funcția folosită în procesarea informațiilor, determină temperamentul unei persoane. Prin urmare dacă stilul de procesare este senzorial, atunci pentru stabilirea temperamentului devine important stilul de interacțiune. Dacă însă stilul de procesare este intuitiv, atunci pentru stabilirea temperamentului devine important stilul decizional. Astfel că din combinarea acestora au rezultat patru temperamente numite de Keirse senzorial – rațional sau temperamentul epimethean, senzorial – perceptiv, sau temperamentul dionisiac, intuitiv – logic sau temperamentul promethean și intuitiv – afectiv sau temperamentul apollonian. Din datele prezentate în subcapitolul 3, se observă că printre sindicaliști se întâlnesc doar două temperamente și anume :

**Tabloul 6.16 – Temperamentele liderilor sindicali**

<b>Temperamentul</b>	<b>Nr. de lideri</b>	<b>Procentul</b>
Epimethean ( <i>senzorial – rațional</i> ) <b>SJ</b>	36	92%
Promethean ( <i>intuitiv – logic</i> ) <b>NT</b>	3	8%

Se observă de asemenea că majoritatea liderilor sindicali aparțin temperamentului senzorial – rațional care mai este cunoscut sub numele de tradiționalist – stabilizator, foarte puțini aparținând temperamentului intuitiv – logic care mai este cunoscut și sub numele de vizionar. În continuare va fi prezentat acest temperament al liderilor sindicali, insistând pe caracteristicile generale, calitățile, defectele și stilul de conducere.

#### ***Lideri sindicali cu temperament epimethean sau Senzorial – Rațional (SJ) – 92%***

Combinăția generează un dezvoltat simț al datoriei. Persoanele cu aceste litere sunt așezate, ascultătoare și în primul rând doresc să fie de folos grupurilor sociale cărora le aparțin. Se simt cel mai bine când au obligații, dorind să fie cei care poartă de grijă întregii lumi. Se simt mai

bine atunci când dau decât atunci când primesc. Fiind cei mai responsabili dintre cele patru temperamente, deseori devin coloana vertebrală a majorității. SJ-ul cuprinde aproximativ 38% din populația USA și sunt cunoscuți ca tradiționaliști – stabilizatori.

*Calitățile* : Sunt administratori puternici, preciși, își asumă responsabilități, țin subordonații sau sistemul în ordine, nu răsplătesc așa cum se așteaptă. Consideră că autoritatea este în organizație, sistem. Sunt cei mai organizați, cei mai ancorați în realitatea senzorială, cei mai realiști. Pot scoate lucrurile la iveală.

*Defectele* : Sunt rigizi în ceea ce privește programele și fac lucruri eronate sau nedrepte. Sunt împovărați de responsabilități și nu se pot relaxa. Urăsc să aștepte după alții. Critică greșeli și văd doar partea negativă nu și cea pozitivă. Se consideră mai presus de a da socoteală, scuzându-se cu afirmația : “Șeful sau sistemul m-au determinat să o fac”.

*Stilul de conducere* : Sunt însetați de apartenență și contribuție, prețuiesc armonia și ajutorul, sunt ordonați, realiști, dependenți, înțeleg și păstrează valorile instituționale. Oferă stabilitate și structură, așteaptă de la ceilalți să fie realiști, mai probabil răsplătesc instituțional (trofee, scrisori) decât personal, mai ușor critică greșelile, decât răsplătesc îndeplinirea sarcinilor.

După cum s-a observat la analiza individuală a rezultatelor, cei trei lideri sindicali cu *temperament promethean sau intuitiv - logic* sunt persoane la care tendința spre intuiție este foarte mică, putându-se vorbi mai degrabă de o neclaritate în ceea ce privește preferința spre intuiție, de aceea nu o să mai fie prezentate caracteristicile acestui temperament, considerându-se că temperamentul semnificativ pentru liderii sindicali este primul.

## **6.4. Profilul psihologic al liderilor sindicali**

În acest subcapitol se vor prezenta datele obținute liderii sindicali, la cele șaisprezece scale ale “Chestionarului 16 PF”. Ulterior, liderii vor fi împărțiți în funcție de criteriile enunțate la început, iar mediile obținute de aceștia vor fi comparate cu ajutorul analizei de varianță (ANOVA), iar în final se vor analiza diferențele existente între liderii sindicali și cei cărora liderii trebuie să le facă față în cadrul negocierilor și anume directorii generali.

### **6.4.1. Analiza trăsăturilor psihologice ale liderilor sindicali**

În acest subcapitol, se va urmări evidențierea caracteristicilor liderilor sindicali pe de o parte cu ajutorul mediei obținute la factorii respectivi ai chestionarului și a intervalului de încredere a acesteia, prin care se va observa poziționarea de ansamblu a liderilor din perspectiva diversilor factori, putându-se spune dacă ei se află mai aproape de un pol sau altul al diverselor trăsături. Pe de altă parte cu ajutorul frecvențelor cumulate, se va observa procentul de lideri care se situează la un pol sau la celălalt al diversilor factori, putându-se spune dacă sunt sau nu mai mulți într-una din categorii.

În privința sociabilității, după cum se observă din tabelul 6.17, corespunzător nivelului de 12,62 puncte, liderii sindicali se situează la nota standard 8, putând fi astfel descriși ca fiind persoane, deschise, care își exprimă emoțiile, sunt generoase în raporturile cu alții și au o bună capacitate de adaptare. Cu o încredere de 95 % este de așteptat ca majoritatea liderilor sindicali să obțină la factorul A un scor brut cuprins între 11 și 13 puncte, deci să se situeze între nota standard 6 și nota standard 9. Se poate afirma că, din perspectiva timiei, datele acestea îi caracterizează pe toți liderii sindicali, ca fiind încrezători, serviabili, cu o preferință marcată pentru profesii unde sunt în contact cu oamenii și pentru situațiile care au un aspect social.

**Tabelul 6.17 – Rezultate brute și standard privind factorul A**

Media	Ab. St.	Er. St.	Int. încred. 95 % al M		
12.62	2.68	.38	11.86	...	13.38
8	Nota standard		6	...	9

Analiza suplimentară a frecvențelor cumulate arată că doar 2 % sunt persoane rezervate, detașate, critice, reci, preponderent schizotime având note brute mai mici de 7 puncte, în timp ce 66 % se plasează în clasa opusă, adică sunt persoane deschise, calde, amabile, cooperante, sociabile, preponderent ciclotime aceștia având note mai mari de 12 puncte. Diferența dintre numărul liderilor schizotimi (1 persoană) și numărul liderilor ciclotimi (33 de persoane) s-a dovedit a fi semnificativă ( $p=0.000$ ), deci **putem afirma că printre liderii sindicali sunt mult mai mulți ciclotimi decât schizotimi.**

Dacă analizăm rezultatele obținute de lideri, în funcție de percepția eficienței acestora, mediile grupelor se plasează la niveluri diferite și anume 12 și 13 puncte. Dacă raportăm aceste rezultate la etalonul românesc observăm că liderii ineficienți se situează la nota standard 8, având un scor ridicat, în timp ce liderii eficienți se situează la nota standard 9, având un scor foarte ridicat. Această diferență între media liderilor ineficienții ( $M = 12,09$ ) și media liderilor eficienți ( $M = 13,58$ ) este importantă din punct de vedere statistic, ANOVA evidențiind existența unei diferențe semnificative în ceea ce privește timia, între categoriile de lideri împărțiți în funcție de eficiența acestora percepută de către salariați ( $F = 3,636$ ;  $p = 0,070$ ). În acest caz putem afirma cu o încredere de 93 % că **salariații îi percep ca fiind mai eficienți pe liderii deschiși și afectuoși.**

În ceea ce privește inteligența, după cum se observă în tabelul 6.18, corespunzător nivelului de 8,48 puncte, liderii sindicali s-ar situa la nota standard 4, putând fi descriși ca persoane care nici nu excelează în privința abilităților mentale, dar nici nu duc lipsă de acestea. Cu o încredere de 95 % este de așteptat ca majoritatea liderilor sindicali să obțină la factorul B un scor brut cuprins între 7 și 9 puncte, situându-se astfel între nota standard 3 și nota standard 4. Se poate afirma că, din perspectiva inteligenței, datele acestea îi caracterizează pe toți liderii

sindicali ca fiind persoane care nu au o gândire abstractă, tind să manifeste o ușoară lentoare sau greutate în învățare și înțelegere, prezentând oarecare dificultăți în sesizarea ideilor, fiind un pic cam greoi și înclinați spre o interpretare concretă și literală.

**Tabelul 6.18 – Rezultate brute și standard privind factorul B**

Media	Ab. St.	Er. St.	Int. încred. 95 % al M		
8.48	2.12	.30	7.88	...	9.08
4	Nota standard		3	...	5

Analiza suplimentară a frecvențelor cumulate arată însă că 30 % sunt persoane cu o inteligență slabă, fără scrupule și fără perseverență, necultivate și necizelate, având note brute mai mici de 7 puncte, în timp ce 34 % se plasează în clasa opusă, adică persoane inteligente, conștiincioase și perseverente, cultivate și cizelate, aceștia având note mai mari de 10 puncte. Diferența dintre numărul liderilor neinteligenti (15 persoane) și numărul liderilor inteligenți (17 persoane) nu s-a dovedit a fi semnificativă ( $p = .860$ ), deci **nu putem afirma că printre liderii sindicali ar exista mai multe persoane inteligente, decât neinteligente.**

Din perspectiva stabilității emoționale, după cum se observă din tabelul 6.19, corespunzător nivelului de 14,04 puncte, liderii sindicali s-ar situa la nota standard 5, putând fi descriși ca persoane care nu se remarcă nici prin stabilitate emoțională și echilibru psihic, dar nici prin instabilitate și dezechilibru psihic. Cu o încredere de 95 % este de așteptat ca toți liderii sindicali să obțină la factorul C un scor brut cuprins între 13 și 15 puncte, situându-se astfel între nota standard 4 și nota standard 5. Se poate afirma că, din perspectiva stabilității emoționale, datele acestea îi caracterizează pe toți liderii sindicali ca fiind persoane cu o stabilitate emoțională medie, neremarcându-se nici prin slăbiciunea, dar nici prin forța Eu-lui, nefiind, nici visători, dar nici realiști, nici iritabili, dar nici calmi.

**Tabelul 6.19 – Rezultate brute și standard privind factorul C**

Media	Ab. St.	Er. St.	Int. încred. 95 % al M		
14.04	3.31	.47	13.10	...	14.98
5	Nota standard		4	...	5

Analiza suplimentară a frecvențelor cumulate arată însă că 20% sunt persoane intolerante la frustrare și emotive, schimbătoare și agitate, visătoare și oboseite, având note brute mai mici de 11 puncte, în timp ce doar 14 % se plasează în clasa opusă, adică sunt persoane mature și stabile emoțional, liniștite și calme, realiste și neprezentând oboseală, aceștia având note mai mari de 18 puncte. Diferența care există între numărul liderilor instabili (10 persoane) și numărul liderilor stabili (7 persoane) nu este semnificativă din punct de vedere statistic ( $p=.629$ ), deci ***nu se poate afirma că printre liderii sindicali ar exista mai multe persoane imature emoțional decât persoane mature emoțional.***

Dacă analizăm rezultatele obținute de liderii din zone geografice diferite observăm că cei din Muntenia ( $M=14.91$ ), Ardeal ( $M=14.22$ ) și Moldova ( $M=14.56$ ) se situează la nota standard 5 deci au un scor mediu, în timp ce liderii din Oltenia ( $M=11.50$ ) se situează la nota standard 3, deci au un scor scăzut. Astfel am putea afirma că liderii din Oltenia sunt mai nestatornici și irascibili decât liderii din celelalte zone. ANOVA evidențiază existența unei diferențe semnificative între categoriile de lideri împărțite în funcție de regiunea de proveniență, în ceea ce privește mediile obținute la dimensiunea stabilitatea emoțională ( $F = 2,843; p = 0,048$ ). Analiza Tukey arată că din punct de vedere statistic doar diferența care există între media liderilor din Muntenia ( $M=14,91$ ) și media liderilor din Oltenia ( $M=11,50$ ) este semnificativă ( $p=0.032$ ). În acest caz se poate afirma cu o încredere de 97% că ***liderii din Oltenia sunt mai instabili și imaturi emoțional doar în comparație cu liderii din Muntenia.***

În privința dominanței, după cum se observă din tabelul 6.20, corespunzător nivelului de 11,38 puncte, liderii sindicali s-ar situa la nota standard 5, putând fi descriși ca persoane care nu se remarcă nici prin submisivitate și acomodabilitate, dar nici prin autoritarism și încăpățănare. Cu o încredere de 95 % este de așteptat ca toți liderii sindicali să obțină la factorul E un scor brut cuprins între 10 și 12 puncte, situându-se astfel între nota standard 4 și nota standard 6. Se poate afirma că pe ansamblu, din perspectiva dominanței, datele acestea îi caracterizează pe toți liderii sindicali, ca fiind persoane cu o dominanță medie, neremarcându-se nici prin autoritarism, dar nici prin docilitate, nefiind nici modești dar nici

afirmativi, nici acomodabili, dar nici agresivi, nici conformiști, dar nici încăpățânați.

**Tabelul 6.20 – Rezultate brute și standard privind factorul E**

Media	Ab. St.	Er. St.	Int. încred. 95 % al M		
11.38	3.62	.51	10.35	...	12.41
5	Nota standard		4	...	6

Analiza suplimentară a frecvențelor cumulate arată însă că 34 % sunt persoane supuse și dependente în păreri, amabile și acomodabile, conformiste și încurcate, manifestând autosuficiență, având note brute mai mici de 9 puncte, în timp ce 32 % se plasează în clasa opusă, adică sunt persoane afirmative și independente în opinii, dure și încăpățanate, nonconformiste și neșovăitoare, ce captează atenția, aceștia având note mai mari de 13 puncte. Diferența dintre numărul liderilor supuși (17 persoane) și cel al liderilor dominatori (16 persoane) nu este semnificativă din punct de vedere statistic ( $p=1.00$ ), deci **nu putem afirma că printre liderii sindicali ar fi mai multe persoane supuse decât dominatoare.**

În ceea ce privește expansivitatea, după cum se observă din tabelul 6.21, corespunzător nivelului de 11,04 puncte, liderii sindicali s-ar situa la nota standard 5, putând fi descriși ca nefiind nici expansivi, dar nici nonexpansivi. Cu o încredere de 95 % este de așteptat ca majoritatea liderilor sindicali să obțină la factorul F un scor brut cuprins între 10 și 12 puncte, situându-se astfel între nota standard 5 și nota standard 6. Se poate afirma că, din perspectiva expansivității, datele acestea îi caracterizează pe toți liderii sindicali, ca fiind persoane cu o expansivitate medie, neremarcându-se nici prin moderație excesivă, dar nici prin impulsivitate deosebită.

**Tabelul 6.21 – Rezultate brute și standard privind factorul F**

Media	Ab. St.	Er. St.	Int. încred. 95 % al M		
11.04	3.46	.49	10.06	...	12.02
5	Nota standard		5	...	6

Analiza suplimentară a frecvențelor cumulate arată însă că doar 14 % sunt persoane tăcute și deprimite, neliniștite și prudente, având note brute mai mici de 9 puncte, în timp ce 36 % se plasează în clasa opusă,



adică sunt persoane vorbărețe și însuflețite, calme și fără griji, aceștia având note mai mari de 13 puncte. Diferența care există între numărul liderilor nonexpansivi (7 persoane) și numărul liderilor expansivi (18 persoane) este semnificativă din punct de vedere statistic ( $p = .043$ ), deci ***se poate afirma că printre liderii sindicali se află mai mulți impulsivi decât moderați.***

Dacă analizăm rezultatele obținute de liderii de vârste diferite observăm că liderii tineri ( $M=12.26$ ) se situează la nota standard 6, iar cei bătrâni ( $M=9.64$ ) se situează la nota standard 4, deci ambele categorii au un scor mediu. Diferența care există între mediile celor trei categorii este importantă din punct de vedere statistic, ANOVA evidențiind existența unei diferențe ușor semnificative în ceea ce privește caracteristicile expansiunii, între categoriile de lideri clasificați în funcție vârsta acestora ( $F = 2,501$ ;  $p = 0,093$ ). Analiza TUKEY arată că există o diferență semnificativă ( $p=0.079$ ) între media liderilor tineri și media liderilor bătrâni. În acest caz putem afirma cu o încredere de 92% că ***liderii sindicali tineri sunt mai impulsivi și entuziaști față de liderii sindicali bătrâni.***

Dacă analizăm rezultatele obținute de lideri în funcție de încrederea alocată acestora de salariați, mediile grupelor se plasează la niveluri diferite de 10 și 13 puncte. Dacă raportăm aceste rezultate la etalonul românesc observăm că liderii în care oamenii au încredere mică ( $M = 10,40$ ) se situează la nota standard 4, deci au un scor mediu-scăzut, în timp ce liderii în care oamenii au încredere mare ( $M = 13,38$ ) se situează la nota standard 7, deci au un scor ridicat. Diferența care există între mediile celor două categorii de lideri, s-a dovedit a fi importantă din punct de vedere statistic, ANOVA evidențiind existența unei diferențe semnificative în ceea ce privește dominanța, între categoriile de lideri clasificate în funcție de încrederea salariaților ( $F = 3,058$ ;  $p = 0,056$ ). Astfel putem afirma cu o încredere de 94% că ***salariații au încredere mai mare în liderii sindicali dominatori și afirmativi, în comparație cu liderii sindicali docili și umili.***

În privința conștiințiozității, după cum se observă din tabelul 6.22, corespunzător nivelului de 15,30 puncte, liderii sindicali s-ar situa la nota standard 5, putând fi descriși ca nefiind nici responsabili dar nici

iresponsabili. Cu o încredere de 95 % este de așteptat ca majoritatea liderilor sindicali să obțină la factorul G un scor brut cuprins între 14 și 16 puncte, situându-se astfel între nota standard 4 și nota standard 6. Se poate afirma că, din perspectiva responsabilității, datele acestea îi caracterizează pe toți liderii sindicali, ca fiind persoane cu conștiinciozitate medie, neremarcându-se nici prin oportunism marcat, dar nici prin onestitate deosebită, nici prin nepăsare, dar nici prin simțul datoriei, nici prin slăbiciunea, dar nici prin forța Supraeu-lui.

**Tabelul 6.22 – Rezultate brute și standard privind factorul G**

Media	Ab. St.	Er. St.	Int. încred. 95 % al M		
15.30	2.30	.32	14.65	...	15.95
5	<i>Nota standard</i>		4	...	6

Analiza suplimentară a frecvențelor cumulate arată însă că 10 % sunt persoane ce ocolesc legile și regulile, fără simțul datoriei și delăsătoare, opozante și nesigure, având note brute mai mici de 9 puncte, în timp ce 30 % se plasează clasa în opusă, adică sunt persoane atente la reguli, cu simțul datoriei și perseverență, cinstite și exigente, acestea având note mai mari de 13 puncte. Diferența care există între numărul liderilor cu Supraeu puternic (15 persoane) și numărul liderilor cu Supraeu slab (5 persoane) este semnificativă din punct de vedere statistic ( $p = .041$ ), deci se poate afirma că ***printre liderii sindicali se află mai multe persoane conștiincioase și responsabile decât nepăsătoare și oportuniste.***

Din perspectiva curajului, după cum se observă din tabelul 6.23, corespunzător nivelului de 15,38 puncte, liderii sindicali s-ar situa la nota standard 5 și ar putea fi descriși ca nefiind nici timizi dar nici îndrăzneți. Cu o încredere de 95 % este de așteptat ca majoritatea liderilor sindicali să obțină la factorul H un scor brut cuprins între 14 și 16 puncte, situându-se astfel între nota standard 6 și nota standard 7. Se poate afirma că, din perspectiva timidității, datele acestea îi caracterizează pe toți liderii sindicali, ca persoane ce tind să fie mai degrabă îndrăznețe și curajoase, spontane și cu o rezonanță emoțională bogată, suportând fără greutate refuzurile nedelicate ale celorlalți sau situațiile care sub aspect emoțional îngrozesc, neglijând detaliile și petrecându-și mult timp vorbind, acordând

un viu interes persoanelor de sex opus și manifestând interese artistice și sentimentale.

**Tablelul 6.23 – Rezultate brute și standard privind factorul H**

Media	Ab. St.	Er. St.	Int. încred. 95 % al M		
15.38	3.48	.49	14.39	...	16.37
5	Nota standard		6	...	7

Analiza suplimentară a frecvențelor cumulate arată însă că 10 % sunt persoane timide, cu sentimente de inferioritate, fără interes pentru sexul opus și fără interese artistice, având note brute mai mici de 10 puncte, în timp 54 % se plasează ce în clasa opusă, adică persoane sociabile și curajoase, cu interes pentru sexul opus dar și cu interese artistice, acestea având note mai mari de 16 puncte. Diferența care există între numărul liderilor timizi (5 persoane) și numărul liderilor îndrăzneți (27 de persoane) este semnificativă din punct de vedere statistic ( $p = .000$ ), deci se poate afirma că *printre liderii sindicali se află mai multe persoane curajoase și spontane decât prudente și reținute.*

Dacă analizăm rezultatele obținute de liderii de vârste diferite observăm că liderii tineri ( $M=14.68$ ) se situează la nota standard 6, deci au un scor mediu, iar cei bătrâni ( $M=17.14$ ) se situează la nota standard 7, deci au un scor ridicat. Astfel am putea afirma, că liderii bătrâni sunt mai îndrăzneți și spontani față de liderii tineri. Diferența între mediile liderilor este importantă din punct de vedere statistic, ANOVA evidențiind existența unei diferențe semnificative în ceea ce privește timiditatea, între categoriile de lideri clasificați în funcție de vârsta acestora ( $F=2,663$ ;  $p=0,080$ ). În acest caz putem afirma cu o încredere de 92% că *liderii sindicali tineri sunt mai timizi și suspicioși în comparație cu liderii sindicalii bătrâni.*

Analizând rezultatele obținute de liderii din zone geografice diferite observăm că liderii din Oltenia ( $M=13.30$ ) se situează la nota standard 5, Muntenia ( $M=15.55$ ) și Moldova ( $M=15.56$ ) se situează la nota standard 6, deci au un scor mediu, în timp ce liderii din Ardeal ( $M=17.11$ ) se situează la nota standard 7, deci au un scor ridicat. Astfel am putea afirma că liderii din Ardeal sunt mai îndrăzneți, spontani și întreprinzători față de liderii din Oltenia. Deși există o diferență între mediile celor patru

grupe, aceasta nu este importantă din punct de vedere statistic, ANOVA neevidențiind existența unei diferențe semnificative în ceea ce privește timiditatea, între categoriile de lideri clasificați în funcție de zona de proveniență ( $F = 2,086$ ;  $p = 0,115$ ), în acest caz neputând respinge ipoteza nulă. Analiza Tukey însă arată că între media liderilor din Oltenia ( $M=13,30$ ) și media liderilor din Ardeal ( $M=17,11$ ) există o diferență ușor semnificativă ( $p=0,080$ ) și în acest caz putem afirma cu o încredere de 92% că *liderii din Oltenia sunt mai timizi și prudenți decât liderii din Ardeal.*

În ceea ce privește duritatea, după cum se observă din tabelul 6.24, corespunzător nivelului de 10,74 puncte, liderii sindicali s-ar situa la nota standard 5 și ar putea fi descriși ca nefiind nici duri dar nici sensibili. Cu o încredere de 95 % este de așteptat ca majoritatea liderilor sindicali să obțină la factorul I un scor brut cuprins între 9 și 11 puncte, situându-se astfel între nota standard 4 și nota standard 6. Se poate afirma că, din perspectiva sensibilității, datele acestea îi caracterizează pe toți liderii sindicali, ca fiind persoane de un pozitivism și un realism mediu, neremarcându-se nici prin duritate, dar nici prin tandrețe, nici prin asprime și cinism, dar nici prin amabilitate și apropiere, nici prin independență și responsabilitate dar nici prin dependență și superficialitate.

**Tabelul 6.24 – Rezultate brute și standard privind factorul I**

Media	Ab. St.	Er. St.	Int. încred. 95 % al M		
10.74	3.21	.45	9.83	...	11.65
5	Nota standard		4	...	6

Analiza suplimentară a frecvențelor cumulate arată însă că 22 % sunt persoane practice și realiste, dure și cinice, având note brute mai mici de 8 puncte, în timp ce 24 % se plasează în clasa opusă, adică sunt persoane artistice și visătoare, sensibile și dependente afectiv, acestea având note mai mari de 13 puncte. Diferența care există între numărul liderilor insensibili (11 persoane) și numărul liderilor sensibili (12 persoane) nu este semnificativă din punct de vedere statistic ( $p = 1,000$ ), deci *nu se poate afirma că printre liderii sindicali s-ar afla mai multe persoane sensibile decât insensibile.*

Dacă analizăm rezultatele obținute de liderii din zone geografice diferite observăm că liderii din Muntenia ( $M=9.55$ ) se situează la nota standard 4, cei din Moldova ( $M=10.67$ ) se situează la nota standard 5, iar cei din Ardeal ( $M=11.78$ ) și Oltenia ( $M=12.50$ ) se situează la nota standard 6, deci toate grupele au un scor mediu. Am putea afirma că liderii din Muntenia sunt mai duri și realiști față de cei din Oltenia și Ardeal. Diferența între mediile grupelor de lideri este importantă din punct de vedere statistic, ANOVA evidențiind existența unei diferențe semnificative în ceea ce privește sensibilitatea, între categoriile de lideri rezultate în funcție de regiunea geografică ( $F=2,562$ ;  $p=0,066$ ). Analiza Tukey arată că media liderilor din Muntenia ( $M=9.55$ ) diferă semnificativ ( $p=0.069$ ) de media liderilor din Oltenia ( $M=12.50$ ) și în acest caz putem afirma cu o încredere de 93% că ***liderii din Oltenia sunt mai tandri, sensibili și dependenți afectiv în comparație cu liderii din Muntenia.***

Din perspectiva încrederii, după cum se observă din tabelul 6.25, corespunzător nivelului de 10,06 puncte, liderii sindicali s-ar situa la nota standard 7 și ar putea fi descriși ca persoane neîncrezătoare. Cu o încredere de 95 % este de așteptat ca majoritatea liderilor sindicali să obțină la factorul L un scor brut cuprins între 9 și 10 puncte, situându-se astfel între nota standard 6 și nota standard 7. Se poate afirma că, din perspectiva încrederii, datele acestea îi caracterizează pe toți liderii sindicali, ca fiind mai degrabă bănuitori și invidioși, căutând să rivalizeze, morocănoși și indiferenți, cu o conduită circumspectă și rigidă, fiind însă și mai greu de păcălit.

**Tabelul 6.25 – Rezultate brute și standard privind factorul L**

Media	Ab. St.	Er. St.	Int. încred. 95 % al M		
10.06	3.03	.43	9.20	...	10.92
7	Nota standard		6	...	7

Analiza suplimentară a frecvențelor cumulate arată însă că 8 % sunt persoane încrezătoare și neinvidioase, comunicative și adaptabile, având note brute mai mici de 6 puncte, în timp ce 50 % se plasează în clasa opusă, adică sunt persoane neîncrezătoare și invidioase, morocănoase și rigide, acestea având note mai mari de 10 puncte. Diferența care există

între numărul liderilor încrezători (4 persoane) și numărul liderilor neîncrezători (25 persoane) este semnificativă din punct de vedere statistic ( $p = .000$ ), deci se poate afirma că ***printre liderii sindicali ser află mai multe persoane suspicioase și îndărătnice decât încrezătoare și cooperante.***

Analizând rezultatele obținute de liderii din zone geografice diferite observăm că liderii din Muntenia ( $M=11.77$ ) se situează la nota standard 7, cei din Ardeal ( $M=9.78$ ) la nota standard 6, cei Oltenia ( $M=8.60$ ) la nota standard 5, iar cei din Moldova ( $M=7.78$ ) se situează la nota standard 4. Astfel am putea afirma că liderii din Muntenia sunt mai neîncrezători și îndărătnici în comparație cu liderii din celelalte zone. ANOVA evidențiază existența unei diferențe semnificative în ceea ce privește încrederea, între lideri din diferitele regiuni geografice ( $F=6,488$ ;  $p=0,001$ ). Analiza TUKEY arată că atât între media liderilor din Muntenia ( $M=11.77$ ) și media liderilor din Oltenia ( $M=8.60$ ) există o diferență semnificativă ( $p=0.014$ ), cât și între media liderilor din Muntenia ( $M=11.77$ ) și media liderilor din Moldova ( $M=7.78$ ) există o diferență semnificativă ( $p=0.002$ ). În acest caz putem afirma cu o încredere de 99% că ***liderii din Oltenia și Moldova sunt mai încrezători și adaptabili decât liderii din Muntenia.***

Dacă analizăm rezultatele obținute de lideri în funcție de încrederea alocată acestora de salariați, mediile grupelor se plasează la niveluri diferite și anume în jur de 8 - 11 puncte. Dacă raportăm aceste rezultate la etalonul românesc observăm că liderii în care oamenii au încredere mică ( $M = 8,90$ ) se situează la nota standard 5, având un scor mediu, în timp ce liderii în care oamenii au încredere mare ( $M = 11,92$ ) se situează la nota standard 7, având un scor ridicat. Diferența care există între media liderilor cu încredere mică și media liderilor cu încredere mare s-a dovedit a fi importantă, ANOVA arătând că există o diferență semnificativă în ceea ce privește încrederea, între categoriile de lideri clasificate în funcție de încrederea salariaților ( $F=4,497$ ;  $p = 0,016$ ). Astfel putem afirma cu încredere de 98% că ***oamenii au încredere mai mare în liderii neîncrezători, cu o conduită circumspectă, care caută să rivalizeze și sunt greu de păcălit.***

În privința simțului practic, după cum se observă din tabelul 6.26, corespunzător nivelului de 12,08 puncte, liderii sindicali s-ar situa la nota standard 6 și ar putea fi descriși ca persoane de un pragmatism mediu. Cu o încredere de 95 % este de așteptat ca majoritatea liderilor sindicali să obțină la factorul M un scor brut cuprins între 11 și 13 puncte, deci să se situeze între nota standard 5 și nota standard 7. Se poate afirma că, din perspectiva pragmatismului, datele acestea îi caracterizează pe toți liderii sindicali, ca fiind persoane ce manifestă tendința de a cam ignora realitățile cotidiene, de a fi mai visători și neconvenționali, preocupați de gânduri și idei mărețe, fiind mai puțin interesați de indivizi și realitățile materiale.

**Tabelul 6.26 – Rezultate brute și standard privind factorul M**

Media	Ab. St.	Er. St.	Int. încred. 95 % al M		
12.08	3.35	.47	11.13	...	13.03
6	Nota standard		5	...	7

Analiza suplimentară a frecvențelor cumulate arată însă că 12 % sunt persoane practice și convenționale, cu sânge rece, dar lipsa imaginației, având note brute mai mici de 8 puncte, în timp ce 42 % se plasează în clasa opusă adică sunt persoane visătoare și excentrice, cu reacții emoționale violente și lipsa simțului practic, acestea având note mai mari de 13 puncte. Diferența care există între numărul liderilor practici (6 persoane) și numărul liderilor visători (21 persoane) este semnificativă din punct de vedere statistic ( $p = .007$ ), deci se poate afirma că ***printre liderii sindicali se află mai multe persoane fără simț practic decât cu simț practic.***

Dacă analizăm rezultatele obținute de liderii de vârste diferite observăm că liderii tineri ( $M=13.21$ ) se situează la nota standard 7, deci au un scor ridicat, în timp ce liderii bătrâni ( $M=10.50$ ) se situează la nota standard 4, deci au un scor mediu. Astfel am putea spune că liderii tineri sunt mai imaginativi și neconvenționali în comparație cu liderii bătrâni. Această diferență care există între mediile liderilor este importantă din punct de vedere statistic, ANOVA evidențiind existența unei diferențe semnificative în ceea ce privește pragmatismul, între categoriile de lideri rezultate în funcție de vârsta acestora ( $F = 2,839$ ;  $p = 0,069$ ). În acest caz

putem să afirmăm cu o încredere de 93% că **liderii sindicali bătrâni sunt mai practici, convenționali și corecți, în comparație cu liderii sindicali tineri.**

Dacă analizăm rezultatele obținute de lideri, în funcție de percepția eficienței acestora, mediile grupelor se plasează la niveluri diferite și anume 10 și 12 puncte. Dacă raportăm aceste rezultate la etalonul românesc observăm că liderii ineficienți se situează la nota standard 6, având un scor mediu-ridicat, în timp ce liderii eficienți se situează la nota standard 4, având un scor mediu-scăzut, astfel că ambele categorii s-ar situa în zona medie. Această diferență care există între media liderilor ineficienți ( $M = 12,83$ ) și media liderilor eficienți ( $M=10,09$ ) este importantă din punct de vedere statistic, ANOVA evidențiind existența unei diferențe semnificative în ceea ce privește pragmatismul, între categoriile de lideri rezultate în funcție de percepția salariaților asupra eficienței acestora ( $F=4,224$ ;  $p = 0,052$ ). În acest caz putem să afirmăm cu o încredere de 95% că **salariații îi percep ca fiind mai eficienți pe liderii practici, grijulii și corecți, spre deosebire de liderii imaginativi și neconvenționali.**

Din perspectiva subtilității, după cum se observă din tabelul 6.27, corespunzător nivelului de 9,02 puncte, liderii sindicali s-ar situa la nota standard 4 și ar putea fi descriși ca persoane de o naivitate medie. Cu o încredere de 95 % este de așteptat ca majoritatea liderilor sindicali să obțină la factorul N un scor brut cuprins între 8 și 9 puncte, deci să se situeze între nota standard 3 și nota standard 4. Se poate afirma că, din perspectiva subtilității, datele acestea îi caracterizează pe toți liderii sindicali, ca manifestând tendința de a fi direcți și naturali, naivi și sentimentali, ușor satisfăcuți și mulțumiți de ceea ce li se întâmplă, dar mai rezeșiți și neîndemânatici.

**Tabelul 6.27 – Rezultate brute și standard privind factorul N**

Media	Ab. St.	Er. St.	Int. încred. 95 % al M		
9.02	2.70	.38	8.25	...	9.79
4	Nota standard		3	...	4



Analiza suplimentară a frecvențelor cumulate arată însă că 42 % sunt persoane naturale și directe, mai repezite și stângace, cu o manieră sentimentală de a vedea lucrurile, având note brute mai mici de 8 puncte, în timp ce 22 % se plasează în clasa opusă adică sunt persoane viclene și subtile, abile și curtenitoare, cu o manieră intelectuală de a privi lucrurile, acestea având note mai mari de 12 puncte. Diferența care există între numărul liderilor direcți (21 persoane) și numărul liderilor subtili (11 persoane) nu este semnificativă din punct de vedere statistic ( $p=.112$ ), deci nu se poate afirma că ***printre liderii sindicali s-ar afla mai multe persoane directe și naive decât viclene și subtile.***

În ceea ce privește calmul, după cum se observă din tabelul 6.28, corespunzător nivelului de 8,50 puncte, liderii sindicali s-ar situa la nota standard 4 și ar putea fi descriși ca persoane de un calm mediu. Cu o încredere de 95 % este de așteptat ca majoritatea liderilor sindicali să obțină la factorul O un scor brut cuprins între 7 și 9 puncte, deci să se situeze între nota standard 3 și nota standard 4. Se poate afirma că, din perspectiva calmului, datele acestea îi caracterizează pe toți liderii sindicali, ca fiind persoane ce manifestă tendința de a fi senini și lipsiți de bănuiele, fără angoase și sentimente de culpabilitate, cu o puternică încredere în ei înșiși și în capacitatea lor de a-și rezolva problemele.

**Tabelul 6.28 – Rezultate brute și standard privind factorul O**

Media	Ab. St.	Er. St.	Int. încred. 95 % al M		
8.50	3.22	.46	7.58	...	9.42
4	Nota standard		3	...	4

Analiza suplimentară a frecvențelor cumulate arată însă că 42 % sunt persoane calme și fără angoase, cu încredere în sine și în capacitatea lor de rezolvare a problemelor, având note brute mai mici de 7 puncte, în timp ce 14 % se plasează în clasa opusă adică sunt persoane neliniștite și deprimare, având presentimente și dificultate de a se integra în grup, acestea având note mai mari de 13 puncte. Diferența care există între numărul liderilor liniștiți (21 de persoane) și numărul liderilor neliniștiți (7 persoane) este semnificativă din punct de vedere statistic ( $p=.014$ ), deci se poate afirma că ***printre liderii sindicali se află mai multe persoane***

***liniștite și încrezătoare în propriile capacități decât neliniștite și deprimare.***

Dacă analizăm rezultatele obținute de liderii apreciați și cei neapreciați, mediile grupelor se plasează la niveluri diferite și anume în jur de 7 și 10 puncte. Astfel observăm că liderii neapreciați se situează la nota standard 5, deci au un scor mediu, în timp ce liderii apreciați se situează la nota standard 3, deci au un scor scăzut. Diferența care există între media liderilor neapreciați ( $M=10,18$ ) și media liderilor apreciați ( $M = 7,28$ ) s-a dovedit a fi semnificativă din punct de vedere statistic, ANOVA arătând că exista diferențe semnificative în ceea ce privește calmul, între cele două categoriile de lideri ( $F = 4,225$ ;  $p = 0,021$ ). Prin urmare putem considera cu o încredere de 98% că ***salariații îi apreciază mai mult pe liderii sindicali care sunt calmi și fără angoase, cu încredere în sine și în capacitatea lor de rezolvare a problemelor.***

Dacă analizăm rezultatele obținute de lideri, în funcție de percepția eficienței acestora, mediile grupelor se plasează la niveluri diferite de 7 și 11 puncte. Diferența care există între media liderilor ineficienți ( $M=11,00$ ) și media liderilor eficienți ( $M=7,75$ ) este importantă din punct de vedere statistic, ANOVA evidențiind existența unei diferențe semnificative în ceea ce privește calmul, între cele două categorii de lideri ( $F = 6,055$ ;  $p = 0,023$ ). În acest caz putem să afirmăm cu o încredere de 97%, că ***salariații îi percep ca fiind mai eficienți pe liderii calmi și liniștiți spre deosebire de liderii agitați și neliniștiți.***

Din perspectiva conservatorismului, după cum se observă din tabelul 6.29, corespunzător nivelului de 10,38 puncte, liderii sindicali s-ar situa la nota standard 6 și ar putea fi descriși ca persoane de un conservatorism mediu. Cu o încredere de 95 % este de așteptat ca majoritatea liderilor sindicali să obțină la factorul Q1 un scor brut cuprins între 9 și 11 puncte, deci să se situeze între nota standard 5 și nota standard 7. Se poate afirma că, din perspectiva conservatorismului, datele acestea îi caracterizează pe toți liderii sindicali, ca manifestând tendința de a fi critici și inovatori, îndoindu-se de adevărurile esențiale și fiind sceptici față de vechile idei, suportând bine inconvenientele și schimbarea.

**Tabelul 6.29 – Rezultate brute și standard privind factorul Q1**

Media	Ab. St.	Er. St.	Int. încred. 95 % al M		
10.38	2.51	.35	9.67	...	11.09
6	<i>Nota standard</i>		5	...	7

Analiza suplimentară a frecvențelor cumulate arată însă că 4 % sunt persoane ce respectă ideile stabilite și tolerează dificultățile tradiției, acceptă adevărurile primare în ciuda contradicțiilor și suspectează ideile noi, având note brute mai mici de 6 puncte, în timp ce 42 % se plasează în clasa opusă adică sunt persoane cugetătoare și liberale, care se îndoiesc de adevărurile esențiale, sunt sceptice față de ideile vechi și suportă bine inconsecvențele și schimbarea, având note mai mari de 11 puncte. Diferența care există între numărul liderilor conservatori (2 persoane) și numărul liderilor radicali (21 de persoane) este semnificativă din punct de vedere statistic ( $p=.000$ ), deci se poate afirma că ***printre liderii sindicali se află mai multe persoane radicale decât conservatoare.***

Dacă analizăm rezultatele obținute de liderii din zone geografice diferite observăm că liderii din Muntenia ( $M=11.32$ ) se situează la nota standard 7, cei din Moldova ( $M=10.44$ ) și cei din Oltenia ( $M=10.00$ ) se situează la nota standard 6, iar cei din Ardeal ( $M=8.44$ ) se situează la nota standard 4. Astfel am putea afirma că liderii din Muntenia sunt mai inovatori și critici decât liderii din Ardeal. Diferență care există între medii s-a dovedit a fi importantă din punct de vedere statistic, ANOVA evidențiind existența unei diferențe semnificative în ceea ce privește conservatorismul, între categoriile de lideri clasificați după regiunea geografică ( $F=3,304$ ;  $p=0,028$ ). Analiza TUKEY arată că există o diferență semnificativă ( $p=0.017$ ) între media liderilor din Muntenia ( $M=11.32$ ) și media liderilor din Ardeal ( $M=8.44$ ). În acest caz putem afirma cu o încredere de 98% că ***liderii din Ardeal sunt mai conservatori și intoleranți la schimbare față de liderii din Muntenia.***

Dacă analizăm rezultatele obținute de liderii apreciați și cei neapreciați, mediile grupelor se plasează la niveluri diferite și anume în jur de 9 – 11 puncte. Dacă raportăm aceste rezultate la etalonul românesc observăm că liderii neapreciați se situează la nota standard 5, deci au un scor mediu, în timp ce liderii apreciați se situează la nota standard 7, deci

au un scor ridicat. Diferența care există între media liderilor neapreciați ( $M=9,35$ ) și media liderilor apreciați ( $M=11,20$ ) este semnificativă din punct de vedere statistic, ANOVA arătând că există o diferență semnificativă în ceea ce privește conservatorismul, între categoriile de lideri evidențiate în funcție de aprecierea salariaților ( $F=2,491$ ;  $p=0,094$ ). Prin urmare putem considera, cu o încredere de 90%, că **salariații îi apreciază mai mult pe liderii sindicali care sunt mai inovatori și deschiși spre nou, critici și analitici.**

În privința independenței, după cum se observă din tabelul 6.30, corespunzător nivelului de 8,64 puncte, liderii sindicali s-ar situa la nota standard 4 și ar putea fi descriși ca persoane cu o independență medie. Cu o încredere de 95 % este de așteptat ca majoritatea liderilor sindicali să obțină la factorul Q2 un scor brut cuprins între 7 și 9 puncte, deci să se situeze între nota standard 4 și nota standard 5. Se poate afirma că, din perspectiva dependenței, datele acestea îi caracterizează pe toți liderii ca nefiind atașați de grup și preferând deciziile în colectiv, dar nefiind nici independenți și cu opinie separată.

**Tabelul 6.30 – Rezultate brute și standard privind factorul Q2**

Media	Ab. St.	Er. St.	Int. încred. 95 % al M		
8.64	2.59	.37	7.90	...	9.38
4	Nota standard		4	...	5

Analiza suplimentară a frecvențelor cumulate arată însă că 22 % sunt persoane care preferă să muncească și să hotărască împreună cu alții, să fie admirați și aprobați de societate, având note brute mai mici de 6 puncte, în timp ce 12 % se plasează în clasa opusă adică sunt persoane hotărâte și personale în deciziile și actele realizate, au opinii separate, dar nu se arată dominatori în raporturile cu alții, având note mai mari de 12 puncte. Diferența care există între numărul liderilor dependenți (11 persoane) și numărul liderilor independenți (6 persoane) nu este semnificativă din punct de vedere statistic ( $p = .332$ ), deci nu se poate afirma că **printre liderii sindicali s-ar afla mai multe persoane dependente social decât independente social.**

Dacă analizăm rezultatele obținute de liderii de vârste diferite observăm că liderii tineri ( $M=9.82$ ) se situează la nota standard 5, deci au un scor mediu, iar cei bătrâni ( $M=7.29$ ) se situează la nota standard 4, deci au tot un scor mediu. Diferența dintre mediile liderilor este importantă din punct de vedere statistic, ANOVA evidențiind existența unei diferențe semnificative în ceea ce privește dependența, între categoriile de lideri rezultate în funcție de vârsta acestora ( $F=4,160$ ;  $p=0,022$ ). În acest caz putem să afirmăm cu o încredere de 98% că **liderii sindicali bătrâni sunt mai atașați de colectiv față de liderii sindicali tineri.**

În ceea ce privește autocontrolul, după cum se observă din tabelul 6.31, corespunzător nivelului de 14,62 puncte, liderii sindicali s-ar situa la nota standard 6 și ar putea fi descriși ca persoane cu un control mediu. Cu o încredere de 95 % este de așteptat ca majoritatea liderilor sindicali să obțină la factorul Q3 un scor brut cuprins între 14 și 15 puncte, deci să se situeze între nota standard 6 și nota standard 7. Se poate afirma că, din perspectiva controlului, datele acestea îi caracterizează pe majoritatea liderilor sindicali ca fiind persoane cu tendința de a manifesta un control puternic al emoțiilor și sentimentelor, de a fi formalști și uneori mai vanitoși.

**Tabelul 6.31. – Rezultate brute și standard privind factorul Q3**

Media	Ab. St.	Er. St.	Int. încred. 95 % al M		
14.62	2.11	.30	14.02	...	15.22
6	Nota standard		6	...	7

Analiza suplimentară a frecvențelor cumulate arată însă că 2% sunt necontrolați și supuși impulsurilor, în conflict cu ei înșiși și neglijând cerințele vieții în societate, având note brute mai mici de 10 puncte, în timp ce 54 % se plasează în clasa opusă adică sunt persoane formaliste și controlate, cu amor propriu și vanitate, având note mai mari de 15 puncte. Diferența care există între numărul liderilor controlați (1 persoane) și numărul liderilor necontrolați (27 persoane) este semnificativă din punct de vedere statistic ( $p = .000$ ), deci se poate afirma că **printre liderii sindicali se află mai multe persoane controlate și formaliste decât necontrolate și neintegrate.**

Din perspectiva tensiunii psihice, după cum se observă din tabelul 6.32, corespunzător nivelului de 10,56 puncte, liderii sindicali s-ar situa la nota standard 4 și ar putea fi descriși ca persoane cu o tensiune ergică medie. Cu o încredere de 95 % este de așteptat ca majoritatea liderilor sindicali să obțină la factorul Q4 un scor brut cuprins între 9 și 11 puncte, deci să se situeze între nota standard 4 și nota standard 5. Se poate afirma că, din perspectiva tensiunii, datele acestea îi caracterizează pe majoritatea liderilor sindicali ca nefiind nici destinși și satisfăcuți, dar nici tensionați și depășiți de evenimente.

**Tabelul 6.32. – Rezultate brute și standard privind factorul Q4**

Media	Ab. St.	Er. St.	Int. încred. 95 % al M		
10.56	3.14	.44	9.67	...	11.45
4	Nota standard		4	...	5

Analiza suplimentară a frecvențelor cumulate arată însă că 28 % sunt persoane destinse și calme, mulțumite și satisfăcute, având note brute mai mici de 8 puncte, în timp ce 12 % se plasează în clasa opusă, adică sunt persoane încordate și surexcitabile, depășite de evenimente și având sentimente de frustrare, având note mai mari de 15 puncte. Diferența care există între numărul liderilor destinși (14 persoane) și numărul liderilor tensionați (6 persoane) nu este semnificativă din punct de vedere statistic ( $p=.115$ ), deci nu putem afirma că *printre liderii sindicali se află mai multe persoane relaxate decât tensionate*.

Dacă analizăm rezultatele obținute de liderii de vârste diferite observăm că liderii tineri ( $M=11$ ) se situează la nota standard 5, iar cei bătrâni ( $M=9$ ) se situează la nota standard 4, conform etalonului ambele categorii având un scor mediu. Diferența dintre mediile liderilor s-a dovedit însă a fi importantă din punct de vedere statistic, ANOVA punând în evidență existența unei diferențe semnificative în ceea ce privește tensiunea, între categoriile de lideri împărțite în funcție de vârsta acestora ( $F = 3,215$ ;  $p = 0,079$ ). În acest caz putem afirma cu o încredere de 92% că *liderii sindicali tineri sunt mai tensionați și frustrați față de liderii sindicalii bătrâni*.

#### 6.4.2. Analiză comparativă între liderii sindicali și directorii generali

Analizând datele obținute de la cei 50 de lideri sindicali și de la 33 de manageri, au rezultat anumite diferențe între mediile celor două categorii și s-a dovedit că ele sunt semnificative din punct de vedere statistic la jumătate dintre factorii chestionarului 16PF.

După cum se observă în tabelul 6.33, la factorul B al chestionarului 16PF managerii au obținut o medie de 9,21 de puncte și liderii sindicali o medie de 8,48 de puncte, iar analiza de varianță a evidențiat faptul că această diferență este semnificativă ( $F = 3.73$ ,  $p = .05$ ). Prin urmare putem afirma cu o încredere de 95% că *managerii sunt persoane mai inteligente decât liderii sindicali*.

**Tabelul 6.33 – Comparație între manageri și liderii sindicali în privința inteligenței**

	M	Ab. St.	Int. încr. 95% al mediei	Me	Cf. V	Cf. S.	Cf. B.	Min	Max		
<b>Manageri</b>	9,21	1,45	8,70	...	9,73	9	15	,192	-1,273	7	12
<b>Lideri</b>	8,48	2,12	7,88	...	9,08	9	25	-.466	-.429	4	12

După cum se observă în tabelul 6.34 la factorul G al chestionarului 16PF managerii au obținut o medie de 16,27 de puncte și liderii sindicali o medie de 15,30 de puncte, diferența aceasta fiind semnificativă după cum arată analiza de varianță ( $F = 5.64$ ,  $p = .02$ ). Prin urmare putem afirma cu o încredere de 98% că *managerii sunt persoane mai perseverente și conștiincioase decât liderii sindicali*.

**Tabelul 6.34 – Comparație între manageri și liderii sindicali în privința conștiinciozității**

	M	Ab. St.	Int. încr. 95% al mediei	Me	Cf. V	Cf. S.	Cf. B.	Min	Max		
<b>Manageri</b>	16,27	1,79	15,64	...	16,91	16	11	-.473	1,073	11	20
<b>Lideri</b>	15,30	2,30	14,65	...	15,95	15	15	,089	-.327	10	20

După cum se observă în tabelul 6.35 la factorul H al chestionarului 16PF rezultatele medii ale celor două grupe se situează la 12,67 de puncte în cazul managerilor și la 15,38 de puncte în cazul liderilor sindicali, iar diferența dintre cele două categorii s-a dovedit a fi

semnificativă conform analizei de varianță ( $F=12.04$ ,  $p=.00$ ). Prin urmare putem afirma cu o încredere de 99% că *managerii sunt persoane mai timide decât liderii sindicali*.

**Tabelul 6.35 – Comparație între manageri și liderii sindicali în privința curajului**

	M	Ab. St.	Int. încr. 95% al mediei	Me	Cf. V	Cf. S.	Cf. B.	Min	Max		
<b>Manageri</b>	12,67	3,55	11,41	...	13,93	12	28	,364	-,353	6	21
<b>Lideri</b>	15,38	3,48	14,39	...	16,37	16	22	-,197	-,683	8	23

După cum se observă în tabelul 6.36, la factorul L al chestionarului 16PF managerii au obținut o medie de 7,97 de puncte și liderii sindicali o medie de 10,06 de puncte, iar analiza de varianță a evidențiat faptul că această diferență este semnificativă ( $F=10.76$ ,  $p=.00$ ). Prin urmare putem afirma cu o încredere de 99% că *managerii sunt persoane mai încrezătoare și mai cooperante decât liderii sindicali*.

**Tabelul 6.36 – Comparație între manageri și liderii sindicali în privința suspiciunii**

	M	Ab. St.	Int. încr. 95% al mediei	Me	Cf. V	Cf. S.	Cf. B.	Min	Max		
<b>Manageri</b>	7,97	2,62	7,04	...	8,90	8	32	-,121	-,467	2	13
<b>Lideri</b>	10,06	3,03	9,20	...	10,92	9	30	,350	,293	4	17

După cum se observă în tabelul 6.37 la factorul N al chestionarului 16PF managerii au obținut o medie de 8 puncte și liderii sindicali o medie de 9,02 puncte, diferența aceasta fiind semnificativă după cum arată analiza de varianță ( $F=3,82$ ,  $p=.05$ ). Prin urmare putem afirma cu o încredere de 95% că *managerii sunt persoane mai directe și spontane decât liderii sindicali*.

**Tabelul 6.37 – Comparație între manageri și liderii sindicalii în privința naivității**

	M	Ab. St.	Int. încr. 95% al mediei	Me	Cf. V	Cf. S.	Cf. B.	Min	Max		
<b>Manageri</b>	8,00	2,76	7,02	...	8,98	8	34	,502	-,025	4	15
<b>Lideri</b>	9,02	2,70	8,25	...	9,79	9	29	-,074	-,605	4	15

După cum se observă în tabelul 6.38 la factorul O al chestionarului 16PF rezultatele medii ale celor două grupe se situează la



7,76 de puncte în cazul managerilor și la 8,50 de puncte în cazul liderilor sindicali, iar diferența dintre cele două categorii s-a dovedit a fi semnificativă conform analizei de varianță (**F=3,91, p=.05**). Prin urmare putem afirma cu o încredere de 95% că **managerii sunt persoane mai liniștite decât liderii sindicali**.

**Tabelul 6.38 – Comparație între manageri și lideri sindicali în privința calmului**

	M	Ab. St.	Int. încr. 95% al mediei			Me	Cf. V	Cf. S.	Cf. B.	Min	Max
<b>Manageri</b>	7,76	2,69	6,80	...	8,71	8	34	-,063	-,510	3	13
<b>Lideri</b>	8.50	3.22	7.58	...	9.42	8	37	,225	-,809	3	15

După cum se observă în tabelul 6.39, la factorul Q1 al chestionarului 16PF media managerilor este de 9,06 puncte, iar a liderilor sindicali de 10,38 de puncte, această diferență fiind semnificativă conform analizei de varianță (**F=6,50, p=.01**). Prin urmare putem afirma cu o încredere de 99% că **managerii sunt persoane mai conservatoare decât liderii sindicali**.

**Tabelul 6.39 – Comparație între manageri și lideri sindicali în privința conservatorismului**

	M	Ab. St.	Int. încr. 95% al mediei			Me	Cf. V	Cf. S.	Cf. B.	Min	Max
<b>Manageri</b>	9,06	2,21	8,28	...	9,84	9	24	,104	,015	4	14
<b>Lideri</b>	10.38	2.51	9.67	...	11.09	10	24	,496	-,005	6	17

După cum se observă în tabelul 6.40 la factorul Q2 al chestionarului 16PF rezultatele medii ale celor două grupe se situează la 10,39 de puncte în cazul managerilor și la 8,64 de puncte în cazul liderilor sindicali, iar diferența dintre cele două categorii s-a dovedit a fi semnificativă conform analizei de varianță (**F=9,24, p=.00**). Prin urmare putem afirma cu o încredere de 99% că **managerii sunt persoane mai independente decât liderii sindicali**.

**Tabelul 6.40 – Comparație între manageri și lideri sindicali în privința independenței**

	M	Ab. St.	Int. încr. 95% al mediei			Me	Cf. V	Cf. S.	Cf. B.	Min	Max
<b>Manageri</b>	10,39	3,25	9,24	...	11,55	11	31	-,574	-,194	3	15
<b>Lideri</b>	8.64	2.59	7.90	...	9.38	8	29	,510	,760	4	17

## **6.5. Discutarea rezultatelor și prezentarea concluziilor:**

Din cele prezentate până acum reiese faptul că liderii sindicali au caracteristici necesare într-o funcție de conducere a unui sindicat, deși iese în evidență tendința ca aceștia să aibe anumite preferințe acționale specifice mai degrabă managerilor. S-a observat o preferință accentuată către utilizarea funcției senzoriale și celei raționale și o lipsă a preferinței de a folosi funcția afectivă și cea intuitivă care le-ar putea conferi particularități realmente necesare într-o funcție de lider sindical. Aceste preferințe vor determina adoptarea unor comportamente aparte din partea liderilor sindicali, iar aceste comportamente vor avea consecințe pozitive și negative după cum se va remarca în continuare.

Fiind persoane care își folosesc funcția senzorială pentru acumularea informațiilor liderii sindicali vor fi pricepuți în a se confrunta cu faptele și a aprecia exact o situație, vor putea înfrunta problemele cu realism, urmărind esențialul și descoperind detaliile, dar pe de altă parte ei vor întâmpina dificultăți în a lua în considerare noile posibilități și a explora toate modurile în care ar putea schimba situația sau atitudinile oamenilor, a anticipa tendințele și a se orienta spre pregătirea viitorului. De aceea ei ar avea nevoie de un vicelider sau un consilier care să fie o persoană intuitivă pentru a-i compensa aceste părți slabe. În lipsa unui astfel de colaborator ei ar trebui să-și dezvolte funcția intuitivă, iar pentru aceasta ar trebui să încerce să gândească în perspectivă și să-și imagineze cum vor decurge lucrurile în viitor, să aibă încredere în propriile presentimente și inspirații, să privească evenimentele global, concentrându-se asupra schemei generale a acestora.

Liderii sindicali fiind persoane care își folosesc funcția rațională pentru a lua decizii sunt pricepuți la analiza impersonală a cauzelor și efectelor, la examinarea consecințelor unor soluții alternative, la reformarea lucrurilor învechite, la urmarea cu consecvență a politicii stabilite și la rezistența fermă în fața opozițiilor de toate felurile. Pe de altă parte, însă ei vor avea dificultăți în a-i convinge și împăca pe ceilalți, în a prevedea cum vor simți ceilalți și a le respecta sentimentele, în a le trezi entuziasmul și a exprima căldură și simpatie. De aceea, ei ar avea nevoie de un vicelider sau un consilier care să fie o persoană afectivă pentru a-i

compensa aceste vulnerabilități. În lipsa unui astfel de colaborator ei ar trebui să-și dezvolte funcția afectivă, iar pentru aceasta ar trebui să-și cultive relațiile personale cu perseverență și răbdare, să fie mai toleranți și cooperanți, să-și comunice propriile sentimente celor din jur și să-și exprime aprecierea față de ceilalți, să nu-i constrângă pe aceștia să facă ceea ce nu doresc, să nu amplifice conflictele și să fie receptivi și interesați de ideile altora.

Fiind persoane judicative liderii sindicali sunt planificați și organizați, decizi și sistematici, apreciind punctualitatea și rigurozitatea, dar au probleme atunci când trebuie să dea dovadă de flexibilitate și spontaneitate, când trebuie să se adapteze schimbărilor sau evenimentelor neplanificate, când trebuie să rămână deschiși către informațiile noi. De aceea ei ar avea nevoie de un vicelider sau un consilier care să fie o persoană perceptivă pentru a-i compensa aceste puncte slabe. În lipsa unui astfel de colaborator ei ar trebui să-și dezvolte atitudinea perceptivă, iar pentru aceasta ar trebui să nu-i judece pripit pe cei din jur, să strângă cât mai multe date înainte de a lua o decizie, să nu se impacienteze atunci când lucrurile nu evoluează așa cum au planificat, să fie dispuși să-și asume riscuri și să-și ofere momente de relaxare în care să nu organizeze nimic.

O parte a liderilor sindicali făcând parte din structura tipologică de tip ISTJ, cele mai bune strategii în activitatea lor profesională se vor clădi pe capacitatea lor de a realiza o documentație amănunțită a problemelor și a examina în mod complet alternativele disponibile, a-și pregăti cu atenție materialele pe care le prezintă, a urmării cu răbdare procedurile organizației și a respecta structura ierarhică, a fi atent la toate detaliile și a lua decizii practice. Pe de altă parte, ei vor fi predispuși să treacă cu vederea posibilitățile mai puțin evidente, să nu ia în considerare implicațiile deciziilor lor, să fie excesiv de prudenți și de rigizi în gândire, să nu fie atenți la sentimentele oamenilor și să nu-și exprime entuziasmul.

Cealaltă parte a liderii sindicali făcând parte din structura tipologică de tip ESTJ, cele mai eficiente strategii în activitatea lor profesională se vor clădi pe capacitatea lor de a organiza și conduce proiecte, a lua decizii bazate pe fapte cunoscute și date obiective, a fi cinstiți și direcți în autoapreciere, a stabili și a atinge obiective realiste, de

a fi stabili și plini de vitalitate în îndeplinirea angajamentelor. Pe de altă parte ei vor fi predispuși să se pripească în luarea deciziilor, să nu folosească metode neconvenționale de soluționare a problemelor, să nu ia în considerație consecințele pe termen lung, să fie prea concisi, seci și inflexibili.

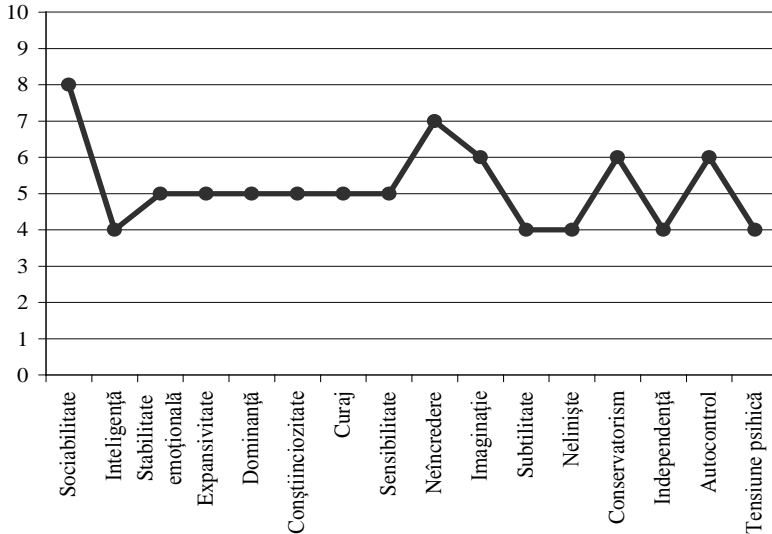
Având un temperament senzorial-rațional liderii sindicali sunt dornici să fie de folos grupurilor sociale cărora le aparțin, își focalizează atenția pe fapte pe care le abordează printr-o analiză lucidă, dând dovadă de simț practic și luciditate, fiind administratori puternici și responsabili, loiali și prudenți, ordonați și realiști, dar ei nu fac față situațiilor de criză și de urgență, nu sunt empatici și nu au abilități verbale dezvoltate, nu știu să motiveze oamenii și nu au putere de convingere, sunt împovărați de responsabilități, critici și sarcastici, negativiști și fataliști, nerăbdători și pripiti.

În general s-a constatat existența unor particularități psihologice caracteristice tuturor liderilor sindicali cercetați. Considerăm că aceste rezultate nu pot fi extinse asupra tuturor liderilor sindicali, ele fiind specifice doar liderilor sindicali petroliști, de aceea precizez că aceste concluziile pot fi generalizate numai asupra liderilor sindicali din industria petrolieră, în special asupra celor din “Federația Sindicatelor Libere și Independente – PETROM”. În continuare vom face un rezumat al tuturor acestor concluzii.

***a) Din analiza rezultatelor celor 50 de lideri sindicali la “Chestionarul 16 PF”, raportându-ne doar la media obținută, reiese că pe ansamblu, profilul acestora iese din zona medie doar la factorii A și L, prin urmare se poate afirma că liderii sindicali :***

1. Sunt deschiși și serviabili, calzi și afectuoși, cu o preferință marcată pentru profesii unde sunt în contact cu oamenii și pentru situațiile care au un aspect social ( fact. A, N.b.=12.62, N.s.=8)
2. Sunt bănuitori și invidioși, căutând să rivalizeze, morocănoși și indiferenți, cu o conduită circumspectă și rigidă, fiind greu de păcălit (fact. L, N.b.=10.06, N.s.=7)

**Graficul 6.7. – Profilul psihologic al liderilor sindicali**

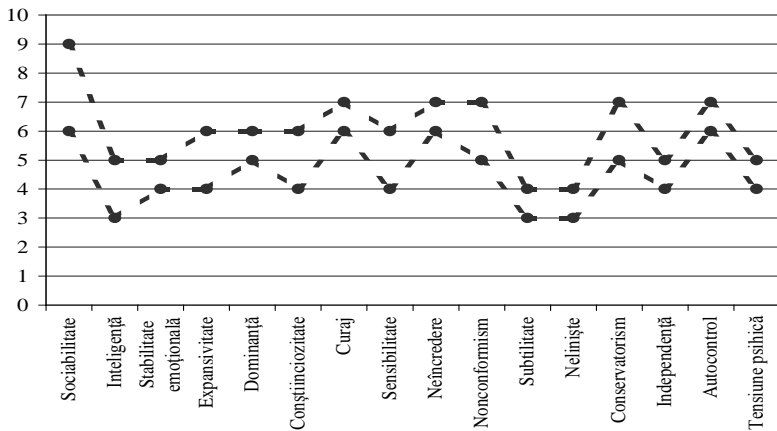


***b) Dacă luăm în calcul și intervalul de încredere al mediei observăm că profilul liderilor sindicali tinde să iasă din zona medie la factorii B, H, M, N, O, Q1, și Q3, deci putem afirma despre liderii sindicalii că :***

3. Tind să manifeste o ușoară lentoare sau greutate în învățare și înțelegere, prezentând oarecare dificultăți în sesizarea ideilor, fiind un pic cam greoi și înclinați spre o interpretare concretă și literală, fără a avea o gândire abstractă ( fact. B)
4. Tind să fie mai degrabă îndrăzneți și curajoși, spontani și cu o rezonanță emoțională bogată, suportând fără greutate refuzurile nedelicate ale celorlalți sau situațiile care sub aspect emoțional îngrozesc, neglijând detaliile și petrecându-și mult timp vorbind, acordând un viu interes persoanelor de sex opus și manifestând interese artistice și sentimentale ( fact. H)
5. Manifestă tendința de a cam ignora realitățile cotidiene, de a fi mai visători și neconvenționali, preocupați de gânduri și idei mărețe, fiind mai puțin interesați de indivizi și realitățile materiale ( fact. M)

6. Tind să fie direcți și naturali, naivi și sentimentali, ușor satisfăcuți și mulțumiți de ceea ce li se întâmplă, dar mai rezeziți și neîndemânatici ( fact. N)
7. Manifestă tendința de a fi senini și lipsiți de bănuieli, fără angoase și sentimente de culpabilitate, cu o puternică încredere în ei înșiși și în capacitatea lor de a-și rezolva problemele ( fact. O)
8. Tind să fie critici și inovatori, îndoindu-se de adevărurile esențiale și fiind sceptici față de vechile idei, suportând bine inconveniențele și schimbarea ( fact. Q1)
9. Au tendința de a manifesta un control puternic al emoțiilor și sentimentelor, de a fi vanițiși și formalști ( fact. Q3)

**Graficul 6.8. – Profilul psihologic probabil al liderilor sindicali**



**c) Luând în considerare frecvența liderilor care s-au situat în cele două clase opuse la fiecare factor în parte, adică numărul celor care au obținut note standard sub 3 și a celor care au obținut note standard peste 7 și aplicând un test binomial de semnificație s-a observat că există anumite diferențe semnificative la factorii A, F, G, H, L, M, O, Q1 și Q3, așadar putem afirma că :**

10. Printre liderii sindicali se află mai multe persoane sociabile decât nesociabile (fact. A,  $p = .000$ ).

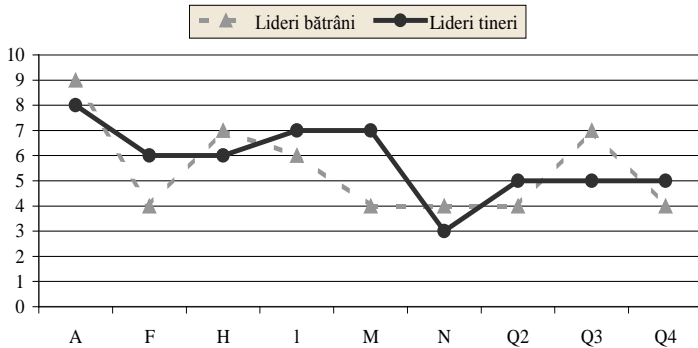
11. Printre liderii sindicali există mai multe persoane expansive decât neexpansive (fact. F,  $p = .043$ ).
12. Printre liderii sindicali se găsesc mai multe persoane conștiințioase decât nepăsătoare (fact G,  $p = .041$ ).
13. Printre liderii sindicali se află mai multe persoane îndrăznețe decât timide (fact. H,  $p = .000$ ).
14. Printre liderii sindicali există mai multe persoane suspicioase decât încrezătoare (fact. L,  $p = .000$ ).
15. Printre liderii sindicali se găsesc mai multe persoane practice decât visătoare (fact.M,  $p = .007$ ).
16. Printre liderii sindicali se află mai multe persoane liniștite și decât neliniștite (fact.O,  $p = .014$ ).
17. Printre liderii sindicali există mai multe persoane radicale decât conservatoare (fact. Q1,  $p = .000$ ).
18. Printre liderii sindicali se găsesc mai multe persoane controlate decât necontrolate (fact. Q3,  $p = .000$ ).

***d) În urma comparației realizate între liderii sindicali în funcție de vârsta acestora și anume între cei 19 de lideri tineri, cei 17 de vârstă medie și cei 14 lideri bătrâni. s-au observat anumite diferențe semnificative între aceste categorii, în ceea ce privește factorii F, H, M, Q2 și Q4. Prin urmare se poate afirma cu o încredere de cel puțin 90% că :***

19. Liderii sindicali tineri sunt mai impulsivi și entuziaști, vorbăreți și veseli, fără griji și nepăsători în comparație cu liderii sindicali bătrâni (fact F,  $p = .079$ ).
20. Liderii sindicali bătrâni sunt mai îndrăzneți și întreprinzători, având o rezonanță emoțională mai bogată, interese artistice și sentimentale mai puternice în comparație cu liderii sindicali tineri (fact H,  $p = .080$ ).
21. Liderii sindicali tineri sunt mai neconvenționali și excentrici, mai imaginativi și originali, ignorând realitățile cotidiene, în comparație cu liderii sindicali bătrâni (fact M,  $p = .069$ ).
22. Liderii sindicali bătrâni sunt mai atașați și dependenți de colectiv, căutând aprobarea și admirația societății, preferând munca și deciziile în colectiv în comparație cu liderii sindicali tineri (fact Q2,  $p = .022$ ).

23. Lideri sindicali tineri sunt mai încordați și frustrați, surmenați și iritați, depășiți de evenimente și contribuind puțin la coeziunea, disciplina sau conducerea grupului în comparație cu liderii sindicali bătrâni (fact Q4,  $p=.079$ )

**Graficul 6.9.** – Profilul psihologic al liderilor sindicali tineri și bătrâni



	Sociabilitate	Expansivitate	Curaj	Neîncredere	Nonconformism	Subtilitate	Independență	Autocontrol	Tensiune psihică
L. Tineri	12,5	12,2	14,6	10,6	13,2	8,8	9,8	13,9	11
L. Bătrâni	13,5	9,6	17,1	9,1	10,5	9	7,2	15,4	9
Semn.dif.	0,2	0,09	0,08	0,3	0,06	0,9	0,02	0,1	0,07

**e) În urma comparației realizate între liderii sindicali din diferite zone ale țării și anume între cei 22 de lideri din Muntenia, cei 10 din Oltenia, cei 9 din Ardeal și cei 9 din Moldova, au rezultat anumite diferențe semnificative în ceea ce privește factorii C, H, I, L, Q1. Deci se poate afirma cu o încredere de cel puțin 90% că :**

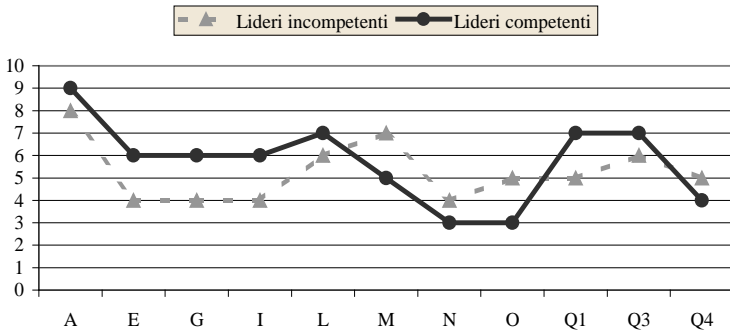
24. Liderii din Oltenia sunt mai instabili și imaturi, în comparație cu liderii din Muntenia (fact C,  $p=.032$ ).
25. Liderii din Oltenia sunt mai tandri, sensibili și dependenți afectiv, în comparație cu liderii din Muntenia (fact I,  $p=.069$ ).



26. Liderii din Oltenia sunt mai încrezători și adaptabili decât liderii din Muntenia (*fact L, p=.014*).
27. Liderii din Oltenia sunt mai timizi și prudenți decât liderii din Ardeal (*fact H, p=.080*).
28. Liderii din Moldova sunt mai încrezători și adaptabili decât liderii din Muntenia (*fact L, p=.002*).
29. Liderii din Ardeal sunt mai conservatori și intoleranți la schimbare față de liderii din Muntenia (*fact Q1, p=.017*).

**f) Comparând liderii sindicali în funcție de percepția salariiților asupra competenței acestora, au rezultat anumite diferențe semnificative, între cei 17 liderii apreciați și cei 18 lideri neapreciați, în privința factorilor O (calm) și Q1 (conservatorism).**

**Graficul 6.10. – Profilul psihologic al liderilor sindicali considerați de către salariați ca fiind competenți**



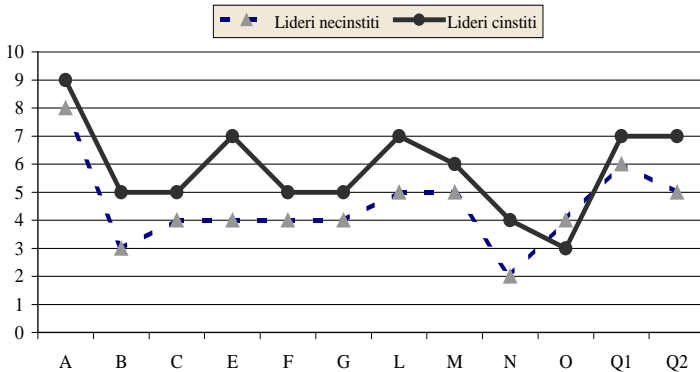
	Sociabilitate	Dominanță	Conștiințiozitate	Sensibilitate	Neîncredere	Nonconformism	Subtilitate	Nelișiște	Inovație	Autocontrol	Tensiune psihică
L. Comp.	13,2	12	16	11,6	10,7	11,1	8,7	7,2	11,2	15	9,9
L. Incom.	12,3	10,7	14,7	9,6	9,2	13,7	9,2	10,1	9,3	14,2	11,1
Semn.dif.	0,4	0,5	0,2	0,2	0,3	0,1	0,8	0,02	0,09	0,5	0,5

*Așadar, se poate afirma cu o încredere de cel puțin 90% că :*

30. Liderii sindicali pe care salariații îi consideră competenți sunt mai calmi și fără angoase, mai armonioși și nebănuitori, având o încredere mai mare în ei înșiși și în capacitatea lor de rezolvare a problemelor (fact. O,  $p=.021$ )
31. Liderii sindicali pe care salariații îi consideră competenți sunt mai inovatori și critici, îndoindu-se de adevărurile esențiale, fiind mai sceptici și curioși față de vechile idei și suportând mai bine inconsecvențele și schimbarea (fact. Q1,  $p=.094$ )

**g) În urma comparației realizate între liderii sindicali în funcție de încrederea ce le-a fost alocată de către salariați au rezultat anumite diferențe semnificative între cei 20 de liderii în care oamenii au încredere și cei 17 liderii în care oamenii nu au încredere, în ceea ce privește factorii E (dominanță) și L (încredere).**

**Graficul 6.11. – Profilul psihologic al liderilor sindicali considerați de către salariați ca fiind de încredere**



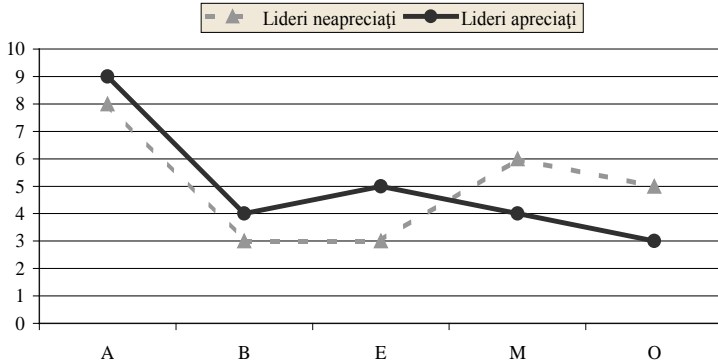
	Sociabilitate	Inteligență	Stabilitate emoț.	Dominanță	Expansivitate	Conștiinciozitate	Néîncredere	Nonconformism	Subtilitate	Neliniște	Inovație	Independență
L. Cinstiți	13,1	9,2	14,3	13,3	10,5	15,8	11,9	12,5	9,1	7,7	11	9,4
L. Necinstiți	12,3	7,9	13,4	10,4	11,3	14,6	8,9	11,1	7,7	9,5	10	8,4
Semn.dif.	0,5	0,2	0,5	0,05	0,8	0,2	0,01	0,2	0,1	0,2	0,4	0,7

Prin urmare, se poate afirma cu o încredere de cel puțin 95% că :

32. Liderii sindicali în care salariații au încredere mare sunt mai dominatori și afirmativi, mai duri și încăpățânați, mai siguri de sine și independenți în opinii (fact. E,  $p=.056$ )
33. Liderii sindicali în care angajații au încredere mare sunt mai neîncrezători, având o conduită mai circumspectă, fiind mai greu de păcălit și căutând să rivalizeze (fact. L,  $p=.016$ )

*h) Considerând că liderii eficienți sunt cei care s-au plasat atât în categoria liderilor competenți cât și în categoria liderilor în care oamenii au încredere, iar liderii ineficienți sunt cei care s-au plasat atât în categoria liderilor necompetenți cât și în categoria liderilor în care oamenii nu au încredere au rezultat două grupe contrastante. În urma comparației realizate între cei 12 liderii sindicali percepuți ca eficienți și cei 11 lideri percepuți ca ineficienți s-au observat anumite diferențe semnificative între aceste categorii, în ceea ce privește factorii A, M și O.*

**Graficul 6.12.** – Profilul psihologic al liderilor sindicali apreciați de către salariați



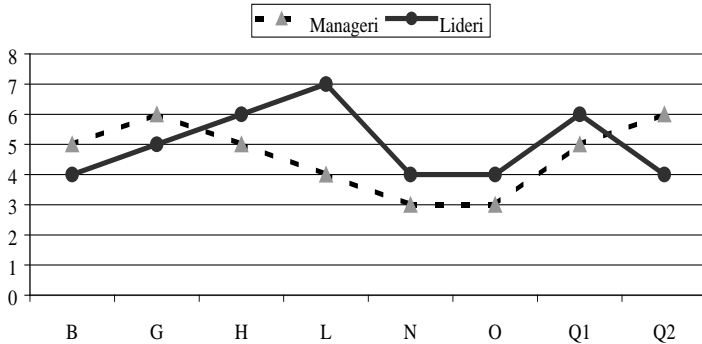
	Sociabilitate	Intelligență	Dominanță	Nonconformism	Neliniste
Apreciați	13,5	8,6	11,1	10	7,7
Neapreciați	12	7,6	9	12,8	11
Semn.dif.	0,07	0,2	0,1	0,05	0,02

34. Liderii sindicali pe care salariații îi consideră eficienți sunt mai afectuoși și deschiși, mai sociabili și prietenoși, mai serviabili și adaptabili, mai generoși în relații umane, nefiindu-le teamă de critică (fact A,  $p=.070$ )
35. Liderii sindicali pe care angajații îi consideră eficienți sunt mai practici și logici, neacționând la întâmplare și interesându-se de detalii, mai convenționali și conștiincioși, fiind capabili de a-și păstra sângele rece în situații problematice (fact M,  $p=.052$ )
36. Liderii sindicali pe care salariații îi consideră eficienți sunt mai calmi și liniștiți, mai încrezători în ei înșiși și în capacitate lor de a-și rezolva problemele (fact O,  $p=.023$ ).

*i) Analizând datele obținute la „Chestionarul 16 PF” de la 33 de manageri și 50 de lideri sindicali, ANOVA a evidențiat existența unor diferențe semnificative între aceștia în ceea ce privește 8 factori din chestionarul 16PF și anume factorul B (intelligență), factorul G (conștiinciozitate), factorul H (îndrăzneală), factorul L (încredere), factorul N (subtilitate), factorul O (calm), factorul Q1 (conservatorism), și factorul Q2 (independență), toate acestea fiind prezentate sub formă grafică în graficul 6.13. Prin urmare se poate afirma cu o încredere de 95 % că :*

37. Managerii sunt mai inteligenți decât liderii sindicali, având o capacitate mai bună de a învăța (fact. B).
38. Managerii sunt mai perseverenți și mai conștiincioși decât liderii sindicali (fact. G).
39. Managerii sunt mai timizi și prudenți decât liderii sindicali (fact. H).
40. Managerii sunt mai cooperanți și mai încrezători decât liderii sindicali (fact. L).
41. Managerii sunt mai direcți și spontani decât liderii sindicali (fact. N).
42. Managerii sunt mai calmi și mai liniștiți decât liderii sindicali (fact. O).
43. Managerii sunt mai conservatori decât liderii sindicali (fact. Q1).
44. Managerii sunt mai independenți decât liderii sindicali (fact. Q2).

**Graficul 6.13 - Profilul de personalitate al managerilor și liderilor sindicali**



	Inteligență	Conștiințozitate	Curaj	Neîncredere	Subtilitate	Neliniște	Inovație	Independență
<b>Lideri</b>	8,48	15,30	15,38	10,06	9	8,50	10,38	8,64
<b>Manageri</b>	9,21	16,27	12,67	7,97	8	7,76	9,06	10,39
<b>Semnif. dif.</b>	.05	.02	.00	.00	.05	.05	.01	.00

*j) Din interpretarea rezultatelor obținute de către cei 39 de liderii sindicali la “Indicatorul Tipologic Myers – Briggs”, se pot extrage următoarele concluzii :*

45. Jumătate dintre liderii sindicali au un stil de viață extravert fiind persoane sociabile și active, care caută noi experiențe, își descarcă emoțiile, pot cere în forță un răspuns, și consideră că viața netrăită nu merită examinată.
46. Cealaltă jumătate a liderilor sindicali au un stil de viață introvert fiind persoane retrase și reflexive, care evită experiențele noi, își înmagazinează emoțiile, pot pune în impas o situație prin tăcere și consideră că viața neexaminată nu merită trăită.
47. Majoritatea liderilor sindicali folosesc un stil senzorial de procesare a informațiilor, preferând să fie concreți și realiști, focalizați pe prezent,

- lucrând constant și secvențial, orientați spre rezultate și având tendința de a fi competiționali.
48. Majoritatea liderilor sindicali folosesc un stil logic de luare a deciziilor, având tendința de a fi obiectivi, impersonali și analitici, apreciind cinstea, dreptatea și egalitatea.
  49. Majoritatea liderilor sindicali au un stil rațional de interacțiune, având predispoziția de a fi organizați și planificați, apreciind pregătirile și punctualitatea, fixându-și clar scopuri și ținând cont de termenele limită.
  50. În rândul liderilor sindicali se găsesc patru structuri tipologice : senzorialitate introvertă cu gândire - ISTJ, gândire extravertă cu senzorialitate - ESTJ, afectivitate extravertă cu intuiție – ENFJ și afectivitate extravertă cu senzorialitate - ESFJ, dintre acestea doar primele două fiind-le caracteristice acestora.
  51. Jumătate dintre liderii sindicali fac parte din tipul senzorialitate introvertă cu gândire, acesta fiind cel mai responsabil dintre tipuri, având predispoziția de a fi organizați, practici, demni de încredere, conducându-se după reguli clare și având interese restrânse, deviza lor fiind “Fac ceea ce trebuie făcut”.
  52. Cealaltă jumătate a liderilor sindicali fac parte din tipul gândire extravertă cu senzorialitate, acesta fiind cel mai supraîncărcat dintre tipuri, având tendința de a fi ordonați și structurați, sociabili, conduși de rezultate, tradiționali, ținând la propriile opinii, deviza lor fiind “Administrez totul în viață”
  53. În rândul liderilor sindicali se găsesc două temperamente : cel epimethean sau senzorial – rațional și cel promethean sau intuitiv – logic, dintre acestea doar primul fiind caracteristic acestora.
  54. Liderii sindicali au un temperamentul epimethean, sau senzorial-rațional, fiind compatibili cu reguli, norme, standarde, politici, proceduri, având o abordare retrospectivă în rezolvarea conflictelor.
  55. Liderii sindicali tind să aibă preferințe acționale specifice managerilor și ignoră să-și folosească anumite funcții psihice care le-ar conferi caracteristici cu adevărat necesare în activitatea sindicală.

***Sunteți membru sindical ?*** N-ar fi oare interesant să aflați câte ceva din psihologia liderilor sindicali ?

***Sunteți lider sindical ?*** Să fie oare momentul de a afla ce mai cred sindicaliștii despre puterea sindicatelor ?

***Sunteți politician ?*** Credeți că mai are rost să aflați părerea populației despre politică și democrație ?

***Aveți o funcție de conducere ?*** V-ar fi cumva de ajutor dacă ați afla ce reproșuri mai aduc salariații șefilor ?

***Sunteți încă doar student ?*** Ați avea nevoie de un ghid referitor la investigarea unor fenomene mult mediatizate în ultima vreme ?

**Nu faceți parte din niciuna dintre categoriile de mai sus ? Și nu vă pasă care sunt atitudinile românilor față de problemele fragedei societăți postcomuniste ?** Atunci cu siguranță că această carte nu vă interesează !

## **PROBLEMATICI PSIHOSOCIALE CARACTERISTICE SINDICATELOR**

---

---

- ❖ **Sunt conștienți sindicaliștii de diversitatea dilemelor cărora trebuie să le facă față ?**
- ❖ **Sunt conștienți liderii sindicali de nemulțumirile angajaților ?**
- ❖ **Pot organizațiile sindicale să gestioneze eficient criza tranziției ?**
- ❖ **Vor ajunge organizațiile sindicale să-și mențină locul în societatea românească ?**



***“Un adevăr care se lovește de sentimente, de credințe, de interese sau doar de indiferență rămâne un adevăr inactiv. Pentru multe minți, el încetează chiar să mai constituie un adevăr”***

*Gustav Le Bon*

Este o iluzie să credem că membrii unui sindicat au capacitatea să accedă la o înțelegere completă a mediului lor și a actelor lor pornind doar de la punctul de vedere al participantului. Există în fiecare situație sindicală un ansamblu de determinări ce depășesc înțelegerea participanților, iar tocmai acest fapt justifică necesitatea studiilor de diagnoză a organizațiilor sindicale.

Între intențiile subiective ale protagoniștilor organizațiilor sindicale și actele lor, ce par a fi o consecință a acestora, nu există întotdeauna o potrivire perfectă. Presupunerea că la originea fiecărei acțiuni sociale s-ar afla una sau mai multe intenții relativ clare este contrazisă de realitate, desfășurarea acțiunii putând provoca uneori efecte ce nu au fost prevăzute și nici dorite. Fiecare acțiune sindicală se poate articula cu alte mișcări sociale și da naștere unor procese complexe, care pot modifica, pe termen lung semnificațiile inițiale.

Grevele și conflictele repetate afectează mult imaginea unei întreprinderi, iar dinamica fenomenelor sindicale este determinată de foarte multe variabile, unele dintre ele rămânând complet necunoscute de liderii sindicali, altele fiind dificil de controlat. De aceea intervențiile negândite, executate într-un moment nepotrivit și într-un mod inadecvat, se dovedesc a fi ineficiente, ducând de multe ori la exacerbarea problemelor și nu la soluționarea acestora.

În mod periodic sindicaliștii sunt obligați să-și modifice modalitățile de cooperare, aceasta afectând fie seria de roluri tehnice cuvenite fiecăruia, fie sistemul de recompense sau de autoritate. Atunci când aceste două niveluri sunt strâns unite apare o nouă configurație a pozițiilor ce reorganizează distribuția rolurilor individuale utile realizării sarcinii comune.

### **10.1. Studii de caz**

La Suplacu de Barcău existența unui lider sindical ce face parte și din conducerea unității a dat naștere la mai multe suspiciuni referitoare la imposibilitatea acestuia de a apăra drepturile salariaților și la eventuala alianță dintre el și director. Liderul de sindicat în schimb consideră că aceste acuzații sunt nedrepte, susținând că nu a luat până acum salariu de la sindicat și că își dorește un înlocuitor în această funcție pe care nimeni nu vrea să și-o asume. Pe de altă parte, el crede că deținerea celor două statute nu numai că nu este un neajuns, dar reprezintă chiar un lucru pozitiv, care s-a repercutat asupra contractului colectiv de muncă, ce este foarte bun.

Tot aici starea tensionată din unitate este și de natură etnică, determinată de faptul că românii le este teamă că interesele Ungariei (ale MOL-ului în special) sunt mai mari decât cele ale României. Această situație apare și pe fondul nemulțumirii ce rezultă din faptul că la conducerea unității se află persoane de origine maghiară, deși acestora nu li s-au adus acuze că ar fi lipsite de profesionalism.

Problemele cele mai dureroase pentru angajați sunt de natură medicală. Poluarea accentuată a zonei creează boli deosebit de grave, mai ales la femei și copii. Acestea ar trebui tratate ca boli profesionale, dar persoanele respective nu sunt angajate ale schelei. Ar trebui construit un spital de specialitate în zonă sau ar trebui angajați specialiști în medicina socială. Dacă problema ecologică va fi pusă serios în discuție în România, schela își va închide porțile, de aceea trebuie găsite urgent soluții tehnologice pentru reducerea poluării, prin urmare trebuie efectuate investiții majore. Se speră că prin eliminarea lanțurilor intermediare din extracție, prelucrare, rafinare și distribuție se vor găsi resursele financiare necesare și vor fi alocate fonduri semnificative pentru cercetare. Dacă cercetarea va evolua în viitor ca și în ultimii ani, industria petroliera din Suplacu se va distruge în 10 - 15 ani și va costa mai mult repunerea ei în stare de funcționare la nivel competitiv.

Restructurarea SNP creează mari frământări nu numai la nivelul conducerii, dar și în rândul muncitorilor. Neincluderea rafinării din

apropiere - unica în țară prin specificul ei - în noua societate și nici a întreprinderii transportatoare de țiței sunt considerate greșeli majore cu consecințe greu calculabile. Salariații din GPS se tem că în noua formulă de organizare vor apare diferențe între ei și SNP, lefurile lor rămânând în urmă, iar locurile de muncă mai nesigure.

De asemenea, pe linie sindicală vor avea loc restructurări ce vor tensiona și mai mult situația. Fuzionarea cu sindicatul din Marghita va fi incertă, dificil de realizat fără implicarea Federației, iar crearea unui nou sindicat al salariaților din GPS va slăbi puterea sindicatului actual. Există temerea că vor apare 3-4 sindicate ce vor avea o putere scăzută prin slaba reprezentativitate și numărul redus de membri. De aceea este necesară prezența unor conducători de la centru, atât din Federație cât și din SNP pentru a stabili împreună direcția sindicatului.

Altă problemă gravă este lipsa specialiștilor, a inginerilor în special, cei mai mulți absolvenți plecând din zonă la scurt timp după angajare spre servicii și localități mai atractive.

La Marghita există o nemulțumire mare față de activitatea Federației, liderii acesteia fiind acuzați că își urmăresc propriile interese, plecări în stăinătate, mașini de lux, salarii uriașe, fonduri cheltuite aiurea și că negociază de pe poziții de forță, dictatorial și arbitrar, că ajută unele sindicate, iar pe altele le lasă să se sufoce în probleme ce necesită intervenția Federației.

Inginerii consideră că la baza reorganizării industriei petroliere au stat criteriile de natura politică și nu economică, altfel nu se poate explica lipsa unor verigi importante în fluxul tehnologic lăsate în afara SNP. Ei cred că nu s-au făcut analize serioase atunci când s-a luat decizia reorganizării, că interesele politice ale maghiarilor au dictat această măsură, SNP-ul fiind copia fidelă a MOL-ului, deși existau alte societăți internaționale după care românii se puteau inspira.

O altă problemă ce devine importantă concomitent cu creșterea nivelului de școlarizare este aceea a imposibilității construirii unui viitor tinerilor angajați. Marghita și satele din jur nu oferă posibilități de recreere și de culturalizare, de aceea mulți pleacă pentru că nu pot face copiilor lor o educație serioasă. Sentimentul deprofesionalizării este de

asemenea accentuat la ingineri, lipsa comunicării cu ceilalți colegi de breaslă, neparticiparea la colocvii, simpozioane, întâlniri îi izolează, iar circulația proastă a informațiilor despre aceasta dă naștere la zvonuri și bârfe. Astfel că nemulțumirea față de București, nu numai față de federație, ci și față de cei din conducere, se bazează în principal pe acest sentiment de abandon.

La Videle lucrul care nemulțumește pe salariați este calitatea echipamentului din dotare, care se deteriorează foarte repede și trebuie purtat în aceste condiții o perioadă îndelungată. Această situație se datorește faptului că unitatea cumpără tot ceea ce este mai ieftin, fără a ține cont de condițiile geografice deosebite ale zonei (solul mocirlos, vânturi puternice) care determină o distrugere mai rapidă a echipamentului.

La Câmpina principala problemă ridicată de conducerea unității este blocajul financiar și efectele acestuia asupra producției – scurtcircuitarea etapelor producător-beneficiar, căutarea unor clienți rentabili, producție pe stoc. Altă problemă disputată în rândul conducerii este menținerea la un nivel stabil a forței de muncă, asigurarea unui număr optim de salariați. Cea de-a treia problemă este aceea a eforturilor depuse de unitate pentru onorarea la timp a salariilor, conducerea fiind foarte sensibilă la presiunile revendicative ale salariaților. O altă problemă care ține de imaginea exterioară și de comunicare este aceea a denumirii sindicatului. SLI Astra Română Petrouilaj Câmpina este denumirea oficială, formală și aproape conspirativă a sindicatului, adică rezultatul unei decizii necunoscute luate la nivelul Federației și concepută doar pentru statistica sindicală de la nivel central, în timp ce SLI Poiana Câmpina este denumirea recunoscută de toți sindicaliștii și utilizată frecvent. Din această situație conflictuală dintre denumirea oficială și cea uzuală au apărut opinii diverse referitoare la inexistența sau fragmentarea dialogului dintre ei, la faptul că Federația nici măcar nu îi cunoaște și nu știe cine sunt.

Rezultatul despărțirii unităților de service (GPS) de Schelă s-a

concretizat și în autonomia sindicatului, care a fost resimțită de sindicaliști, lideri și conducere ca o problema cu două fețe, una pozitivă, aceea a independenței acestei unități cu posibilități de dezvoltare în viitor și una negativă, aceea a pierderii unui beneficiar (schela de petrol), care în condițiile unei privatizări își poate căuta alte unități de service.

La nivelul liderului sindical problemele acute sunt raportul și dialogul cu membrii de sindicat, problema încrederii reciproce, temerea de deprofesionalizare, înregistrarea unor cereri de ieșire din organizația sindicală ca urmare a unor nemulțumiri provocate de luarea unor măsuri votate în Adunarea Generală, dar nerecunoscute ulterior de aceștia, sensibilitatea exagerată a membrilor sindicali față de problemele legate de salarizare, care îi determină pe unii să nu recunoască situația veniturilor lor de teama unor urmări imediate - micșorare sau imposibilitatea măririi acestuia.

La Râmnicu Vâlcea problema principală este lipsa unor piese și utilaje, care influențează succesiunea operațiilor, ce are drept consecință pierderea mare de timp. O altă problemă ar fi nerespectarea datei salariilor, existând cazuri când oamenii veneau după leafă de la zeci de kilometri, iar aceasta nu se dădea, angajații pierzându-și astfel ziua liberă, fapt care fără îndoială genera o puternică stare de nemulțumire. O altă problemă ar fi repartizarea inegală a salariilor pe sectoare de activitate, muncitorii din sectorul productiv, care au condiții de lucru mai grele, primind salarii mai mici decât muncitorii din foraj, care este un sector de deservire.

Se mai contestă corectitudinea în cazul disponibilizărilor de personal, afirmându-se că nu a existat o transparență totală, iar criteriile nu au fost foarte riguroase, numărul personalului TESA, precum și numărul managerilor fiind considerat prea mare, raportat la totalul angajaților.

În opinia acestora, restructurarea nu ar trebui să însemne doar reduceri de personal și fiscalitate mare, ci ar trebui să ofere posibilitatea achiziționării unor instalații noi la nivel de tehnică mondială și să ofere posibilitatea de a lucra în străinătate.

Nerespectarea datei de salarizare, investițiile reduse, precum și alte probleme specifice de ramură de activitate se face vinovat blocajul financiar. De exemplu la Zemeș, unitatea suportă penalități ce o aduc în situația ca plățile să depășească încasările, datorită întârzierilor de plată de la Rom-Gaz.

Datorită noilor restructurări a fost afectată și organizarea sindicatului, existând o stare generală de incertitudine, nimeni neștiind cărui sindicat îi aparține, cui se subordonează. Cea mai mare parte a oamenilor realizează că s-a produs o schimbare, dar nu sesizează precis sensul și direcția acesteia. Deoarece s-au organizat în unități mai mici, oamenii se simt mai bine reprezentați și cu posibilități sporite de a-și cere drepturile, dar pe de altă parte fiecare înțelege că de acum înainte se află pe poziții și cu interese diferite în raport cu colegii.

La Ciurești condițiile de viață și de muncă ale salariaților sunt grele, căminul în care locuiesc o parte dintre ingineri nu îndeplinește condițiile pe care ar trebui să le asigure o casă. Nu există grup sanitar în camere, ci doar pe hol, dușurile și toaletele fiind comune pentru bărbați și femei. Despre apa caldă nici nu poate fi vorba decât din când în când și doar târziu în noapte.

La Constanța numărul angajaților pe mare este insuficient, mai ales al muncitorilor din sectorul foraj și în cel al protecției contra incendiilor. S-a accentuat faptul că reducerile de personal au vizat pe cei din sectoarele mecano-energetic (întreținere) și cel de protecție împotriva incendiilor, crescând astfel riscul muncii pe platformă. În schimb s-au diversificat sectoarele de activitate, fapt ce a determinat creșterea numărului de tehnicieni și ingineri, deci o sporire a funcțiilor de conducere. O problemă importantă este și cea a resurselor financiare, sindicalității, mai ales cei de pe platformă solicitând descentralizarea administrativă, deoarece consideră că banii preluați de centrală sunt apoi redistribuiți după criterii necunoscute, contribuind la dezechilibrul financiar și fiind sursa unor mari nemulțumiri. În privința restructurării există credința că nu s-au realizat analize atunci când s-a hotărât aceasta,

ea fiind determinată de interesele unor departamente din ministerul de resort. Lipsa unor specialiști care să explice deciziile și factorii care determină restructurarea a reprezentat un mare dezavantaj. Nemulțumirile au rezultat și din implicarea unor persoane din conducerea unității în privatizarea unor servicii sau datorită folosirii arbitrare a fondului de premii. Lipsa unei legislații în domeniu (o lege a forajului marin) a fost resimțită de mulți, pe seama acestuia fiind puse creșterea corupției și deficiențele organizaționale.

## **10.2. Specificul disfuncționalităților sindicale**

Perioada prezentă a scos în fața oamenilor din diferite organizații o multitudine de alegeri referitoare la valorile umane, de la orientările politice la cele culturale, toate acestea având importante efecte asupra muncii. În acest context uluitor de divers, organizațiile sindicale au fost nevoite să întâmpine o serie de provocări în ceea ce privește caracteristicile forței de muncă reprezentate de ele. Trecerea de la o economie de tip manufacturier la una de tip informațional a determinat diminuarea nevoii de muncă manuală și creșterea celei de muncitori calificați cu abilități verbale, sociale. Accelerarea schimbărilor tehnice și apariția unor noi tehnologii, au răsturnat procesele tradiționale de producție și au amplificat capacitățile de inovare. Explozia continuă și tot mai extinsă a noilor cunoștințe, tehnologii, produse, servicii a dus la o creștere permanentă a cerințelor de adaptare economică. Apariția unei economii mondiale, deschiderea frontierelor și globalizarea piețelor a determinat o competitivitate fără precedent, ce necesită din partea oamenilor și organizațiilor o sporire a ingeniozității. Instabilitatea monetară și financiară în plan internațional, dereglarea a numeroase piețe la nivel mondial au contribuit la apariția unor șocuri neprevăzute. Toate acestea au dus la apariția unor cerințe crescânde asupra indivizilor aflați la fiecare nivel al unei întreprinderi, legate de autocontrol, responsabilitate, implicare, colaborare, ca priorități centrale.

În contextul acestor schimbări generale sindicatele au trebuit să

înfrunte o serie de particularități ale tranziției românești care au avut o influență indirectă și asupra acestora și anume improvizațiile economice, vidul legislativ, constrângerile bugetare, subvenționările camuflate, evaziunile fiscale, clientelismul politic, deteriorarea sistemului de pensii, fraudele din sistemul bancar, degradarea autorității statului.

Analizele întreprinse în diferitele organizații sindicale evidențiază faptul că întotdeauna există un factor care vine să diminueze consensul și să afecteze unitatea acestora. Situația destabilizatoare reprezintă acel eveniment care clatină echilibrul instalat prealabil între realitatea externă și dinamica internă. Neînțelegerile existau, dar evenimentul respectiv le permite să exercite o presiune aparte și astfel să destabilizeze întreg sistemul. Se evidențiază astfel caracterul imaginar al organizației, elementele realității care erau amenințatoare și ținute la distanță până atunci, ignorate sau necunoscute, apar acum într-un mod brusc cu semnificațiile lor. În acest mod dezmințindu-se partea imaginară a lucrurilor, ia naștere conflictul, ce contribuie la slăbirea sistemului de reprezentări și atinge coerența grupului, ce se repercutează asupra dezbinării sociale și psihologice. În reprezentarea pe care o au asupra organizației lor, sindicaliștii se simt lipsiți de o perspectivă posibilă asupra obiectivelor și asupra viitorului, care li se par controlate de puterea impersonală a pieței, statului, concurenței, occidentului. Discursurile alarmiste ale unor politicieni vin să întărească trăirea catastrofică a acestora. Dincolo de aceste dificultăți de gestiune datorate contextului asupra căruia simt că nu mai au nici o forță, sindicatele aflate în criză sunt supuse unor fenomene interne care le pot grăbi prăbușirea.

Oamenii își crează mijloace raționalizate de tratare a schimbărilor și a dificultăților, având ca finalitate însă consolidarea crescută a ordinii anterioare. Sindicaliștii se străduiesc să mențină acea ordine imuabilă împotriva contradicțiilor externe și interne care apar în mod repetat. În cele mai multe organizații sindicale culmea neînțelegerilor apare într-un moment precis în care ei impută conducerii incompetența. În umbra acestei rediscutări a competenței profesionale a direcțiunii este vorba de faptul că aceasta nu mai poate servi drept scut împotriva perturbărilor ce apar din toate părțile și afectează dinamica interioară.



Această dereglare a echilibrelor anterioare nu le permite acestora să se adune, criza organizațiilor sindicale manifestându-se astfel prin disoluția sentimentului de apartenență.

Conducerea dorind să apeleze la realismul dur al perioadei actuale are o reprezentare duală a organizației, de o parte aflându-se ei, cei din conducere care sunt „conștienți” de gravitatea crizei economice generale ce se repercutează și asupra întreprinderii, iar de cealaltă parte aflându-se salariații „inconștienți și sinucigași” care vor totul imediat și nu iau în seamă consecințele acestor revendicări pentru viitorul întreprinderii. De aceeași parte se află sindicaliștii „iresponsabili”, fie încă rămași la lupta de clasă, fie implicați într-un demers intelectual utopic. Accentuând adevărul economic în detrimentul altor adevăruri se ajunge la o astfel de reprezentare a situației, în care organizația este scindată și angajații sunt devalorizați. Echipa directorială apare astfel ca lucidă și legitimată să recurgă la decizii și strategii autoritare ce constau în aplicarea unilaterală a planurilor indiferent de satisfacția celorlalți.

Salariații se simt înșelați de către ambele părți. Nu obțin recunoaștere din partea conducerii și au sentimentul că nu mai sunt și nici nu au fost necesari pentru societate. Restructurarea posturilor le-a arătat că munca lor nu servea la nimic din moment ce a fost desființată, iar activitatea continuă să meargă. În acest fel sunt afectate sensul muncii, sentimentul utilității sociale și imaginea de sine a fiecăruia. Salariații consideră suspecte așa numitele „negocieri la rece”, fără conflict deschis, dintre sindicate și conducere, simțindu-se părăsiți chiar de cei în care mai aveau ultimele speranțe.

Liderii sindicali nu sunt de acord cu acțiunile conducerii, între ei apărând o scindare a perspectivelor de analiză, directorii accentuând mai mult partea economică, iar liderii sindicali scoțând în evidență preponderent partea socială. Realismului economic i se opune astfel idealismul social, această opoziție lovind în eficiența negocierii care nu li se mai pare importantă deoarece nu duce decât la impunerea revendicărilor conducerii. De aceea, ei sunt tentați să se confrunte cu patronatul, pentru a reliefa diferența dintre pierderile ce s-ar obține în caz de oprire a producției și costul compensațiilor cerute. Ei se simt

nemulțumiți de faptul că unele propuneri ale lor, deși au fost refuzate, s-ar fi putut dovedi totuși realiste. Neînțeleși de federație pentru care acțiunile lor sunt absente, eronat judecați de către conducere care îi etichetează drept irealiști, în timp ce ei au sentimentul că stăpânesc mai bine datele economice și sociale, arătați cu degetul de către angajați care îi acuză de aranjamente cu conducerea, liderii sindicali se simt victimele confuziilor. Ei consideră că violentarea repetată a aspectelor sociale a contribuit la dispariția spiritului de familie, a sentimentului de apartenență, a dus chiar la o disociere a convergenței dintre interesele întreprinderii și cele ale angajaților.

Apare astfel o puternică confruntare între grupurile din întreprindere, care deși pretind că doresc dialogul, ajung în cele din urmă să se discrediteze reciproc. Fiecare în parte simte disensiunile, dar proiectează asupra celorlalți cauza acestora. Toți vor să comunice, se consideră ca inițiind comunicarea, dar sunt percepuți ca refuzând-o. Liderii sindicali ar vrea să fie considerați un partener realist, angajații speră să fie luați în serios, iar conducerea dorește să obțină mai multă înțelegere. Pierderea încrederii în celălalt și anularea sa valorică sunt semne ale unei importante crize organizaționale. Pentru a explica într-un anume fel această situație este mult mai ușor să atribuie responsabilitatea acesteia pe seama incompetenței conducerii, irealismului sindicatelor, neimplicării salariaților, decât să se recunoască o anume realitate contextuală. Contextul incert și insecuritatea astfel provocată determină crisparea celor implicați care nu se mai simt capabili de a percepe realitatea. Se intră astfel într-o situație cíclică, deoarece doar refacerea credibilității și a solidarității mai poate în acest caz să ducă la soluționarea problemelor actuale, dar tocmai acestea sunt cele mai afectate de criza prezentă.

Se poate ajunge în cele din urmă la un debușeu al organizațiilor sindicale reprezentat de sindicatolatrie, ceea ce semnifică prea multe discuții despre sindicaliști, fără a le acorda de fapt nici o atenție. Se vorbește despre drepturile ideale și se sfârșește în fetișizarea acestora. Iar sindicatolatria nu este neapărat o sindicatofilie, un atașament și o compasiune reală față de cei lipsiți de drepturi. Mistica idealurilor se

poate transforma foarte ușor în inversul ei sau într-o mistică ce presupune disprețul total față de drepturile celorlalți și exacerbarea oportunistului. De multe ori s-a reproșat că în motivația comportamentului liderilor sindicali a fost dificil de departajat între apărarea intereselor salariale și promovarea propriilor interese. Oscilațiile politice ale altor lideri sindicali întâmplătoare sau comandate, au contribuit la sporirea suspiciunilor, implicarea unora dintre ei în acțiuni clare de destrămarea ordinii publice și guvernului nu au făcut decât să constituie dovezi în acest sens. De asemenea indiferența și indolența sindicatelor din sectoarele neperformante care trăiesc pe seama societății vine în sprijinul acestei idei. Nu în ultimul rând, calitățile îndoielnice ale unor produse, care nu rezultă ca urmare a nivelului de înzestrare tehnică, ci datorită neglijențelor, iresponsabilității, controlului deficitar constituie o dovadă în plus a acestei situații.

Având în vedere caracteristicile mediului politic, social, economic, cultural și ale organizațiilor sindicale descrise observăm că pentru liderii sindicali se naște o întrebare esențială și anume “Ce putem face pentru a câștiga loialitatea și implicarea sindicaliştilor, salariaților?”

În ce măsură sfaturile date din afara organizației pot fi benefice sau nu rămâne un lucru pe care viitorul îl va stabili. De asemenea în ce măsură recomandările noastre vor fi urmate în mod rigid și manipulativ, depinde de fiecare în parte. Noi vom încerca doar să conturăm câteva posibile direcții referitoare la comportamentul liderilor sindicali.

1. Străduiți-vă să dați dovadă de empatie, oferiți salariatului senzația că îi înțelegeți sentimentele și afirmațiile, permițându-i să se simtă transparent.
2. Mențineți un ton plin de respect, nu folosiți sarcasmul și acuzarea, condescendența și superioritatea.
3. Centrați ședințele de lucru pe sarcini și nu pe ego, nu lăsați ca o polemică să se transforme într-un conflict de personalități.
4. Comunicați oamenilor motivele care au stat la baza acțiunilor dumneavoastră, explicați de ce nu puteți să satisfaceți anumite cerințe, nu dați ordine pur și simplu, de la înălțime.

5. Atunci când faceți greșeli în relațiile cu cineva, admiteți acest lucru și nu vă închipuiți că această recunoaștere vă va diminua demnitatea sau poziția.
6. Ajutați-i pe oameni să vă comunice exact impresia pe care le-o faceți, ca lider, precizându-vă punctele slabe.
7. Arătați-le subalternilor că nu pățesc nimic dacă nu sunt de acord cu dumneavoastră.
8. Stabiliți standarde de performanță clare și fără echivoc, dovedindu-le angajaților că așteptările legate de calitatea muncii nu se negociază.
9. Transmiteți-le oamenilor că nu vă interesează acuzațiile, ci soluțiile și exemplificați acest fapt la nivel individual.

### **10.3. Portretul psihosocial al organizațiilor sindicale**

Pentru a se observa cât mai clar caracteristicile specifice organizațiilor sindicale, am realizat o sinteză a concluziilor prezentate în capitolele precedente, după cum urmează :

<b>ORIENTARE POLITICĂ:</b>	<b>Centru-stânga</b> – sindicaliștii apreciază că statul trebuie să intervină într-o măsură medie în economie și să existe o distribuție corespunzătoare a venitului național
<b>IDEOLOGIE :</b>	<b>Social-democrată</b> - sindicaliștii apreciază că este necesară realizarea unei îmbinări adecvate între echitatea socială și concurența intereselor particulare
<b>ÎNCREDEREA ÎN INSTITUȚIILE STATULUI :</b>	<b>Foarte scăzută</b> – pentru sindicaliști doar Biserica și Armata reprezintă instituțiile în care mai au încredere, în timp ce Guvernul, Parlamentul, Justiția și Partidele sunt cele în care nu mai au nici un pic de încredere
<b>ATITUDINEA FAȚĂ DE RESTRUCTURARE :</b>	<b>Pozitivă</b> – deși sindicaliștii se îndoiesc de corectitudinea unor decizii și apreciază că

*Problematiki psihosociale caracteristice sindicatelor*

	această măsură le va afecta propria viață în mod preponderent negativ, ei consideră că ea va avea totuși un rol pozitiv din punct de vedere al implicării internaționale a țării
<b>ATITUDINEA FAȚĂ DE REFORMĂ :</b>	<b>Negativă</b> – considerând că reforma este impusă mai degrabă de interesele externe ale diferitelor organizații internaționale și nu de situația economică a industriei românești sindicaliștii se declară împotriva acesteia
<b>FRICA DE ȘOMAJ :</b>	<b>Mică</b> – sindicaliștii se tem mai degrabă pentru locurile de muncă ale colegilor, deși estimează că numărul angajaților din unitatea lor nu este prea mare
<b>ÎNCREDEREA ÎN DIRECȚIUNE :</b>	<b>Mare</b> – sindicaliștii consideră că nu există alte persoane care ar putea conduce mai bine unitatea în care lucrează
<b>ÎNCREDEREA ÎN SINDICAT :</b>	<b>Moderată</b> – deși apreciază competența celor aflați în fruntea sindicatului și consideră că prin schimbarea acestora s-ar modifica situația, unii îi suspectează pe liderii sindicali de parteneriat cu conducerea unității
<b>IMPLICAREA SINDICALĂ :</b>	<b>Foarte mare</b> – deși apreciază că negocierea este cea mai bună metodă de rezolvare a problemelor, sindicaliștii ar participa la greve, demonstrații sau mitinguri, dacă acest lucru ar fi solicitat de către sindicat
<b>CONDIȚIA SOCIOECONOMICĂ :</b>	<b>Scăzută</b> – sindicaliștii își percep dureros fluctuațiile nivelului de trai, simțind că de la un an la altul le merge tot mai greu

<b>RELAȚIILE INTERUMANE :</b>	<b>Foarte bune</b> – atât în ceea ce privește atribuțiile colegilor de muncă cât și în privința caracteristicilor șefului, aprecierea sindicaliştilor este în mare măsură pozitivă
<b>RANDAMENTUL ÎN MUNCĂ :</b>	<b>Mare</b> – deși recompensele obținute și șansele de promovare sunt apreciate negativ, totuși sindicalişții sunt mulțumiți de profesia pe care o au, caracteristicile activității fiind percepute pozitiv
<b>MOTIVAȚIA PROFESIONALĂ :</b>	<b>Intrinsecă</b> – motivația sindicaliştilor ține în primul rând de factori interni, personali și mai puțin de cei externi, instituționali, gradul de atractivitate al muncii prestate și conștiința valorii activității desfășurate, alături de satisfacția față de profesie și conștiința pregătirii profesionale fiind responsabili în mare măsură de aceasta.
<b>SATISFAȚIA PROFESIONALĂ :</b>	<b>Medie</b> – deși conținutul muncii și relațiile din cadrul acesteia sunt importante surse de satisfacție și sunt apreciate foarte pozitiv, rezultatul general este contrabalansat de aprecierea devalorabilă a sistemului de recompense

#### 10.4. Portretul psihologic al liderilor sindicali

Pentru a se observa cât mai clar caracteristicile specifice unui lider sindical, am făcut o sinteză a concluziilor prezentate în capitolele precedente, după cum urmează :

TRĂSĂTURI :	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ deschis, sociabil și afectuos cu salariații,</li><li>➤ dar suspicios, invidios și rigid cu managerii.</li><li>➤ Îndrăzneț și spontan</li><li>➤ Visător și boem</li><li>➤ Calm și liniștit</li><li>➤ Critic și inovator</li><li>➤ Controlat și formalist</li></ul>
STIL DE DOBÂNDIRE A INFORMAȚIILOR :	<ul style="list-style-type: none"><li>❑ Senzorial – are tendința de a fi concret și realist, constant în muncă și competițional</li></ul>
STIL DE LUARE A DECIZIILOR :	<ul style="list-style-type: none"><li>❑ Logic – are predispoziția de a fi obiectiv, analitic, impersonal</li></ul>
STIL DE INTERACȚIUNE :	<ul style="list-style-type: none"><li>❑ Judicativ – preferă să fie organizat și planificat</li></ul>
STIL DE MUNCĂ :	<ul style="list-style-type: none"><li>❖ Participativ – orientat atât pe producție cât și pe relații umane.</li><li>❖ Promovează calificarea profesională, antrenarea creativității, activarea unor cunoștințe multiple, trezirea în rândul angajaților a conștiinței personale la conducere, stimularea autocontrolului, încurajarea relațiilor de sprijin inter și intra-colectiv.</li><li>❖ Însetat de apartenență și contribuție, ordonat, dependent, înțelege și păstrează valorile</li></ul>

*Problematiki psihosociale caracteristice sindicatelor*

	<p>instituționale. Oferă stabilitate și structură, observă ușor greșelile și le critică.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Iritat în muncă atunci când ceilalți nu folosesc procedurile standard de operare, se ignoră termenele limită, ceilalți nu respectă regulile.</li> <li>❖ Îi irită pe ceilalți prin poziții fataliste și pesimiste, sarcasm, criticism mușcător, lipsa simțului umorului.</li> <li>❖ Focalizat pe prezent, pe reguli, pe rezultate, pe ierarhia organizației și pe produsul conform standardelor.</li> </ul>
CREDINȚE :	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prin natura sa omul este înclinat spre muncă.</li> <li>• El însuși și ceilalți trebuie să câștige ceea ce li se cuvine.</li> <li>• Organizație trebuie să funcționeze pe fapte solide.</li> </ul>
VALORI :	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Familia, demnitatea, valoarea profesională, utilitatea.</li> <li>◆ Cinstea, disciplina, spiritul logic</li> </ul>
CALITĂȚI :	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Administrator puternic, precis, își asumă responsabilități, ferm, ține subordonații sau sistemul în ordine.</li> <li>✓ Consideră că autoritatea este în organizație, în sistem.</li> <li>✓ Este organizat, realist, ancorat în realitatea concretă.</li> <li>✓ Are un dezvoltat simț al datoriei.</li> <li>✓ Vrea să fie cel care poartă de grijă întregii lumi.</li> <li>✓ Capabil de a stabili politici, reguli, programe.</li> <li>✓ Răbdător, realizează lucrurile de la un capăt la celălalt.</li> </ul>



DEFECTE :	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Este împovărat de responsabilități și nu se poate relaxa.</li><li>▪ Este rigid în ceea ce privește programele și poate face lucruri eronate sau nedrepte.</li><li>▪ Urăște să aștepte după alții.</li><li>▪ Critică greșeli și vede doar partea negativă nu și cea pozitivă.</li><li>▪ Se consideră mai presus de a da socoteală, scuzându-se cu afirmația : “Șeful sau sistemul m-au determinat să o fac”.</li><li>▪ Este nerăbdător când proiectele întârzie, decide măsuri prea repede, prea îngrijorat de întâmplări negative.</li><li>▪ Nu răsplătește așa cum se așteaptă.</li></ul>
DIFICULTĂȚI ÎN :	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ A explora toate posibilitățile, toate modurile în care ar putea schimba situație, cum s-ar putea descurca în ea și atitudinile oamenilor de față.</li><li>➤ A abandona prezumția naturală că a făcut singurul lucru evident corect.</li><li>➤ A se întreba cum se leagă această problemă de altceva.</li><li>➤ A-și imagina cea mai bună soluție posibilă.</li><li>➤ A cântări corect cât de mult înseamnă pentru el lucrurile care vor fi câștigate sau pierdute prin fiecare dintre alternative.</li><li>➤ A nu lăsa temporalul să depășească în însemnătate permanentul oricum ar fi perspectiva imediată, agreabilă sau dezagreabilă.</li><li>➤ A lua în considerare modul în care ceilalți oameni implicați vor simți în legătură cu diferite rezultate.</li></ul>

*Problematice psihosociale caracteristice sindicatelor*

	<p>➤ A include sentimentele celorlalți și propriile sale sentimente ca fapte ce trebuie respectate.</p>
UȘURINȚĂ ÎN :	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ A se confrunta cu faptele</li><li>✓ A aprecia exact o situație</li><li>✓ A aprecia ce au făcut ceilalți, ce au lucrat sau nu au lucrat.</li><li>✓ A nu se lăsa pradă reveriilor și nici sentimentelor care te fac orb față de realitate.</li><li>✓ A se întreba cum ar arăta situația pentru un observator imparțial.</li><li>✓ A face o analiză impersonală a cauzei și efectului.</li><li>✓ A examina toate consecințele unei soluții alternative, atât pozitive cât și negative.</li><li>✓ A încerca să țină cont de întregul cost al fiecărui lucru.</li><li>✓ A examina orice informație pe care tinzi să o suprimi din loialitate pentru cineva, sau plăcere pentru ceva / refuzul de a-ți schimba starea.</li></ul>

Pretenția de a scrie o lucrare despre sociologia organizațiilor sindicale și despre psihologia liderilor sindicali poate fi considerată desigur exagerată. În paginile pe care le-am prezentat nu am urmărit decât să conturăm imaginea pe care o au sindicaliștii despre evenimentele care le-au marcat existența și de asemenea să schițăm o scurtă introducere într-o posibilă psihologie a liderilor sindicali, precizând câteva caracteristici psihologice ale acestora. Pentru aceasta am profitat de prilejul oferit de colaborarea, de peste un an de zile, cu “Federația Sindicatelor Libere și Independente – PETROM” și cu “Blocul Național Sindical” unde am coordonat câteva sondaje de opinie în rândul organizațiilor sindicale din țară și câteva campanii de testare psihologică a liderilor sindicali. Studiul de față este în mare parte rezultatul acestui proiect. Dat fiind însă spațiul destul de restrâns al acestei lucrări am omis anumite informații privind

diferențele de personalitate între liderii sindicali de diferite sexe, sau caracteristicile psihologice ale liderilor sindicali incerți, (adică aceia despre care salariații nu știu dacă au sau nu încredere, ori dacă îi apreciază sau nu).

Studiul acesta se înscrie în categoria cercetărilor psihosociologice privind organizațiile și încearcă să facă un prim pas spre umplerea golului care există la noi în țară în privința specificului organizațiilor sindicale.

Sperăm că el va impulsiona cercetările psihologice atât în ceea ce privește organizațiile sindicale și figurile centrale ale acestora, cât mai ales în ceea ce privește organizațiile politice și figurile centrale ale crizei naționale, adică liderii politici.

**PREZENTAREA INSTRUMENTELOR**  
**și**  
**A REZULTATELOR OBȚINUTE**

---

---

- ❖ **Cum pot fi investigate relațiile dintre sindicate și partide ?**
- ❖ **Cum pot fi evaluate atitudinile sindicaliştilor față de restructurare ?**
- ❖ **Cum poate fi apreciat nivelul calității vieții sindicaliştilor ?**
- ❖ **Cum pot fi reliefate dimensiunile culturii organizațiilor sindicale ?**

## **Anexa 1 - Investigarea relațiilor dintre sindicate și partide**

17-29 mai 1999 – sondaj realizat pe 1143 membri de sindicat domiciliați în 62 de localități din 35 de județe. Eșantionul utilizat a fost de tip probabilistic, stratificat pe baza intersecției a 9 zone geografice și istorice cu trei tipuri de orașe, fiind astfel reprezentativ pentru populația sindicalizată a României, cu o eroare tolerată de  $\pm 3\%$ .

**Au trecut doi ani și jumătate de la alegerile din 1996. Felul cum a evoluat în acest interval partidul pentru care ați votat, vă îndeamnă să credeți că în 1996 ?**

Ați făcut o alegere corectă	37.7%
Ați făcut o alegere greșită	47.6%
Nu știu	14.7%

**Cu ce partid sau formațiune politică ați vota la viitoarele alegeri ?**

PDSR	18.4%	PAR	2%
APR	15.1%	UDMR	1.6%
CDR	13.4%	PNR	1.4%
PRM	11.2%	Cu altcineva	3.7%
USD	5.5%	Nu aș vota	11.5%
PUNR	3%	Nu știu	13.3%

**Ce cântărește pentru dvs. cel mai greu în formarea părerii despre un partid politic-indiferent care ?**

Programul și obiectivele propuse	23%
Oamenii care îl conduc	17%
Modul în care reprezentanții lui în ministere și primării au gestionat treburile țării	15%
Activitatea reprezentanților lui în Parlament	11%
Curajul de a-și recunoaște greșelile	11%
Statornicia părerilor pe care le susține	10%
Apropierea de sindicate	7%
Trecutul	3%
Rolul pe care l-a avut în decembrie 1989	3%
Altceva - ce anume	
Nu știu	

**Exista obiceiul ca oamenii să fie plasați pe o scală ce merge de la stânga la dreapta. Dvs. unde v-ați plasa pe această scală a orientării politice fundamentale ?**

Stânga	8.2%
Centru stânga	19.1%
Centru	47.3%
Centru dreapta	17.3%
Dreapta	8.2%

**În prezent credeți că opiniile dvs. politice sunt ?**

Majoritare	41.4%
Minoritare	24.1%
Nu știu	34.5%

**Pe scena politică există mai multe partide importante. Ce notă de la 1 la 10 ați acorda fiecăruia pentru evoluția pe scena politică, știind că 1 înseamnă antipatie totală, iar 10 – simpatie totală ?**

APR	6.24	PSDR	4.34
PDSR	5.39	PNR	3.91
PD	5.05	PUR	3.85
PUNR	4.96	PSM	3.79
PAR	4.73	PNTCD	3.71
PRM	4.68	UDMR	3.22
PNL	4.59		

**Principalele partide din țara noastră alcătuiesc, ca orientare generală, grupările de mai jos. Dvs. de care dintre ele vă simțiți cel mai apropiat?**

Social-democrată	47.2%
Creștin-democrată	11.5%
Liberală	10.1%
Naționalistă	9.1%
Ecologistă	5.8%
De nici una	12%
Nu știu	4.4%

**Mai multe partide declară că au o orientare social-democrată. Care dintre ele vi se pare că se apropie cel mai mult de ceea ce trebuie să fie un partid social-democrat ?**

APR	22%	PNL	2%
PDSR	21%	PNTCD	2%
PD	16%	PNR	1%
PSDR	8%	UDMR	1%
PRM	5%	PUNR	0%
PSM	3%	Altul	0%
PUR	3%	Nici unul	9%
PAR	2%	Nu știu	5%

**Credeți că trebuie să fie mai multe partide social democrat sau unul singur ?**

Mai multe partide	38%
Un singur partid	38.2%
Nu are nici o însemnătate	23.8%

**Ați vota o coaliție de partide social democrat la viitoarele alegeri ?**

Aș vota	58.5%	Nu aș vota	22.1%	Nu știu	19.3%
---------	-------	------------	-------	---------	-------

**Cine credeți că ar fi cel mai potrivit lider al unei coaliții social-democrate ?**

Theodor Meleșcanu	39.5%	Traian Băsescu	5%
Ion Iliescu	16.3%	Sergiu Cunescu	1.7%
Petre Roman	10.8%	Altcineva	5.9%
Adrian Năstase	8.4%	Nu știu	12.5%

**Ce credeți că favorizează existența unui așa de mare număr de partide politice ?**

Dorința de putere	47.9%
Înțelegerile diferite ale social-democrației	19.2%
Certurile dintre lideri	15.8%
Societatea are nevoie de mai multe partide social-democrate	7%
Fiecare partid își caută alegătorii în altă categorie de cetățeni	2.6%
Alt motiv, care anume	0.5%
Nu sunt multe partide social-democrate	1.8%
Nu știu	5.2%

**Prezentarea instrumentelor și a rezultatelor obținute**

**Iată câteva păreri asupra unor partide social-democrate. Care dintre ele este cea mai potrivită fiecărui partid ?**

	PDSR		PD		APR		PSDR	
	Nu	Da	Nu	Da	Nu	Da	Nu	Da
Urmărește cu adevărat democratizarea țării	75.0	25.0	80.6	19.4	72.2	27.8	94.1	5.9
Cuprinde prea mulți afaceriști	63.9	36.1	56.4	43.6	95.4	4.6	93.1	6.9
Este un partid cu adevărat democratic	81.1	18.9	86.2	13.8	75.1	24.9	94.2	5.8
Se bazează prea mult pe foști PCR-iști	39.8	60.2	88.8	11.2	94.4	5.6	92.3	7.7
Poate într-adevăr să înfăptuiască reforma economică	78.7	21.3	81.5	18.5	78.8	21.2	97.5	2.5
Încurajează corupția	65.6	34.4	62.2	37.8	94.8	5.2	94.0	6.0
Este condus de oameni cinstiți care vor binele țării	79.7	20.3	90.7	9.3	72.6	27.4	95.5	4.5
Spune întotdeauna adevărul	87.8	12.2	93.1	6.9	86.2	13.8	96.9	3.1
Are prestigiu internațional	83.4	16.6	73.0	27.0	89.7	10.3	93.1	6.9
Își ține întotdeauna promisiunile	88.1	11.9	93.5	6.5	91.0	9.0	98.3	1.7
Are grijă ca oamenii să nu fie loviți prea mult de tranziție	70.5	29.5	92.4	7.6	87.4	12.6	94.9	5.1
Nu-l interesează cum trăiește omul simplu	83.0	17.0	71.4	28.6	94.1	5.9	88.5	11.5
Duce o politică orientată mai mult de dorințe de răzbunare	72.6	27.4	71.3	28.7	95.9	4.1	89.9	10.1
A dus țara la dezastru economic	56.2	43.8	67.9	32.1	96.5	3.5	91.0	9.0



**In continuare este o listă cu atitudini opuse față de diferite probleme de interes general. Dvs. cu care dintre ele sunteți de acord ?**

- |                                                                                        |       |
|----------------------------------------------------------------------------------------|-------|
| 1. Privatizarea întregii economii                                                      | 29.5% |
| 2. Îmbinarea proprietății private cu cea de stat                                       | 68.7% |
| 1. Sprijinirea investițiilor străine                                                   | 32.4% |
| 2. Stimularea capitalului românesc                                                     | 65.6% |
| 1. Sprijinirea celor bogați                                                            | 6.9%  |
| 2. Ajutorarea celor săraci                                                             | 91.1% |
| 1. Retrocedarea caselor foștilor proprietari                                           | 39.6% |
| 2. Sprijinirea actualilor chiriași                                                     | 57.4% |
| 1. Accesul liber la dosarele securității                                               | 64%   |
| 2. Menținerea controlului statului asupra dosarelor securității                        | 34%   |
| 1. Libertatea cât mai mare a indivizilor                                               | 44.3% |
| 2. Reducerea inegalităților dintre oameni                                              | 53.5% |
| 1. Pedepsirea celor vinovați de ororile comunismului                                   | 34.8% |
| 2. Reconcilierea națională                                                             | 63.2% |
| 1. Acordarea de drepturi minorităților naționale                                       | 28.7% |
| 2. Afirmarea demnității de român în interiorul țării                                   | 69%   |
| 1. Închiderea întreprinderilor nerentabile                                             | 44.3% |
| 2. Sprijinirea întreprinderilor nerentabile pentru redresarea lor                      | 53.5% |
| 1. Adaptarea rapidă la legislația internațională                                       | 58.2% |
| 2. Menținerea unei independențe față de occident                                       | 40%   |
| 1. Putere sporită administrației locale                                                | 77.5% |
| 2. Putere sporită administrației centrale                                              | 20.4% |
| 1. Libertatea moravurilor și sprijinirea minorităților sexuale                         | 26.7% |
| 2. Combaterea homosexualității și a imoralității                                       | 70.5% |
| 1. Scăderea inflației                                                                  | 43%   |
| 2. Reducerea șomajului                                                                 | 55.4% |
| 1. Libertatea avorturilor                                                              | 77.9% |
| 2. Interzicerea avorturilor                                                            | 19.9% |
| 1. Închiderea întreprinderilor poluante                                                | 87.9% |
| 2. Continuarea producției cu riscul poluării mediului înconjurător                     | 10.1% |
| 1. Eliminarea subvențiilor la medicamente și tratament medical                         | 7.5%  |
| 2. Suportarea de către stat a cheltuielilor pentru medicamente și îngrijirea sănătății | 90.9% |
| 1. Stabilirea salariilor în funcție de randamentul unității                            | 39.9% |
| 2. Stabilirea salariilor în funcție de prețurile pieței                                | 58.1% |

**Iată câteva păreri generale despre politică și partidele politice - cu care dintre ele sunteți de acord ?**

1. Democrația există când politica e făcută de simpli cetățeni 23.4%
2. Democrația există atunci când politica e făcută de profesioniști 72.5%
1. Fără politică nu se poate 75.7%
2. Politica este pierdere de vreme 19.8%
1. Numai prin politică putem ieși din situația în care ne aflăm 19.3%
2. Prin muncă și nu prin politică putem scoate țara din criză 77.3%
1. Unele partide merită încrederea, altele nu 67.9%
2. Toate partidele sunt la fel 29.1%
1. Politica o fac și acum cei care o făceau înainte de 1989 40.5%
2. Numai politica poate ridica în fruntea țării oameni noi 54.2%
1. Lupta pentru putere încurajează corupția 63.7%
2. Activismul simplilor cetățeni poate stopa corupția 32.5%

**Tot mai mulți sunt cetățenii care declară că și-au pierdut încrederea în partide și politicieni. Care credeți că sunt cauzele principale ale acestei neîncrederi ?**

1. Sunt interesați mai mult de propriile afaceri decât de treburile țării 20%
2. Nu au făcut nimic bun pentru cetățenii care i-au ales 16%
3. Sunt corupți 15%
4. Nu sunt capabili să facă ceea ce și-au propus 12%
5. Se ocupă de treburi neînsemnate și nu scoaterea țării din criză 9%
6. Își schimbă opțiunile politice după ce sunt aleși 7%
7. Sunt responsabili de actuala criză 6%
8. Nu au un plan de guvernare pe termen lung. 6%
9. Nu fac decât să se certe între ei 4%
10. Nu-și fac suficient cunoscute programele și obiectivele 2%
11. Lipsesc deseori de la ședințele importante 2%
12. Alt motiv 1%

**Prezentarea instrumentelor și a rezultatelor obținute**

**Care dintre personalitățile notate mai jos credeți că au adus țării mai mult bine și care mai mult rău prin atitudinea lor de după 1989 ?**

	Mai mult bine	Mai mult rău	Nici bine, nici rău	Nu știu
Theodor Stolojan	67.7%	2.4%	21.1%	8.9%
Theodor Meleșcanu	54.2%	5.0%	29.6%	11.2%
Traian Băsescu	32.9%	30.2%	24.7%	12.2%
Ion Iliescu	30.9%	33.1%	29.6%	6.4%
Varujan Vosganian	25.8%	11.1%	41.7%	21.4%
Adrian Năstase	23.8%	19.2%	41.6%	15.3%
Corneliu Vadim Tudor	21.2%	43.2%	23.6%	12.1%
Nicolae Văcăroiu	19.4%	38.1%	31.1%	11.4%
Radu Vasile	19.2%	25.3%	43.3%	12.2%
Radu Berceanu	19.1%	35.8%	28.3%	16.8%
Emil Constantinescu	16.5%	46.4%	29.7%	7.4%
Gheorghe Funar	16.6%	36.0%	30.9%	16.5%
Petre Roman	16.4%	40.1%	33.5%	10.0%
Viorel Cataramă	11.2%	29.1%	39.0%	20.7%
Valeriu Stoica	10.9%	37.5%	30.3%	21.3%
Victor Ciorbea	9.1%	53.9%	25.7%	11.3%
Adrian Severin	7.9%	27.8%	43.0%	21.3%
Ion Diaconescu	7.6%	54.3%	25.1%	13.1%
Virgil Măgureanu	6.1%	40.7%	29.6%	23.7%
Marko Bela	5.9%	44.3%	31.4%	18.4%

**Regăsiți revendicări sindicale în programele vreunui partid politic ?**

1. Da 34,7%
2. Nu 63,5%

**Dar în discursul vreunui lider politic ?**

1. Da 36,1%
2. Nu 63,9%

**Considerați că apropierea partidelor politice de sindicate reprezintă un lucru :**

- |        |       |                       |       |
|--------|-------|-----------------------|-------|
| 1. Bun | 62,4% | 3. Nici bun, nici rău | 19,1% |
| 2. Rău | 7,5%  | 4. Nu știu            | 11%   |

**Credeți că înmulțirea acțiunilor sindicale de protest din ultima vreme este legată îndeosebi de :**

1. Scăderea puterii de cumpărare a banilor	30%
2. Politica economică greșită a guvernului	24%
3. Nesiguranța locurilor de muncă	23%
4. Modul defectuos în care sunt conduse unitățile economice	10%
5. Inexistența unei strategii de dezvoltare pe termen lung	6%
6. Relațiile strânse dintre unele sindicate și unele partide politice	3%
7. Neînțelegerile dintre liderii sindicali și membri ai guvernului	3%

**După părerea dvs. atunci când un sindicat declanșează greva :**

1. Toți membrii de sindicat ar trebui să ia parte la ea	71.8%
2. Fiecare sindicalist ar trebui să facă așa cum crede de cuviință	23.6%
3. Nu știu	4.5%

**Credeți că un salariat nemembru de sindicat ar trebui sau nu să beneficieze de rezultatele negocierii sindicatului cu conducerea unității ?**

1. Ar trebui	56.2%	2. Nu ar trebui	32.8%	3. Nu știu	11%
--------------	-------	-----------------	-------	------------	-----

**Dacă mâine s-ar ține alegeri, ați vota pentru :**

1. Menținerea conducerii sindicatului din unitate	46.3%
2. Schimbarea conducerii sindicatului din unitate	29.2%
3. Nu știu	24.5%
1. Menținerea conducerii federației sindicale	39%
2. Schimbarea conducerii federației sindicale	20.7%
3. Nu știu	40.2%
1. Menținerea conducerii confederației sindicale	36.7%
2. Schimbarea conducerii confederației sindicale	20.4%
3. Nu știu	43%

**Cine credeți că poartă răspunderea pentru actuala criză în care se afla țara :**

Guvernele anterioare	21%	Unele instituții internaționale	5%
Guvernul actual	18%	Anumite grupuri care au profitat	4%
Toate partidele politice	11%	Anumite partide	3%
Parlamentul	11%	Sindicatelor	2%
Președinția	8%	Presa	1%
Directorii unităților ec.	8%	Investitorii străini	1%
Justiția	6%	Altcineva	1%

## **Prezentarea instrumentelor și a rezultatelor obținute**

### **Cine credeți că poate să scoată țara din criză :**

1. Guvernul	21%	7. Justiția	5%
2. Partidele	8%	8. Grupurile de specialiști	23%
3. Parlamentul	9%	9. Instituțiile internaționale	2%
4. Președinția	4%	10. Investitorii străini	11%
5. Sindicatele	7%	11. Altcineva	3%
6. Presa	1%	12. Nimeni	6%

### **Despre ce domenii doriți să aflați mai mult atunci când citiți presa scrisă ?**

1. Declarații și interviuri cu liderii politici	5%
2. Activitatea guvernului	15%
3. Acțiuni ale Parlamentului	7,5%
4. Acțiuni ale Președintelui	4%
5. Evenimente internaționale	8%
6. Probleme și evenimente sindicale	8%
7. Cazuri deosebite ale oamenilor simpli	5%
8. Cazuri de corupție și anchete ale justiției	13%
9. Probleme sociale	11%
10. Analize și informații economice	11%
11. Comentarii și știri financiare	3,5%
12. Evenimente senzaționale	2%
13. Divertisment	6%
14. Altele	1%

### **Credeți că este utilă o publicație sindicală periodică ?**

Da	70.5%	Nu	7.43%	Nu știu	22%
----	-------	----	-------	---------	-----

### **Ce rubrici permanente credeți ca ar trebui sa cuprindă ?**

1. Editoriale/comentarii ale liderilor sindicali	24%
2. Editoriale/comentarii ale liderilor politici	11%
3. Analize/previzuni din domeniul economic și legislativ	36%
4. Știri din sindicalismul internațional	15%
5. Îndrumar pe înțelesul tuturor - în ce domeniu?.....	13%
6. Altcieva	1%

### **Ați fi dispuși să vă abonați la o astfel de publicație sindicală ?**

1. Aș fi	60.4%	2. Nu aș fi	39.6%
----------	-------	-------------	-------

## **Anexa 2 - Evaluarea atitudinilor față de restructurare**

13-20 octombrie 1997 – sondaj realizat pe 2954 petroliști din 22 de unități petroliere din 10 de județe. Eșantionul utilizat a fost de tip probabilistic, stratificat pe baza intersecției a 7 zone geografice și istorice cu trei tipuri de orașe, fiind astfel reprezentativ pentru populația petrolieră a României, cu o eroare tolerată de  $\pm 2\%$ .

**In ultimul timp se discută despre restructurarea industriei petroliere. Ați luat la cunoștință de aceste discuții ?**

1. Da 85.3%
2. Nu 14.7%

**Pe ce cale aflați cele mai multe informații despre aceste restructurări?**

1. De la conducerea unității 12.7%
2. De la sindicat 22.8%
3. De la colegii de serviciu 11.3%
4. Din presa scrisă 16.6%
5. De la radio 9.6%
6. De la tv 25.9%
7. Din alta parte 1.1%

**In legătură cu aceste restructurări ?**

	<b>Da</b>	<b>Nu</b>
1. Ați fost consultat	18.6%	81.4%
2. Ați fost informat de șefii dvs.	37.5%	62.5%
3. Le considerați necesare	55.6%	44.4%

**Credeți că desființarea Companiei Române de Petrol și înființarea Societății Naționale a Petrolului a fost o măsură ?**

1. Bună 30.1%
2. Proastă 15.4%
3. Nici bună, nici proastă 18.8%
4. Nu știu 35.6%

## Prezentarea instrumentelor și a rezultatelor obținute

**Incluzând numai câteva unități petroliere în noua societate, guvernul a procedat ?**

- |             |       |
|-------------|-------|
| 1. Corect   | 21.2% |
| 2. Incorect | 41.7% |
| 3. Nu știu  | 36.8% |

**FSLI-Petrom a dat în judecată guvernul pentru că a înființat SNP fără consultarea acționarilor. Considerați că această acțiune a sindicatului trebuie sprijinită sau nu de către salariați ?**

- |               |       |
|---------------|-------|
| 1. Trebuie    | 74.7% |
| 2. Nu trebuie | 5.9%  |
| 3. Nu știu    | 18.9% |

**După dvs Rafirom a fost o instituție ?**

- |            |       |                            |       |
|------------|-------|----------------------------|-------|
| 1. Bună    | 23.7% | 3. Nici bună, nici proastă | 12%   |
| 2. Proastă | 25.5% | 4. Nu știu                 | 38.2% |

**Cum apreciați măsurile de mai jos vizând restructurarea ?**

	Corectă	Incorectă	Nu știu
1. Includerea Regiei Autonome Petrom în SNP	48,5%	16,8%	34,6%
2. Separarea serviciilor (intervenții, reparații) de restul unității	29,5%	42,5%	28%
3. Organizarea SNP pornind de la producție la rafinare	50%	12,1%	37,9%

**Credeți că în urma acestor restructurări industria petrolieră va avea mai degrabă :**

- |                |       |               |       |            |       |
|----------------|-------|---------------|-------|------------|-------|
| 1. De câștigat | 35,3% | 2. De pierdut | 30,9% | 3. Nu știu | 33,5% |
|----------------|-------|---------------|-------|------------|-------|

**Aceste schimbări vă vor afecta pe dvs :**

- |            |       |                   |       |
|------------|-------|-------------------|-------|
| 1. In bine | 20,2% | 3. In nici un fel | 13,8% |
| 2. In rău  | 32,2% | 4. Nu știu        | 33,6% |

**Prin aceste restructurări România va juca pe piețele internaționale un rol :**

- |             |       |            |       |
|-------------|-------|------------|-------|
| 1. Mai mare | 30,5% | 3. La fel  | 18,4% |
| 2. Mai mic  | 19,2% | 4. Nu știu | 31,6% |

**Prezentarea instrumentelor și a rezultatelor obținute**

**Vă considerați pregătit profesional pentru a lucra în străinătate?**

1. Da 58,7% 2. Nu 40,8%

**Considerați necesară o instruire suplimentară ?**

1. Da 76,1% 2. Nu 23,2%

**În unitatea dvs. numărul angajaților este :**

1. Prea mare 21,3% 3. Atât cât trebuie 40,1%  
2. Prea mic 16,4% 4. Nu știu 21,9%

**Credeți că vă veți pierde actualul loc de muncă în următoarele luni ?**

1. Da 15,7% 2. Nu 39,7% 3. Nu știu 44%

**Există acest pericol pentru colegii dvs. din această unitate ?**

1. Da 47,2% 2. Nu 15,8% 3. Nu știu 36,5%

**După dvs. restructurările din industria petrolieră :**

1. Trebuiau efectuate mai demult 41,1%  
2. Trebuiau efectuate mai târziu 4,8%  
3. Trebuiau efectuate acum 5,2%  
4. Nu trebuiau efectuate deloc 31%  
5. Nu știu 17,5%

**Credeți că unitatea în care lucrați este condusă de oameni :**

1. Competenți 64,6%  
2. Incompetenți 17,4%  
3. Nu știu 18%

**Cum apreciați că sunt repartizați banii unității pentru :**

	<b>Corect</b>	<b>Inc corect</b>	<b>Nu știu</b>
1. Investiții ?	37,5%	32,3%	30,2%
2. Dotări ?	29,4%	42,1%	28,5%
3. Problemele sociale ?	29,7%	39,6%	30,7%
4. Salarii ?	28,5%	49,6%	21,8%

**Cunoașteți alte persoane care ar conduce această unitate mai bine decât actualul director ?**

1. Da 23,5% 2. Nu 76,5%



**Prezentarea instrumentelor și a rezultatelor obținute**

**Câtă încredere aveți în următoarele persoane sau instituții :**

	<b>Foarte multă</b>	<b>Multă</b>	<b>Puțină</b>	<b>Deloc</b>	<b>Nu știu</b>
1. Șeful dvs. direct	38,1%	33,7%	17,4%	6,3%	4,4%
2. Conducerea unității	28,4%	31,8%	22,9%	9,4%	7,6%
3. Personalul administrativ	15,8%	21,2%	32%	16,6%	14,4%
4. Liderul de sindicat	33,8%	22,9%	21%	15%	7,2%
5. Conducerea SNP	15,9%	14,5%	18,6%	14,3%	36,7%
6. Conducerea federației sindicale	21,3%	18,3%	21,8%	16,1%	22,6%
7. Guvernul României	10,3%	11,5%	30,7%	38,2%	9,4%
8. Victor Ciorbea	13,4%	9,5%	26,5%	42,3%	8,3%

**Va așteptați sau nu ca în această toamnă petroliștii să înceapă acțiuni de protest ?**

- 1. Da 69,6%
- 2. Nu 30,4%

**Daca sindicatul v-ar solicita dvs. ați participa sau nu la greve, demonstrații sau mitinguri ?**

- 1. Da 81,1%
- 2. Nu 18,9%

**Ce tip de acțiune sindicală considerați că trebuie să adopte FSLI Petrom în relația cu guvernul pentru a apăra mai bine drepturile salariaților ?**

- 1. Negocieri 74,9%
- 2. Greve 13,7%
- 3. Mitinguri 4,6%
- 4. Nu știu 6,8%

**În cazul în care conducerea federației sindicale nu ajunge la o înțelegere cu guvernul prin negocieri, ce atitudine ar trebui să adopte?**

- 1. Să se supună hotărârilor guvernului 7,1%
- 2. Să treacă la greve 34,2%
- 3. Să organizeze mitinguri de protest 42,2%
- 4. Alta - care anume? 2,3%
- 5. Nu știu 14,2%

**Prezentarea instrumentelor și a rezultatelor obținute**

**La care din următoarele forme de protest ați lua parte dacă ați afla că ați fost trecuți în șomaj ?**

	<b>Aș participa</b>	<b>Nu aș participa</b>	<b>NS</b>
1. Demonstrații în sediul unității	62,5%	21,4%	16,1%
2. Demonstrații la sediul SNP	41,5%	31,6%	26,9%
3. Semnarea unei petiții de protest	72,6%	11,4%	16%
4. Blocarea unor drumuri sau trenuri	19%	54,8%	26,2%
5. Marșuri în Capitală și la sediul Guvernului	41,8%	34,2%	24%

**După dvs. sindicatul din această unitate este mai degrabă ?**

1. De partea salariaților 50,3%
2. De partea conducerii 31,5%
3. Nu știu 18%

**Dar conducerea FSLi-Petrom :**

1. De partea salariaților 36,6%
2. De partea Guvernului 21,6%
3. Nu știu 41,3%

**In cazul schimbării conducerii sindicatului din aceasta unitate, drepturile salariaților vor fi apărate :**

1. Mai bine 16,9%
2. Mai prost 20,6%
3. La fel 28,5%
4. Nu știu 33,8%

**Din câte cunoașteți, sindicatul este condus de oameni :**

1. Competenți 59%
2. Incompetenți 17,9%
3. Nu știu 23,1%

**In cazul schimbării conducerii FSLI-Petrom, petroliștii vor avea :**

1. De pierdut 25,3%
2. De câștigat 12,6%
3. Nici de pierdut, nici de câștigat 24,6%
4. Nu știu 37,3%

**Sunteți mulțumit de actualul contract colectiv de muncă ?**

1. Da 44,6%
2. Nu 35,7%
3. Nu îl cunosc 19,7%

## *Prezentarea instrumentelor și a rezultatelor obținute*

---

---

### **Ce lipsuri credeți că are acest contract colectiv de muncă ?**

- |                                      |       |
|--------------------------------------|-------|
| 1. Este incomplet                    | 25,7% |
| 2. Nu are suficiente detalii         | 34,1% |
| 3. Are prevederi ce nu se pot aplica | 27,6% |
| 4. Altceva - ce anume?.....          | 12,6% |

### **Față de toamna trecută, în această toamnă situația dvs. materială este:**

- |             |      |                |       |           |       |
|-------------|------|----------------|-------|-----------|-------|
| 1. Mai buna | 8,6% | 2. Mai proasta | 67,5% | 3. La fel | 23,8% |
|-------------|------|----------------|-------|-----------|-------|

### **Cum ați descrie situația dvs. materială ?**

- |              |       |                 |       |
|--------------|-------|-----------------|-------|
| 1. Înstărită | 1%    | 3. Nevoiașă     | 47,3% |
| 2. Potrivită | 41,1% | 4. De neîndurat | 10,5% |

### **Sunteți pentru sau împotriva reformei economice așa cum este ea pusă în aplicare de Guvernul Ciorbea ?**

- |              |     |
|--------------|-----|
| 1. Pentru    | 30% |
| 2. Împotriva | 50% |
| 3. Nu știu   | 20% |

### **Dacă Guvernul ar oferi despăgubiri de 3000 - 4000 dolari petroliștilor care doresc să intre în șomaj, dvs. ce ați prefera să faceți?**

- |                           |       |
|---------------------------|-------|
| 1. Să lucrați mai departe | 77,3% |
| 2. Să intrați în șomaj    | 13,1% |
| 3. Nu știu                | 9,5%  |

### **Ați considera aceste despăgubiri :**

- |              |       |               |       |
|--------------|-------|---------------|-------|
| 1. Corecte   | 37,8% | 1. Meritate   | 67,4% |
| 2. Incorecte | 62,2% | 2. Nemeritate | 32,6% |

## **Anexe 3 - Aprecierea nivelului calității vieții**

23 februarie - 6 martie 1998 – sondaj realizat pe 2687 de membri de sindicat domiciliați în 30 de localități din 16 de județe. Eșantionul utilizat a fost de tip probabilistic, aleator, trisadial, structurat în trei straturi (7 zone geografice, 41 de unități, 4 medii de rezidență), fiind astfel reprezentativ pentru populația sindicalizată a României, cu o eroare tolerată de  $\pm 2,5\%$ .

### **1. Față de 1996, ce fel de an a fost 1997: (%)**

	Mai bun	La fel	Mai rău	Nu știu
Pentru dvs. personal ?	15	33	49	3
Pentru familia dvs. ?	13	34	50	4
Pentru localitatea în care trăiți ?	6	32	46	16
Pentru unitatea în care lucrați ?	11	29	46	14
Pentru România ?	5	13	68	14

### **2. Pe care din următoarele bunuri ați reușit să le cumpărați în anul 1997 ?**

Nici unul	50%	Mobilă	5%
Televizor color	9%	Autoturism	5%
Altele	8%	Aragaz	4%
Mașină de spălat	7%	Congelator	4%
Aparatură electronică	6%	Calculator	2%
Frigider	5%	Telefon mobil	1%
Aspirator	5%		

### **3. Ce bunuri credeți că veți cumpăra în 1998 ?**

Nici unul	60%	Calculator	3%
Televizor color	8%	Aspirator	3%
Autoturism	6%	Frigider	3%
Mașină de spălat	6%	Aragaz	3%
Mobilă	6%	Telefon mobil	3%
Aparatură electronică	3%	Congelator	2%
Altele	3%		

**4. Credeți că în acest an veți fi mai bogat(ă) sau mai sărac(ă) decât în 1997 ?**

Mai sărac(ă)	42%	Nu pot aprecia	22%
La fel	30%	Mai bogat(ă)	6%

**5. Ce acțiuni importante ați întreprins în luna care a trecut ?**

Ați primit sau ați făcut vizite unor rude, prieteni ?	62%
Ați citit vreo carte ?	50%
Ați fost la biserică ?	45%
Ați cumpărat altceva decât alimente ?	38%
V-ați certat cu cineva ?	37%
Ați cumpărat pentru dvs. un obiect de îmbrăcăminte ?	36%
Ați fost la restaurant, bar, cafenea ?	36%
Ați luat parte la vreo ședință, indiferent de ce fel?	34%
Ați făcut sport ?	26%
Ați călătorit de plăcere în afara localității ?	19%
Ați fost la cinematograful ?	10%
Nu am făcut nimic din toate acestea.	5%

**6. Dacă ar fi ca anul 1998 să vă îndeplinească o dorință, pe care dintre cele de mai jos ați alege-o ?**

O sumă importantă de bani	43%
Schimbarea locuinței	16%
Un obiect de uz gospodăresc	14%
O călătorie în străinătate	12%
Un televizor color	4%
Alta	9%

**7. Pe viitor ați prefera:**

Să rămâneți în această localitate ?	70%
Să vă mutați în altă țară ?	12%
Să vă mutați într-o altă localitate ?	8%
Nu știu	10%

**8. Unitatea în care activați se află:**

În localitatea în care domiciliați ?	60%
În altă localitate ?	36%
Non răspuns	4%

**Prezentarea instrumentelor și a rezultatelor obținute**

**9. Ce vă leagă cel mai mult de localitatea în care domiciliați ?**

Familia	68%	Natura înconjurătoare	8%
Anii de viață	21%	Nu mă leagă nimic	6%
Prietenii	17%	Altceva	4%
Amințirile din copilărie	14%	Nu știu	4%

**10. Aveți pământ în perimetrul acestei localități ?**

Nu	69%	Da	31%
----	-----	----	-----

**11. Dar în altă localitate ?**

Nu	81%	Da	19%
----	-----	----	-----

**12. Sunteți sau nu proprietar(ă) a locuinței dvs. ?**

Nu	66%	Da	34%
----	-----	----	-----

**13. Față de localitățile de aceeași mărime pe care le-ați văzut, localitatea dvs. este gospodărită:**

Mai bine	18%	Mai prost	37%
La fel	35%	Nu știu	10%

**14. Față de anul 1996, cum se desfășoară în acest an următoarele servicii publice în localitatea dvs.?**

	Mai bine	La fel	Mai prost	Nu știu
Iluminatul public	34	35	26	5
Aprovizionarea cu bunuri de consum	32	40	19	8
Încălzirea locuințelor	23	38	30	9
Poșta	17	48	18	17
Gospodărirea localității	16	40	36	8
Păstrarea ordinii publice	14	42	32	11
Curățenia	14	40	42	4
Întreținerea drumurilor	14	26	55	5
Transporturile	12	39	38	11
Întreținerea școlilor	12	33	35	20
Asistența sanitară	11	41	37	10
Servirea cetățenilor de către Primărie	9	34	37	20
Gospodărirea spațiului locativ	8	44	29	19

**15. Față de majoritatea cunoșcătorilor dvs. pe care i-ați vizitat, locuiți:**

Mai bine	10%
La fel	45%
Mai prost	24%
Nu-mi dau seama	22%

**16. La domiciliul dvs. permanent locuiți:**

Împreună cu familia	93%
Singur	7%

**17. Din câștigul dvs. îi susțineți pe unii membri ai familiei ?**

Da	82%
Nu	18%

**18. Aveți copii pe care îi susțineți ?**

Am	77%
Nu am	23%

**19. Bugetul familiei dvs. se bazează pe venitul:**

Mai multor membri	61%
Un singur membru	39%

**20. Față de nevoile dvs. și ale familiei dvs., socotiți că acest buget este:**

Îndestulător	2%
Acceptabil	26%
Neîndestulător	71%
Non răspuns	1%

**21. Comparate cu salariul mediu pe economie, veniturile dvs. lunare sunt:**

Mai mari	23%
Aproximativ egale	41%
Mai mici	34%
Non răspuns	1%

**22. Iată câteva capitole ale unui buget gospodăresc obișnuit - la prețurile actuale care dintre ele vi se pare cel mai împovărător ?**

Hrana	55%
Îngrijirea sănătății	11%
Îngrijirea locuinței	11%
Îmbrăcăminte, încălțăminte	8%
Plata unor datorii, rate	7%
Transport	5%
Altul	3%

**23. Felul cum au mers lucrurile în țară vă îndeamnă să credeți că România:**

Se află pe calea cea bună ?	9%
Nu se află pe calea cea bună ?	66%
Nu știu	25%

**24. Mai mulți membri ai guvernului au afirmat că nivelul de trai al populației va începe să crească în a doua jumătate a anului. Această afirmație vi se pare:**

Îndoielnică ?	92	Demnă de crezare ?	8
---------------	----	--------------------	---

**25. Cine dintre cei menționați mai jos poartă principala vină pentru actuala criză economică ?**

Cei care guvernează acum țara	67%
Cei care au guvernat înainte de 1996	40%
Cei care se îmbogățesc din mizeria societății	37%
Deputații și senatorii	31%
Funcționarii corupți	30%
Șefii de întreprinderi puși pe căpățuială	26%
Țigani care fură peste tot în țară și în Occident	24%
Forurile internaționale care impun măsuri drastice	23%
Cei care în loc să muncească trag chiulul	22%
Poliția și justiția prin blândețea cu care apără hoții	22%
Comuniștii aflați încă în funcții de răspundere	18%
Liderii sindicali care își văd de interesele lor personale	15%
Străinii care ne-au năpădit țara	14%
Ziaristii prin minciunile difuzate în presă, radio, tv	7%
Altcineva	4%
Nu știu	2%



**26. Câtă încredere aveți în următoarele instituții:**

	Foarte multă	Multă	Puțină	Deloc	Nu știu
Biserică	30	29	18	10	13
Armată	17	38	23	7	15
Sindicate	15	21	35	18	10
Presă	9	21	35	18	17
Președinție	9	17	41	24	8
Poliție	3	13	42	29	12
Justiție	2	8	41	36	13
Partidele din opoziție	2	6	31	45	16
Partidele de la putere	2	5	26	53	13
Guvern	2	5	29	56	8
Parlament	1	4	41	43	11

**27. În care dintre aceste instituții vă puneți cele mai multe speranțe pentru depășirea actualei crize economice ?**

Președinție	28%	Guvern	13%
Sindicate	25%	Parlament	10%
În nici una	23%	Justiție	9%
Biserică	22%	Poliție	7%
Armata	20%	Partidele de la putere	6%
Partidele din opoziție	14%	Nu știu	3%
Presă	13%		

**28. Socotiți că mersul lucrurilor în țară depinde sau nu de cine este la putere ?**

Depinde	80%
Nu depinde	7%
Nu știu	13%

**29. Credeți că deputații și senatorii își dau sau nu seama ce gândesc cetățenii ?**

Își dau seama	36%
Nu își dau seama	51%
Nu știu	13%

**30. Sunteți de părere că partidelor politice le pasă sau nu de ceea ce dorește populația ?**

Le pasă	12%
Nu le pasă	75%
Nu știu	13%

**31. De la alegerile din noiembrie 1996, de câte ori v-ați întâlnit cu deputați, senatori sau cu reprezentanți ai partidelor politice ?**

Niciodată	95%
De multe ori	3%
De câteva ori	1%
Nu știu	1%

**32. Ați aflat de măsurile imediate pe care guvernul a anunțat că le va lua pentru accelerarea reformei ?**

Nu	50%
Da	48%
Non răspuns	2%

**33. Considerați că reforma propusă de guvern va avea ca efecte:**

Închiderea parțială / totală a întreprinderilor nerentabile ?	60%
Redresarea acestor întreprinderi ?	26%
Non răspuns	14%
Creșterea numărului de șomeri ?	64%
Crearea de noi locuri de muncă ?	22%
Non răspuns	14%
Creșterea inflației ?	57%
Stabilitatea prețurilor ?	27%
Non răspuns	17%
Prăbușirea economiei naționale ?	51%
Însănătoșirea economiei naționale ?	32%
Non răspuns	18%

**34. Pentru ieșirea României din criză, reforma aleasă de acest guvern este mai degrabă o soluție:**

Foarte bună	3%
Bună	12%
Nici bună nici proastă	24%
Proastă	24%
Foarte proastă	16%
Nu știu	21%

**35. După dvs. care din următoarele categorii de populație ar trebui să fie de acord cu acest tip de reformă și care împotriva ?**

	De acord	Împotriva	Nu știu
Țăranii	30	35	35
Muncitorii	22	52	27
Intelectualii	28	33	39
Elevii și studenții	24	34	42
Pensionarii	16	45	40
Sindicaliștii	21	43	37
Patronii	43	16	42
Bugetarii	25	32	43
Salariații din societățile comerciale	21	35	43
Salariații din regiile autonome	21	38	41
Șomerii	12	38	50

**36. Cine suportă cel mai dureros costurile reformei ?**

Muncitorii	65%
Pensionarii	59%
Șomerii	53%
Țăranii	52%
Elevii, studenții	38%
Intelectualii	29%
Salariații din societățile comerciale	29%
Sindicaliștii	28%
Salariații din regii	26%
Bugetarii	22%
Patronii	5%
Altcineva	5%
Nu știu	2%

**37. Sunteți pentru sau împotriva reformei economice așa cum este ea pusă în aplicare de actualul guvern ?**

Pentru	27%
Împotrivă	67%
Non răspuns	5%

**38. Credeți că această reformă este impusă de:**

Interesele unor forțe externe (FMI, BM)	52%
Situația economică a industriei românești	25%
Nu știu	23%

**39. Cine are de câștigat mai mult de pe urma unei astfel de reforme ?**

Occidentul	45%
Nici România nici Occidentul	19%
Și România și Occidentul	19%
România	14%
Non răspuns	3%

**40. Credeți că România poate să iasă din actuala criză economică prin forțe proprii, fără ajutorul Occidentului ?**

Cred că da	40%
Cred că nu	38%
Nu știu	22%

**41. Pe dvs. sau pe familia dvs. reforma vă va afecta în acest an:**

În bine	4%
În rău	60%
În nici un fel	11%
Nu știu	25%

**42. Credeți că există pericolul declanșării unor ample mișcări de protest în această primăvară ?**

Există	80%
Nu știu	15%
Nu există	5%

**43. Dacă sindicatul v-ar solicita, la care din următoarele forme de protest ați participa ?**

	Aș participa	Nu aș participa	Nu știu
Pichete de protest	38	20	42
Mitinguri	57	29	14
Marșuri	45	18	38
Greve	64	13	23
Greve prin exces de zel	17	30	53

**44. Unde considerați că ar trebui să se desfășoare acțiunile de protest pentru a fi mai eficiente ?**

În fiecare județ și în București	40%
În București	24%
Nu știu	16%
În curtea unității	14%
În localitatea dvs.	3%
La prefectură	2%

**45. În ce moment v-ar conveni să fie organizate mișcările sindicale de protest ?**

În timpul programului	42%	Înainte de ora 13.00	15%
După program	41%	După ora 13.00	29%
Non răspuns	17%	Non răspuns	56%

**46. Cât timp ați participa la o acțiune de protest organizată de sindicat ?**

Oricât este nevoie	62%
Nu știu	22%
2 ore	11%
24 ore	2%
O săptămână	2%
3 zile	2%

**Prezentarea instrumentelor și a rezultatelor obținute**

**47. Pentru ce revendicări sindicale ați fi hotărât să participați la acțiuni de protest ?**

Reducerea impozitului pe salarii	73%
Crearea de noi locuri de muncă	55%
Reducerea TVA la produsele de bază	51%
Reducerea sau plafonarea adaosului comercial la produsele de strictă necesitate	38%
Plafonare maximale de preturi pentru produsele și serviciile de bază	24%
Aprobarea grevei de solidaritate	19%
Obligarea nesindicaliștilor de a plăti 1% din salariu pentru a beneficia de drepturile din CCM	16%
Adoptarea legii privind scoaterea din producție a reprezentanților sindicali și salarizarea lor de către conducere	13%
Nu știu	3%

**48. Cum apreciați activitatea de apărare a drepturilor salariaților depusă până acum de actuala conducere a următoarelor instituții sindicale ?**

Sindicatul din unitate		FSLI Petrom		CNSLR-Frăția	
Foarte bună	18%	Foarte bună	12%	Foarte bună	10%
Destul de bună	35%	Destul de bună	33%	Destul de bună	30%
Destul de slabă	22%	Destul de slabă	20%	Destul de slabă	19%
Foarte slabă	16%	Foarte slabă	13%	Foarte slabă	12%
Nu știu	10%	Nu știu	21%	Nu știu	28%

**49. În acțiunile pe care le-a întreprins, sindicatul dvs a fost sau nu sprijinit de:**

FSLI Petrom		CNSLR-Frăția	
A fost sprijinit	42%	A fost sprijinit	31%
Nu a fost sprijinit	14%	Nu a fost sprijinit	14%
Nu știu	45%	Nu știu	55%

**50. Cât de des luați contact cu liderul sindicatului din unitatea dvs. ?**

Mai rar de odată la 3 luni	34%	Odată pe lună	6%
De câteva ori pe săptămână	26%	De două-trei ori pe lună	6%
Niciodată	13%	Odată la 2-3 luni	5%
Odată pe săptămână	8%	Non răspuns	1%

**Prezentarea instrumentelor și a rezultatelor obținute**

**51. Credeți că liderul sindicatului dvs. este apreciat de salariați ?**

Da 46% Nu 19% Nu știu 35%

**52. Când ați solicitat ultima oară ajutorul sindicatului pentru rezolvarea unei probleme ?**

Niciodată	43%	În urmă cu o lună	8%
Mult mai înainte de 8 luni	18%	În urmă cu 2-4 luni	7%
În această săptămână	9%	Acum 2-3 săptămâni	6%
În urmă cu 6-8 luni	8%	Non răspuns	1%

**53. Cât de des credeți că reușesc liderii FSLI Petrom să-și impună punctele de vedere în negocierile cu membrii guvernului ?**

Destul de rar	39%	Niciodată	6%
Nu știu	30%	Întotdeauna	5%
Destul de des	20%		

**54. Câtă încredere aveți în următoarele persoane ?**

	Multă	Potrivită	Deloc	Nu știu
Șeful dvs. direct	47	38	9	6
Directorul unității	37	43	12	8
Liderul de sindicat	30	43	17	10
Președintele Federației	19	32	20	29
Premierul Victor Ciorbea	6	16	46	14

**55. Ați fi de acord ca în acest an să aibă loc alegeri anticipate ?**

Aș fi	40%
Nu aș fi	38%
Nu știu	22%

**56. Dacă ele ar avea loc, dvs ați merge la vot ?**

Da	71%
Nu știu	15%
Nu	14%

**57. Ați dori să votați pe liste de partid sau pe persoane ?**

Pe liste de partid	14%
Pe persoane	65%
Nu știu	21%

## **Anexa 4 - Relieful dimensiunilor culturii organizaționale**

4-15 mai 1998 – sondaj realizat pe 3186 de membri de sindicat din 51 de întreprinderi din 16 de județe. Eșantionul utilizat a fost de tip probabilistic, stratificat pe baza intersecțiilor a 7 zone geografice și istorice cu trei tipuri de orașe, fiind astfel reprezentativ pentru populația sindicalizată a României, cu o eroare tolerată de  $\pm 2\%$ .

### **1. În preajma Paștilor ați fost sau nu la biserică ?**

- |                  |                     |
|------------------|---------------------|
| 1. Am fost – 58% | 2. Nu am fost – 42% |
|------------------|---------------------|

### **2. Ați postit sau nu în Săptămâna Mare ?**

- |                    |                       |
|--------------------|-----------------------|
| 1. Am postit – 47% | 2. Nu am postit – 53% |
|--------------------|-----------------------|

### **3. Aveți neamuri în afara localității unde domiciliați ?**

- |             |            |
|-------------|------------|
| 1. Da – 94% | 2. Nu – 6% |
|-------------|------------|

### **4. Dacă da, v-ați văzut cu unele dintre acestea de Paști ?**

- |             |             |
|-------------|-------------|
| 1. Da – 59% | 2. Nu - 41% |
|-------------|-------------|

### **5. Ați fost plecat din localitate:**

- |               |             |             |
|---------------|-------------|-------------|
| 1. De Paști ? | 1. Da – 36% | 2. Nu – 64% |
| 2. De 1 Mai ? | 1. Da – 24% | 2. Nu – 76% |

### **6. Cât de mulțumit sunteți de posibilitățile de petrecere a timpului liber pe care vi le oferă localitatea în care domiciliați ?**

1. Foarte mulțumit – 10%
2. Mai degrabă mulțumit – 13%
3. Nici mulțumit, nici nemulțumit – 51%
4. Mai degrabă nemulțumit – 18%
5. Foarte nemulțumit – 8%

### **7. Față de alte localități petroliere pe care le cunoașteți, localitatea în care lucrați oferă mai multe sau mai puține modalități de petrecere a timpului liber ?**

1. Mai multe – 25%
2. Mai puține – 53%
3. La fel - 22%



**8. Considerați că mediul înconjurător în regiunea în care trăiți este**

1. Extrem de degradat – 6%
2. Destul de poluat și neîngrijit – 35%
3. Nici degradat, dar nici bine îngrijit – 44%
4. Mai degrabă curat și îngrijit – 14%
5. Foarte curat și îngrijit – 1%

**9. Regiunea în care trăiți este mai degrabă:**

1. Bine dezvoltată economic ? – 53%
2. Slab dezvoltată economic ? – 47%

**10. Dacă ați fi în postura de a decide pentru regiunea în care trăiți către ce anume trebuie să se îndrepte o sumă importantă de bani și nu ați avea de ales decât următoarele două alternative, dvs. ați alege:**

1. Protecția și amenajarea mediului înconjurător ? – 49%
2. Dezvoltarea economică a regiunii ? – 51%

**11. Unitatea în care lucrați este:**

1. Foarte productivă – 27%
2. Mediu productivă – 63%
3. Slab productivă – 7%
4. Neproductivă – 4%

**12. Către ce anume trebuie să se îndrepte în primul rând atenția statului:**

1. Către ajutorarea unităților petroliere slab productive ? – 60%
2. Către sprijinirea unităților bine dezvoltate ? – 40%

**13. De ce credeți că există unități petroliere nerentabile ?**

*(Alegeți maximum 3 răspunsuri !)*

1. Pentru că statul nu are bani să le re tehnologizeze – 63%
2. Pentru că cei de la centru nu cunosc situația lor – 50%
3. Pentru că unii vor să le închidă pentru a le cumpăra la prețuri mici – 44%
4. Pentru că sunt prost conduse de directori – 44%
5. Pentru că așa vor străinii și FMI – 33%
6. Pentru că zăcămintele de petrol sunt secătuite – 20%
7. Pentru că există o concurență prea mare – 7%
8. Pentru că muncitorii sunt leneși – 8%
9. Din alt motiv – 1%

**14. Ce ar trebui să urmărească în primul rând un director dintr-o unitate petrolieră ? (Alegeți câte un răspuns pentru fiecare grup de probleme !)**

1. Bunăstarea salariaților ? – 44%
2. Performanța muncii ? – 56%
  1. Asigurarea condițiilor de muncă ? – 59%
  2. Creșterea productivității ? – 41%
1. Recompensarea celor buni ? – 75%
2. Ajustarea celor nevoiași ? – 25%
  1. Investirea profitului ? – 70%
  2. Distribuirea acestuia salariaților ? – 30%

**15. De ce credeți că există în România oameni săraci, ajunși în situații disperate ? (Alegeți maximum 3 răspunsuri!)**

1. Deoarece au avut ghinion – 20%
2. Deoarece sunt leneși și le lipsește voința de a munci – 26%
3. Deoarece sunt prost conduși – 48%
4. Datorită nedreptăților societății noastre – 67%
5. Este o situație normală în orice societate în tranziție – 46%
6. Deoarece nu-și gospodăresc bine banii și averea – 24%
7. Din alt motiv – 7%

**16. Dumneavoastră vă considerați un om:**

- |                   |     |                     |
|-------------------|-----|---------------------|
| 1. norocos – 67%  | sau | 2. ghinionist – 33% |
| 1. bogat – 37%    | sau | 2. sărac – 63%      |
| 1. sănătos – 74%  | sau | 2. bolnav – 26%     |
| 1. fericit – 64%  | sau | 2. nefericit – 36%  |
| 1. optimist - 79% | sau | 2. pesimist – 21%   |
| 1. harnic – 85%   | sau | 2. leneș – 15%      |
| 1. deștept – 80%  | sau | 2. prost – 20%      |

**17. Cât de mulțumit sunteți de profesia pe care o aveți ?**

- |                                 |                               |
|---------------------------------|-------------------------------|
| 1. Foarte mulțumit – 30%        | 2. Mai degrabă mulțumit – 52% |
| 3. Mai degrabă nemulțumit – 15% | 4. Foarte nemulțumit – 3%     |

**18. Din punct de vedere profesional, dvs. sunteți:**

1. Bine pregătit profesional – 48%
2. Nici bine, dar nici slab pregătit – 51%
3. Slab pregătit profesional – 1%

**19. Dvs. personal apreciați că aveți în munca depusă:**

1. Foarte mult randament – 16%
2. Destul de mult randament – 48%
3. Un randament mediu – 34%
4. Destul de puțin randament – 2%
5. Nici un randament – 0%

**20. Care sunt cei mai importanți factori care contribuie cel mai mult la randamentul dvs. la locul de muncă ? (Alegeți maximum 3 răspunsuri)**

1. Relația cu șeful direct – 41%
2. Munca în echipă – 55%
3. Nivelul de calificare profesională – 49%
4. Posibilitățile de promovare – 9%
5. Starea sănătății – 41%
6. Climatul psiho-social – 24%
7. Nivelul salarizării – 30%
8. Încurajarea inițiativei – 15%

**21. Care influență apreciați că este mai mare:**

1. A randamentului dvs. asupra productivității unității ? – 65%
2. A productivității unității asupra randamentului dvs. ? – 35%

**22. Simțiți adesea că munciți: (Alegeți un singur răspuns !)**

1. Pentru că vi se cere să o faceți – 13%
2. Pentru că trebuie să fiți tot timpul ocupat – 18%
3. Pentru că simțiți o nevoie interioară de a munci susținut – 39%
4. Pentru a vă păstra locul de muncă – 30%

**23. Dvs. considerați că:**

1. Trăiți pentru a munci ? - 19 sau
2. Munciți pentru a trăi ? – 81%

**24. Cât timp credeți că veți continua să lucrați în această unitate ?**

1. Mai puțin de 2 ani – 8%
2. 2 - 5 ani – 8%
3. Mai mult de 5 ani, dar în nici un caz până la pensie – 22%
4. Până la pensie – 61%

**Prezentarea instrumentelor și a rezultatelor obținute**

**25. În ce măsură munca dvs.:**

	Foarte mare	Mare	Mică	Deloc
Este atractivă și interesantă	21	51	22	6
Este plătită la nivel corespunzător	3	15	55	27
Este respectată de șefi	12	36	35	17
Se desfășoară într-un colectiv prietenos	28	46	19	7
Vă oferă posibilități de promovare și calificare	7	18	37	37
Vă solicită toate abilitățile și calificările profesionale	23	38	26	13

**26. Cât de des vă simțiți stresat și tensionat la serviciu ?**

1. Întotdeauna mă simt așa – 10%
2. Deseori mi se întâmplă – 26%
3. Uneori mă simt așa – 38%
4. Rar sunt stresat – 22%
5. Niciodată nu mi se întâmplă – 4%

**27. În ce măsură vă este teamă să vă exprimați dezacordul:**

	<i>Foarte mare</i>	<i>Mare</i>	<i>Medie</i>	<i>Mică</i>	<i>Deloc</i>
1. Față de directorul unității	17%	13%	30%	17%	23%
2. Față de liderul de sindicat	7%	7%	20%	18%	48%

**28. Cum se poartă de regulă cu dumneavoastră:**

	<i>Autoritar</i>	<i>Indiferent</i>	<i>Amical</i>
1. Directorul unității	40%	26%	34%
2. Liderul de sindicat	12%	27%	61%

**29. Dacă ar fi să îi criticați pe director și pe liderul de sindicat, care ar fi principalele critici aduse ?**

	Defecte ale directorului	Defecte ale liderului sindical
1. E prea tolerant	28%	38%
2. E lipsit de interes și nepăsător	15%	31%
3. E prea autoritar	31%	9%
4. E prea rău și ranchiunos	10%	5%
5. E nepolitic și grosolan	9%	8%
6. Face favoritisme	26%	22%

**Prezentarea instrumentelor și a rezultatelor obținute**

7. E prea leneș	4%	9%
8. E prea distant și rece	25%	13%
9. E deseori nervos și încordat	30%	13%
10. Face afaceri dubioase	11%	13%
11. E slab pregătit profesional	4%	10%
12. E slab organizator	16%	26%

**30. Dar care sunt principalele calități pe care le apreciați la persoanele mai sus amintite?**

	Calități ale directorului	Calități ale liderului sindical
1. E un om harnic și muncitor	48%	36%
2. E deseori preocupat de soarta angajaților	34%	47%
3. E modest și calm	29%	36%
4. E vesel și cu mult umor	17%	24%
5. E bun profesionist	59%	28%
6. E bun organizator	40%	30%
7. E energic și viguros	26%	19%
8. E prietenos și sociabil	29%	44%
9. Se consultă des cu angajații	20%	31%
10. Sprijină pe cei harnici și competenți	23%	20%
11. E indulgent și îngăduitor	18%	19%
12. E politicoș și manierat	37%	34%

**31. Relațiile dintre cei doi sunt mai degrabă:**

1. De colaborare ? – 86%    sau    2. De conflict ? – 14%

**32. În ce măsură liderul sindical se ocupă în timpul serviciului de:**

	<i>Foarte mare</i>	<i>Mare</i>	<i>Mică</i>	<i>Deloc</i>
1. Problemele salariaților	20%	39%	29%	12%
2. Problemele personale	24%	27%	29%	20%

**33. Mai jos sunt notate o serie de aspecte referitoare la șeful, colegii, slujba, munca, salariul și posibilitățile de promovare pe care le aveți în acest moment. În ce măsură sunteți de acord cu fiecare dintre ele ?**

<b>ȘEFUL</b>	<b>OAMENII CU CARE LUCREZ</b>	<b>SLUJBA ÎN GENERAL</b>
1. Îmi cere sfatul – 45%	1. Stimulativi –50%	1. Plăcută – 85%
2. Greu de mulțumit – 37%	2. Plictisitori – 5%	2. Proastă – 2%
3. Nepoliticos – 3%	3. Înceți – 22%	3. Ideală – 56%
4. Apreciază munca bine făcută – 83%	4. Săritori – 62%	4. Pierdere de timp – 2%
5. Are tact – 60%	5. Proști – 5%	5. Bună – 85%
6. Influent – 62%	6. Au simțul răspunderii-62	6. Nu-i de dorit – 10%
7. La zi cu toate – 82%	7. Rapizi – 50%	7. Valoroasă – 50%
8. Nu mă îndrumă și controlează suficient – 17%	8. Inteligenți – 55%	8. Printre cele mai rele-5%
9. Face favoritisme – 20%	9. Își fac ușor dușmani – 15	9. Acceptabilă – 85%
10. Îmi spune în ce situație sunt – 57%	10. Vorbesc prea mult-30%	10. Deosebită – 37%
11. Mă enervează – 10%	11. Deștepți – 57%	11. Printre cele mai bune – 32%
12. Încăpățânat – 35%	12. Leneși – 5%	12. Neplăcută – 5%
13. Cunoaște bine munca – 77%	13. Neplăcuți – 2%	13. Mă simt mulțumit– 70%
14. Rău – 10%	14. Bârfitori – 27%	14. Nepotrivită – 2%
15. Inteligent – 82%	15. Activi - 70%	15. Excelentă – 25%
16. Slab planificator – 12%	16. Cu interese înguste – 20	16. Mizerabilă – 5%
17. În apropiere când este nevoie – 54%	17. Te poți bizui pe ei-66%	17. Îmi face plăcere – 70%
18. Leneș – 5%	18. Încăpățânați – 25%	18. Amărâtă – 2%

**Prezentarea instrumentelor și a rezultatelor obținute**

<b>MUNCA</b>	<b>SALARIUL</b>	<b>POSSIBILITĂȚI DE PROMOVARE</b>
1. Foarte atrăgătoare – 52%	1. Salariu potrivit pentru cheltuieli normale – 22%	1. Bune posibilități de promovare – 15%
2. De rutină – 27%	2. Echitabil – 36%	2. Șanse de promovare oarecum limitate – 50%
3. Mă satisface – 78%	3. Abia pot trăi din salariu-45%	3. Promovare conform priceperii profesionale-46%
4. Plictisitoare – 5%	4. Prost – 27%	4. Nici o șansă de promovare – 17%
5. Bună – 87%	5. Îmi permite să fac lux-0	5. Șanse bune de promovare-15%
6. Creativă – 45%	6. Nesigur – 30%	6. Politică de promovare neechitabilă – 5%
7. Respectată – 45%	7. Mai mic decât aș merita-47%	7. Promovare rară – 42%
8. Neplăcută – 82%	8. Sunt bine plătit – 12%	8. Promovare regulată – 10%
9. Plăcută – 80%	9. Sunt insuficient plătit-37%	9. Șanse de promovare destul de bune – 15%
10. Folositoare – 77%		
11. Obositoare – 30%		
12. Sănătoasă – 45%		
13. Stimulatoare – 47%		
14. Prea multe de făcut-22%		
15. Nu-mi dă nici o satisfacție – 15%		
16. Simplă – 20%		
17. Repetitivă – 50%		
18. Dă o senzație de realizare – 55%		

## **Anexa 5 – Analiza stării de spirit premergătoare alegerilor**

17 martie 1998 - Sondajul a fost efectuat pe un eșantion de 235 lideri sindicali din FSLI Petrom cu ocazia Congresului Național al acestei Federații.

### **Ce părere aveți despre sondajele realizate ?**

1. Sunt utile - 47.4%
2. Nu sunt utile - 33.8%
3. Nu știu - 18.8%
  1. Evidențiază realitatea - 37.0%
  2. Nu evidențiază realitatea - 14.4%
  3. Nu știu - 48.5%
1. Oamenii răspund sincer -35.2%
2. Oamenii nu răspund sincer - 17%
3. Nu știu - 47.8%

### **Câtă încredere aveți în corectitudinea alegerilor care vor avea loc?**

1. Foarte multă - 20%
2. Multă - 51.4%
3. Puțină - 19.5%
4. Deloc - 2.9%
5. Nu știu 6.2%

### **La aceste alegeri actuala conducere a FSLI Petrom are sau nu contracandidați puternici ?**

1. Are - 13.2%
2. Nu are - 58.7%
3. Nu cunosc - 28.5%

### **Activitatea din ultimii ani a conducerii Federației a fost:**

1. Foarte bună - 11.9%
2. Bună - 63%
3. Satisfăcătoare - 19.1%
4. Slabă - 3.8%
5. Inexistentă - 0.8%
6. Non răspunsuri - 1.4%

### **În cazul în care membrii colegiului vor fi schimbați, activitatea FSLI Petrom va fi :**

1. Mai bună - 10.2%
2. La fel - 22.1%
3. Mai proastă - 35.7%
4. Nu știu - 32%



**Daca ați fi ales președintele FSLI Petrom, cum credeți ca veți conduce Federația prin comparație cu modul în care a condus-o actualul Președinte ?**

- |                      |                    |
|----------------------|--------------------|
| 1. Mai bine - 11.9%  | 2. La fel - 18.3%  |
| 3. Mai prost - 20.4% | 4. Nu știu - 49.3% |

**Considerați că în activitățile pe care le-ați întreprins, ați fost sprijinit de Federație ?**

- |                         |                          |
|-------------------------|--------------------------|
| 1. Întotdeauna - 20.4%  | 2. Destul de des - 40.4% |
| 3. Destul de rar - 3.4% | 4. Nu știu - 5.2%        |

**În ce măsură considerați că ați sprijinit dvs. activitățile Federației ?**

- |                                 |                           |
|---------------------------------|---------------------------|
| 1. În foarte mare măsură - 9.3% | 2. În mare măsură - 50.2% |
| 3. Când și cum - 14%            | 4. În mică măsură - 19.1% |
| 5. Deloc - 3.4%                 | 6. Non răspunsuri - 4%    |

**Cât de des ați fost sprijinit în activitățile dvs. de membrii de sindicat ?**

- |                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|
| 1. Întotdeauna - 28%     | 2. Destul de des - 45.1% |
| 3. Destul de rar - 23.8% | 4. Niciodată - 3.1%      |

**Care este procentul de lideri sindicali prezenți în sala pe care-i cunoașteți personal ?**

1. Sub 10% - 25.1%
2. 10-25% - 21.7%
3. 25-40% - 12.7%
4. 40-55% - 9.7%
5. 55-70% - 14%
6. 70-85% - 5.5%
7. Peste 85% - 12.3%

**Comparativ cu ceilalți lideri sindicali, relația dvs. cu Președintele FSLI Petrom este:**

- |                    |                          |
|--------------------|--------------------------|
| 1. Amicală - 48.9% | 2. Indiferentă - 45.1%   |
| 3. Ostilă - 3.8%   | 4. Non răspunsuri - 2.2% |

**Dar cum apreciați colaborarea dvs. cu membrii Colegiului Federativ ?**

- |                    |                        |
|--------------------|------------------------|
| 1. Amicală - 73.1% | 2. Indiferentă - 21.2% |
| 3. Ostilă - 3.8%   | 4. Non răspuns - 1.9%  |

**La conferințe, atunci când faceți propuneri sau dezbateți anumite probleme, cât de mult sunteți luat în seamă de ceilalți lideri ?**

1. Mult - 7.6%

2. Potrivit - 69.7%

3. Puțin - 16.1%

4. Deloc - 6.6%

## BIBLIOGRAFIE

---

---

Allport, G.W., *Structura și dezvoltarea personalității*, Ed. Didactică și Pedagogică, București, 1991.

Apostol, P., *Calitatea vieții și explorarea viitorului*, Ed. Politică, București, 1975.

Barnes, J.A., *Sociologia minciunii*, Institutul European, 1998.

Barus-Michel, J., Giust-Desprairies, F., Ridet, L., *Crize. Abordare psihosocială clinică*, Ed Polirom, Iași, 1998.

Bădescu, I., *Teoria elitelor și teoria personalității sociale. Șeful concret. Elitele naționale*, în "Istoria Sociologiei", Ed. Eminescu, București, 1996.

Birkenbihl, V.F., *Antrenamentul comunicării*, Ed. Gemma Pres, București, 1998.

Bogathy, Z., *Îndreptarul psihologului industrial*, București, Ed. Științifică, 1975.

Bondrea, A., *Sociologia opiniei publice și a mass-media*, Ed. Fundației "România de Măine", București, 1997.

Bulai, A., *Mecanismele electorale ale societății românești*, Ed. Paideia, București, 1999.

Buzărnescu, Ș., *Introducere în sociologia organizațională și a conducerii*, Ed. Didactică și Pedagogică, București, 1995.

- Buzărnescu, Ș., *Sociologia opiniei publice*, Ed. Didactică și Pedagogică, București, 1996.
- Cattell, R.B., *The Scientific Analysis of Personality*, Penguin, London, 1967.
- Cattell, R.B., *Handbook for the sixteen personality factor questionnaire*, Institute for Personality and Ability Testing, Inc. Champaign, Illinois, 1992.
- Ceașu, V., *De la incertitudine la decizie*, Ed. Militară, București, 1972.
- Ceașu, V., *Cunoașterea psihologică și condiția incertitudinii*, Ed. Militară, București, 1978.
- Chelcea, S., *Chestionarul în investigația sociologică*, Ed. Științifică și enciclopedică, București, 1975.
- Chelcea, S., *Experimentul în psihosociologie*, Ed. Științifică și enciclopedică, București, 1982.
- Chelcea, S., (coord), *Psihosociologia cooperării și întrajutorării umane*, Editura Militară, București, 1990.
- Chelcea, S., *Personalitate și societate în tranziție*, Soc. Știință și Tehnică, București, 1994.
- Chelcea, S., *Cunoașterea vieții sociale*, Ed. I.N.I., București, 1995.
- Chelcea, S., *Dicționar de psihosociologie*, Ed. I.N.I., București, 1998.
- Chelcea, S., Mărginean, I., Cauc, I., *Cercetarea sociologică. Metode și tehnici*, Ed. Destin, București, 1998.
- Chirică, S., *Psihologie organizațională*, Casa De Editură și Consultanță "Studiul Organizării", Cluj Napoca, 1996.
- Cornelius, H., Faire, S., *Știința rezolvării conflictelor*, Ed. Știință și tehnică, București, 1996.
- Cornescu, V., Mihăilescu, I., Stanciu, S., *Stilul de conducere în "Management"*, Ed. Actami, București, 1997.
- Crețu, T., *Componentele orientative ale personalității și sistemul social și personal de valori* în "Psihologia Vieții Cotidiene", coord. Zlate M., Ed. Polirom, Iași, 1997.
- Cristea, D., *Structurile psihosociale ale grupului și eficiența acțiunii*, Ed. Academiei, București, 1984.

- Cristea, D., *Psihologie industrială*, Ed. Didactică și Pedagogică, București, 1992.
- Dan-Spânou, G., *Relațiile umane în grupurile de muncă industriale*, Ed. Academiei, București, 1971.
- Dinu, M., *Comunicarea*, Ed. științifică, București, 1997.
- Dorofte, I., *Analiza și predicția performanțelor umane*, Ed. Științifică și enciclopedică, București, 1981.
- Ficeac, B., *Tehnici de manipulare*, Ed. Nemira, București, 1996.
- Iacob, L., Lungu, O., *Analiza unei heteroimagini etnice în "Psihologia Socială" Nr.1*, Ed. Polirom, Iași, 1998.
- Iluț, P., *Abordarea calitativă a sociumanului*, Ed. Polirom, Iași, 1997.
- Iosif, G., Botez, C., (coord), *Psihologia muncii industriale*, Ed. Academiei, București, 1981.
- Iosif, G., *Fiabilitatea umană în sistemele socio-tehnice*, Ed. Studențească, București, 1996.
- Grant, W., *Rezolvarea conflictelor*, Ed. Teora, București, 1998.
- Golu, M., *Dinamica personalității*, Ed. Geneze, București, 1993.
- Golu, P., *Orientări și tendințe în psihologia socială contemporană*, Ed. Politică, București, 1988.
- Golu, P., *Fenomene și procese psihosociale*, Ed. Științifică și Enciclopedică, București, 1989.
- Golu, P., *Psihologie socială*, Ed. Didactică și Pedagogică, București, 1974.
- Grama, D., *Preferința interpersonală*, Ed. Științifică, București, 1974.
- Hedges, P., *Understanding your personality*, Sheldon Press, London, 1993.
- Herseni, T., *Psihosociologia organizării întreprinderilor industriale*, Ed. Academiei, București, 1969.
- Herseni, T., *Psihologia colectivelor de muncă*, Ed. Academiei, București, 1973.
- Herseni, T., *Sociologie industrială*, Ed. Didactică și Pedagogică, București, 1974

- Hirsh, S.K., *Using the Myers-Briggs Type Indicator in Organization*, Consulting Psychologist Press, Inc, Palo Alto, 1987.
- Kapferer, J.N., *Zvonurile*, Ed. Humanitas, București, 1993.
- Kaufmann, J-C., Gotman, A., Blanchet, A., Singly, F., *Ancheta și metodele ei*, Ed. Polirom, Iași, 1998.
- Keirse, D., Bates, M., *Please understand me: character and temperament*, Prometheus Nemesis Book Co. US, Oxford, 1972.
- King, G., Keohane, R., Verba, S., *Fundamentele cercetării sociale*, Ed. Polirom, Iași, 2000.
- Johns, G., *Comportamentul organizațional*, Ed. Economică, București, 1998.
- Joule, R., Beauvois, J.L., *Tratat de manipulare*, Ed. Antet, București, 1997.
- Jung, C.G., *Tipurile psihologice*, Editura Humanitas, București, 1997.
- Lafaye, C., *Sociologia organizațiilor*, Ed. Polirom, Iași, 1998.
- Le Bon, G., *Psihologia mulțimilor*, Ed. Anima, București, 1990.
- Le Bon, G., *Opiniile și credințele*, Ed. Științifică, București, 1995.
- Le Bon, G., *Psihologie politică*, Ed. Antet, București, 2001.
- Leonhard, K., *Personalități accentuate*, Ed. Enciclopedică, București, 1982.
- Liță, C.S., *Disponibilitatea spre comunicare și modalitățile de realizare a acesteia la liderii sindicali*, B.N.S., București, 1999.
- Liță, C.S., *Figuri centrale ale deciziei sindicale. Psihologia liderilor sindicali*, Teză de licență, Universitatea București, 1999.
- Liță, C.S., *Implicații psihosociale ale politicării sindicatelor*, B.N.S., București, 2000.
- Liță, C.S., *Figuri centrale ale organizațiilor sindicale. Structuri tipologice ale liderilor sindicali*, Revista de psihologie, nr.2-3, București, 2001.
- Mamali, C., *Intercunoașterea*, Ed. Științifică, București, 1974.
- Mamali, C., *Balanță motivațională și coevoluție*, Ed. Științifică și Enciclopedică, București, 1981.

- Marcus, S., Catina, A., *Stiluri apreciative*, Ed. Academiei, București, 1980.
- Marcus, S., *Empatie și personalitate*, Ed. Atos, București, 1997.
- Mathis, R., Rotaru, A., *Relațiile cu sindicatele în "Managementul Resurselor Umane"* de Mathis R., Nica P. și Rusu C., Ed. Economică, București, 1997.
- Mărginean, I., *Proiectarea cercetării sociologice*, Ed. Polirom, Iași, 2000.
- Miftode, V., *Metodologia sociologică. Metode și tehnici de cercetare sociologică*, Ed. Porto-Franco, Galați, 1995.
- Mihu, A., *ABC-ul investigației sociologice*, Ed. Politică, București, 1968.
- Mihu, A., *Sociologia americană a grupurilor mici*, Ed. Politică, București, 1970.
- Minulescu, M., *Chestionarele de personalitate în evaluarea psihologică*, Ed. Garell Publishing House, București, 1996.
- Minulescu, M., *Evaluarea psihologică în selecția profesională*, Ed. Garell Publishing House, București, 1996.
- Moles, A., *Sociodinamica culturii*, Ed. Științifică, București, 1974.
- Moscovici, S., *Psihologia socială sau mașina de fabricat zei*, Ed. Univ. "Al.I.Cuza", Iași, 1995.
- Moscovici, S., (coord), *Psihologia socială a relațiilor cu celălalt*, Ed. Polirom, Iași, 1998.
- Neculau, A., *Liderii în dinamica grupului*, Ed. Științifică și Enciclopedică, București, 1977.
- Neculau, A., (coord), *Psihologie socială*, Ed. Polirom, Iași, 1996.
- Neculau, A., Ferreol, G., (coord), *Minoritari, marginali, excluși.*, Ed. Polirom, Iași, 1996.
- Neculau, A., (coord), *Psihologia câmpului social. Reprezentările sociale*, Ed. Polirom, Iași, 1997.
- Neculau, A., Ferreol, G., (coord), *Psihosociologia schimbării.*, Ed. Polirom, Iași, 1998.
- Neculau, A., (coord), *Analiza și intervenția în grupuri și organizații*, Ed. Polirom, Iași, 2000.
- Novak, A., *Sondajul de opinie*, Ed. Oscar Print, București, 1998.

- Orford, J., *Psihologia comunității*, Ed. Oscar Print, București, 1998.
- Pavelcu, V., *Cunoașterea de sine și cunoașterea personalității*, Ed. Didactică și Pedagogică, București, 1982.
- Petrescu, I., *Implicarea resurselor umane în dialogul social. Acțiunea Sindicală. Managementul stărilor conflictuale în întreprindere*, în "Managementul Resurselor Umane", Ed. Lux Libris, Brașov, 1995.
- Perez, A., Boncu, Ș., *Influența socială. Texte Alese*, Ed. Univ. "A.I. Cuza", Iași, 1996.
- Pitariu, H., *Psihologia selecției și formării profesionale*, Ed. Dacia, Cluj-Napoca, 1983.
- Pitariu, H., *Psihologia personalului. Măsurarea și interpretarea diferențelor individuale*, Ed. Presa Universitară Clujană, Cluj-Napoca, 1996.
- Pitariu, H., *Managementul resurselor umane. Evaluarea performanțelor profesionale*, Ed. All, București, 2000.
- Popescu-Neveanu, P., *Personalitatea și cunoașterea ei*, Ed. Militară, București, 1968.
- Popescu-Neveanu, P., *Psihologie generală*, Univ. București, 1977.
- Popescu-Neveanu, P., *Dicționar de psihologie*, Ed. Albatros, București, 1978.
- Prutianu, Ș., *Comunicare și negociere în afaceri*, Ed. Polirom, Iași, 1998.
- Radu I., (coord), *Introducere în psihologia contemporană*, Ed. Sincron, Cluj, 1991.
- Radu, I., (coord), *Metodologie psihologică și analiza datelor*, Ed. Sincron, Cluj, 1993.
- Radu Ioan (coord), *Psihologie socială*, Ed. Exe S.R.L., Cluj-Napoca, 1994.
- Roșca, Al., *Metodologie și tehnici experimentale în psihologie*, Ed.Științifică, București, 1971.
- Rotariu, T., Iluț, P., *Ancheta sociologică și sondajul de opinie*, Ed. Polirom, Iași, 1997.
- Rotariu T.(coord.), *Metode statistice aplicate în științele sociale*, Editura Polirom, București, 1999.



- Sandu, D., *Statistică socială*, Universitatea București, 1992.
- Sandu, D., *Sociologia tranziției. Valori și tipuri sociale în România*, Ed. Staff, București, 1996.
- Săucan, D., *Comunicarea umană și schimbarea atitudinală. Discursul persuasiv*, în "Psihologie. Psihosociologie. Sociologie", Ed. I.N.I., 1997.
- Sirota, A., *Conduite perverse în grup. Interpretări și intervenții*, Ed. Polirom, Iași, 1998.
- Slama-Cazacu, Tatiana, *Comunicarea în procesul muncii*, Ed. Științifică, București, 1964.
- Stoetzel, J., Girard, A., *Sondajele de opinie publică*, Ed. Științifică și Enciclopedică, București, 1975.
- Stoica-Constantin, A., Neculau, A., *Psihosociologia rezolvării conflictului*, Ed. Polirom, Iași, 1998.
- Straton, N., *Comunicarea*, Soc. Știință și tehnică, București, 1995.
- Ștefan, B., (coord), *Restructurarea industriei petroliere și impactul ei asupra salariaților*, F.S.L.I.-Petrom, 1997.
- Ștefan, B., (coord), *Calitatea vieții în industria petrolieră*, F.S.L.I.-Petrom, 1998.
- Ștefan, B., (coord), *Dimensiunile culturii organizațiilor petroliere*, F.S.L.I.-Petrom, 1998.
- Ștefan, B., *Tehnici de manipulare (I-IV)*, în revista InfoPetrom nr. 5-8/1999
- Ștefan, B., *Stilul conducerii sindicale în industria petrolieră*, InfoPetrom nr. 4/1999
- Ștefan, B., *Discursul persuasiv*, InfoBNS nr. 4/1999
- Tabachiu, A., *Cerințe psihologice pentru conducerea unităților economice*, Ed. Politică, București, 1974.
- Tabachiu, A., *Conducătorul de întreprindere*, Ed. Științifică și Enciclopedică, București, 1976.
- Tabachiu, A., *Fundamente ale psihologiei manageriale* în "Tratat de psihologie managerială" Ed. Didactică și Pedagogică, București, 1997.
- Tellier, Y., Roventța-Frumușani, D., *Resurse umane și dezvoltare organizațională*, Ed. Cavallioti, București, 1999.

- Tudose, F., *Psihopolitica. Fals tratat de psihopatologie socială*, Ed. Infomedia, București, 1996.
- Thoveron, G., *Comunicarea politică azi*, Ed. Antet, Oradea, 1996.
- Tieger, P., Tieger, B., *Descoperirea propriei personalități*, Ed. Teora, 1998.
- Ursu, I., Stegăroiu, D și Rus, I., *Stiluri de muncă ale cadrelor de conducere din unitățile economice*, Ed. Științifică și Enciclopedică, București, 1978.
- Vasilescu, I.P., *Psihologia riscului*, Ed. Militară, București, 1986.
- Vasilescu, I.P., *Statistica informatizată pentru științe despre om*, Ed. Militară, București, 1991.
- Vlăsceanu, L., *Metodologia cercetării sociale*, Ed. Științifică și Enciclopedică, București, 1982.
- Vlăsceanu, Lazăr, *Metodologia cercetării sociale*, Ed. Științifică și Enciclopedică, București, 1986.
- Vlăsceanu, M., *Psihosociologia organizațiilor și conducerii*, Ed. Paideia, București, 1993.
- Voicu I., Roșu M., *Factori psihoindividuali și relații intragrupale*, în "Psihologie. Psihosociologie. Sociologie.", Ed. I.N.I., București, 1997.
- Wierzbicki, P., *Structura minciunii*, Ed. Nemira, București, 1996.
- Zamfir, C., *Metoda normativă în psihologia organizării*, Ed. Științifică, București, 1972.
- Zamfir, C., *Psihosociologia organizării și conducerii*, Ed. Politică, București, 1974.
- Zamfir, C., *Strategii ale dezvoltării sociale*, Ed. Politică, București, 1977.
- Zamfir, C., (coord), *Dezvoltarea umană a întreprinderii*, Ed. Academiei, București, 1980.
- Zamfir, C., Filipescu I., *Sociologie industrială. Curs și exerciții pentru seminar*, Ed. UPB, București, 1982
- Zamfir, C., *Incertitudinea. O perspectivă psihosociologică*, Ed. Științifică, București, 1990.
- Zamfir, C., Vlăsceanu, L., (coord), *Dicționar de sociologie*, Ed. Babel, București, 1993.

### *Bibliografie*

---

- Zisulescu, Ș., *Caracterul*, Ed. Didactică și Pedagogică, București, 1978.
- Zlate, M., *Psihologie socială și organizațională industrială*, Ed. Politică, București, 1975.
- Zlate, M., *Psihologia muncii. Relații Interumane*, Ed. Didactică și Pedagogică, București, 1981.
- Zlate, M., Zlate, C., *Cunoașterea și activarea grupurilor sociale*, Ed. Politică, București, 1982.
- Zlate, M., *Managementul anilor '80, '90" în "Psihologia Vieții Cotidiene"*, Ed. Polirom, Iași, 1997.
- Zlate, M., *Eul și personalitatea*, Ed. Trei, București, 1997.