



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSORU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



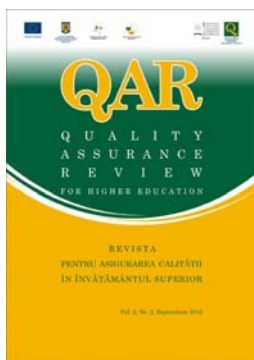
Instrumente Structurale  
2007-2013



MINISTERUL  
EDUCAȚIEI  
CERCETĂRII  
ȘI SPORTULUI  
OPOSDRU



AGENȚIA ROMÂNĂ  
DE ASIGURARE A  
CALITĂȚII ÎN  
ÎNVĂȚĂMÂNTUL SUPERIOR



## Quality Assurance Review for Higher Education

### Etica și asigurarea calității

Valentin Mureșan

Quality Assurance Review, Vol. 2, Nr. 2, Septembrie 2010, p. 134 – 142

**Publicat de:** Consiliul Agenției Române de Asigurare a Calității în Învățământul Superior - ARACIS

**Locul publicării:** București, România

**Tipul publicației:** tipărit, online

Quality Assurance Review este editată în cadrul proiectului „Asigurarea calității în învățământul superior din România în context european. Dezvoltarea managementului calității academice la nivel de sistem și instituțional”, Contract POSDRU/2/1.2/S/1, cod proiect 3933.

Pentru a reproduce un text din revistă este necesar acordul scris al colegiului de redacție al revistei Quality Assurance Review.

Răspunderea pentru textele scrise aparține autorilor.

Conținutul acestui material nu reprezintă în mod obligatoriu poziția oficială a Uniunii Europene sau a Guvernului României.

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Investește în  
**OAMENI**

# Etica și asigurarea calității

Valentin Mureșan

Facultatea de Filozofie, Universitatea din București  
muresan.valentin@gmail.com

**Rezumat:** Autorul scoate în evidență o tendință ce se manifestă incipient în raportul dintre procesele de asigurare a calității (AC) și cele de management al eticii (ME): anume integrarea lor după o perioadă de evoluție separată (deși în România ME e încă aproape inexistent). Integrarea va avea loc atât la nivel instituțional (Birourile de AC și cele de etică), dar și la nivelul procedurilor de auditare, prin includerea în standardele de calitate a unor parametri etici relevanți pentru instituție. Se sugerează o metodologie de identificare a acestor parametri etici relevanți pentru auditul de AC, parametri variabili, care ar trebui determinați în cazul fiecărui tip de organizație.

**Cuvinte cheie:** asigurarea calității, managementul eticii, sistem de management etic, organizație morală.

**Abstract:** The author underlines a very recent tendency to integrate the QA processes with the ethics management (EM) activities in organizations, after a period of separate evolution (as a matter of fact, the EM is quasi-inexistent in Romania). The integration should take place both at the institutional level (the QA and Ethics Offices) and at the level of auditing procedures – in the sense of including ethical parameters in the standards of quality. One is suggested a methodology to identify the relevant ethical parameters, which are variable from organization to organization.

**Key words:** quality assurance, ethics management, system of ethics management, moral organization.

Voi începe cu o scurtă istorie personală. La sfârșitul anilor 90, am participat la lansarea ca temă națională de reflecție în universități a „managementului calității” în cadrul unui program de reformă a administrației universitare. Subiectul nu făcea parte din program, dar l-am descoperit în practica unor țări și ni s-a părut important. Cu excepția câtorva facultăți care începuseră să tatoneze terenul prin programe *Tempus*, restul s-au opus vehement acestei invazii „antreprenoriale”: „Noi nu suntem *Coca-Cola*”, a vociferat rectorul unei universități, susținut de colegii francezi cărora le plăcea să spună: „Spre deosebire de colegii englezi, credem că nu standardele, ci noi [profesorii] suntem garanția calității”. Între timp, sub presiunea Uniunii Europene s-a ajuns departe cu proceduralizarea „asigurării calității” (AC) în universități și chiar cu instituționalizarea acestei activități considerate, acum, normale.

În urmă cu cinci ani, am propus un program de masterat cu titlul „Managementul eticii”. Am întâmpinat rezistență și finalmente un refuz pentru bunul motiv că nimeni nu cunoaște această sintagmă sau că „managementul”, fie el și al eticii, nu ține de facultatea de filosofie, ci eventual de o facultate de studii economice. Între timp, termenul a apărut și la noi, deși însoțit de multă confuzie, și lumea începe să accepte că așa ceva ar putea exista, chiar dacă nu sunt întru totul convinși. În orice caz, titlul pare acum mult mai acceptabil.

Îmi cer scuze că am o nouă intuiție cu care majoritatea nu vor fi de acord. Există semne clare – și o logică a lucrurilor – care sugerează că e inevitabilă *convergența dintre standardele de calitate și cele etice*, dintre managementul asigurării calității (AC) și managementul eticii (ME). Deja în unele țări și în unele tradiționale domenii de pionierat (cum e etica medicală) nu se mai vorbește de standarde de calitate, ci de standarde de *calitate și etică* precum și de *Birouri de calitate și etică*. În fața acestei noi realități e preferabil să ne pregătim. Cum? Studiile și experiențele practice sunt încă

la început în lume, iar la noi ele nu există. De aceea va trebui să inventăm. Iată de ce articolul de față va face doar câteva sugestii „hazardate” spre a stimula o nouă direcție de discuție și de practică managerială. Desigur, condiția *sine qua non* a îndeplinirii acestui program este să existe Birouri și Comitete de etică. Altfel nu vom avea ce integra.

## AC și ME

În universități, și nu numai, problematica AC s-a dezvoltat *separat* de cea a ME atât din punct de vedere conceptual, cât și metodologic și instituțional. Literaturi și reviste diferite, funcționari cu pregătiri diferite, obiective distincte. S-a considerat în general că problematica etică – spre deosebire de cea a calității – e „dincolo” de actul de învățământ propriu-zis și că nu merită decât o atenție formală. Sau că noi, profesorii, suntem garanția moralității. În România, AC a ajuns treptat să fie instituționalizată (toate universitățile au Birouri de AC, proceduri și personal care să aplice procedurile), în timp ce ME e departe de acest stadiu deși există formal „comitete de etică” și „coduri de etică” despre care însă ultimele evaluări arată că nu funcționează. Totul s-a petrecut din cauza unor presiuni *diferite* la care am fost supuși de UE. Întrebarea ar fi de ce presiunea Uniunii Europene pe ME e mai slabă?

Dacă am vrea să ne definim conceptele, am putea spune că AC în universități constă în totalitatea procedurilor, proceselor, formelor de organizare și sistemelor utilizate în aceste instituții pentru a controla și îmbunătăți calitatea proceselor educaționale și administrative<sup>1</sup>. Calitatea activităților e definită printr-un set de „indicatori de performanță” prin care se urmărește un dublu scop: 1) sporirea forței interne a organizației și 2) sporirea flexibilității și compatibilității organizației în raport cu regulamentele și standardele externe<sup>2</sup>. Putem presupune că standardele de calitate detaliază asemenea valori instituționale ca eficiența (îndeplinirea obiectivelor conform planului strategic și chiar cu costuri mai mici), optimalitatea (prevenirea erorilor și diminuarea riscurilor), acceptabilitatea (respectarea dorințelor și nevoilor beneficiarilor), legitimitatea (conformitatea cu legile și regulamentele, inclusiv cu cele morale). Într-un mod vag, valorile morale sunt insinuate discret în conceptul de calitate, dar e cât se poate de clar că ele nu au beneficiat de o tratare *explicită*. În orice caz, cei ce se ocupă de managementul AC nu știu să se fi ocupat vreodată programatic de latura morală a procesului. Într-un fel, acest lucru e surprinzător, deoarece din unele puncte de vedere, introducerea AC a fost justificată ca preocupare a universităților față de cerințele sociale, ca o dovadă de *responsabilitate* instituțională, deci esențialmente ca o temă morală.<sup>3</sup>

*Managementul eticii* (ME) este o și mai recentă ramură a managementului care se ocupă cu controlul instituțional al tuturor aspectelor ce vizează comportamentul *moral* al membrilor unei organizații având ca scop crearea unor organizații integre și diminuarea riscurilor generate de comportamentul neetic. Valorile apărute de principiile etice sunt diferite de cele ale asigurării calității: respectul autonomiei persoanei, respectul demnității, încurajarea facerii binelui și descurajarea facerii răului în raporturile cu semenii noștri, dreptatea, integritatea, responsabilitatea, problema respectării drepturilor omului etc. Ultimele decenii au impus cu insistență în conștiința publică importanța luării în considerare a dimensiunii etice a vieții organizațiilor. Codurile etice, comitetele de etică, auditul etic, educația etică a personalului, tehnicile de creare a unei culturi instituționale de natură morală, căutarea unor „cutii cu unelte” de decizie etică – toate acestea au ajuns să fie realități din ce în ce mai răspândite.

Nucleul acestei noi activități manageriale este un *sistem de management etic* (sau o „infrastructură etică” în limbajul OECD) care cuprinde, într-o formulă funcțională, toate elementele

<sup>1</sup> Costreie, Sorin; Ianole, Rodica; Dinescu, Raluca, “An Evaluation of the *Quality (Assurance) Evaluation – Case Study: The University of Bucharest*”, *Quality Assurance Review for Higher Education*, vol. 1, no. 2, 2009.

<sup>2</sup> Idem.

<sup>3</sup> A se vedea Andreescu, Liviu „*Recenzia la volumul Trends in Quality Assurance: A Selection Papers from the Third European Quality Assurance Forum, Bruxelles, for Higher Education*, vol. 1, Nr. 1, 2009.

de mai sus și nu doar comitetele etice. Nucleul său e *Biroul de etică*, structura carepreia sarcina managementului „programelor etice“ ale instituției și care nu e totuna cu „comitetul de etică“ (al cărui rol esențial e dezbateră și dezvoltarea continuă a codului moral). *Comitetul de etică* e un fel de legislativ moral iar *Biroul de etică* e un fel de executiv. Asemenea structuri nu există încă în universitățile românești și nici nu sunt solicitate de conducerile instituțiilor<sup>4</sup>.

Există o vădită convergență *prima facie* între aceste două ramuri ale managementului universitar, ambele aflate în stadiu de pionierat: amândouă urmăresc asigurarea unei calități cât mai înalte a activităților de învățământ și de administrație pentru a satisface nevoile și dorințele beneficiarilor interni și externi (studenții și familiile lor, firmele contractante etc.). Ambele urmăresc diminuarea riscurilor la care e supusă universitatea din cauza comportamentului neprofesional și imoral, începând cu cele mai „banale“ cazuri, cum ar fi primirea unei cărți drept cadou de la un student, folosirea în scop personal a computerului facultății, jignirile aduse studenților, și mergând până la fapte grave cum sunt plagiatul, hărțuirea sexuală, nepotismul, fraudarea examenelor, oferirea de diplome fără acoperire etc. Etica și calitatea ar trebui să fie două componente majore ale planului strategic al universității (mai au universitățile românești planuri strategice și, dacă au, se conduc după ele?), fiind *parte componentă* a proceselor educaționale și administrative, nu un ornament *exterior*, puternic integrate în strategiile de management al riscului. De aici tendința de a unifica birourile de asigurare a calității cu acelea de etică și a *integra metodologic* cele două activități.

Ce înseamnă această unificare instituțională și integrare metodologică? Ea nu înseamnă suprapunerea celor două activități, ceea ce ar echivala cu desființarea lor tacită. Ele trebuie încurajate să-și păstreze specificul, autonomia și obiectivele distincte. Dar apare o *zonă de intersecție* care trebuie organizată. Aceasta înseamnă depășirea actualului stadiu de absență totală a comunicării, în care se sugerează cel mult o *alăturare* mecanică a standardelor („să lucrăm în acord cu standardele etice și cu cele de asigurare a calității“), precum și înființarea prealabilă unui *sistem* de management etic în universitățile românești. Căci noi vorbim de unificare dar nu avem ce unifica; pe de o parte, avem un sistem de AC în formare, dar pe de altă parte nu avem un sistem de ME. Nu e exclus ca Birourile de AC să-și asume din proprie inițiativă anumite sarcini etice, chiar angajând eticieni profesioniști, dar aceasta este o improvizare.

Văd cel puțin două căi de a face să conveargă strategiile de AC și cele de ME: 1) realizarea periodică a unui audit etic al exercițiilor de evaluare a AC. Și 2) integrarea parțială a standardelor etice și de calitate.

Cu privire la prima strategie, ea ar putea consta într-o evaluare profesionistă – la interval de câțiva ani -a problemelor etice ridicate de ansamblul procesului de evaluare a calității: evaluarea etică a chestionarelor de AC (în ce măsură satisfac acestea principiile etice), a standardelor de performanță utilizate și a proceselor reale de evaluare (comportamentul evaluatorului și evaluatului, presiuni, mită, incompatibilități, fabricarea de date etc.). Pot și trebuie să fie analizate și chestiuni mai generale și mai principiale cum sunt acelea ale problemelor de moralitate ridicate de metodele de ierarhizare a universităților sau a revistelor științifice precum și felul în care percep universitățile acest fenomen și care sunt reacțiile efective. Evident, aceasta ar presupune să avem un serviciu specializat de audit *etic* intern sau, dacă nu, să apelăm la firme specializate. Totul ar trebui precedat de o investigație de tip sociologic a *stării morale* a universităților românești, adică a principalelor probleme etice existente, în ordinea gravității și frecvenței. Deocamdată nu avem decât *impresii* pe această temă, între altele și pentru că sociologii nu au colaborat cu eticienii într-un asemenea proiect. Cât privește standardele de evaluare morală, ele trebuie să fie de același rang cu cele de asigurare a calității: anume standarde *instituționale*, nu personale. Trebuie să punem accentul nu pe morala *individuală* (cu care angajatul vine de acasă), ci pe morala *instituțională* (pe care universitatea trebuie să și-o definească). Aceasta înseamnă să ne întrebăm care sunt valorile și măsurile *organizaționale*

<sup>4</sup> Mureșan, Valentin, *Managementul eticii în organizații*, Editura Universității din București, 2009.

cele mai bune pentru a asigura în universitate un comportament moral al tuturor angajaților ei. E nevoie de mai mult decât de o juxtapunere de reguli de eficiență și de reguli morale, e nevoie de o *integrare* a lor. Dar cum?

## Integrarea standardelor

Să presupunem că avem deja o listă de standarde de calitate suficient de bune care sunt aplicate de evaluatori pe teren. În lipsa lor, exercițiile de evaluare nu ar fi putut avea loc. Nu avem ceva similar în domeniul ME. Căci aceasta ar însemna să avem un birou de audit etic menit să pună la punct asemenea standarde. Or, nici o universitate românească nu are un asemenea birou de audit *etic* intern.

Mai există o anomalie tipic autohtonă: expedierea problemei morale prin însărcinarea suplimentară a unui angajat al *Biroului de personal* cu atribuțiile „etică și conformitate”. Este cea mai rea soluție imaginabilă.<sup>5</sup> Ea nu e decât o mimare a acceptării ME, dar o respingere a lui *de facto*. În plus, trebuie spus că pentru aspectele de etică e nevoie de *experți etici*, nu de orice fel de specialiști, adică de persoane dublu specializate, în parte în managementul eticii. Cine pregătește asemenea oameni? Ar fi cine, dar nu există cerere.

Introducerea în standardele de calitate a unor criterii etice ridică întrebarea „ce criterii?”, „cum recunoaștem criteriile *etice*?” Văd în felul următor procesul de rezolvare a acestor nedumeriri.

Primul pas ar consta în fixarea fermă a scopului: vrem o universitate integră și care își respectă beneficiarii și personalul, deci care pune preț pe calitate? Atunci aceasta trebuie să fie un angajament deschis, public al *conducerii* universității. Universitatea trebuie să se hotărască dacă *impune* membrilor ei o asemenea conduită sau doar le-o *sugerează*.

Pasul al doilea ar consta în definirea operațională a acestui scop; ce înseamnă o universitate integră în termeni măsurabili. Și, apoi, ce caracteristici ale ei ar trebui selectate și integrate în procesele de evaluare periodică a calității datorită importanței lor majore pentru asigurarea calității activităților didactice și administrative. Aici am putea fi tentați să „ne dăm cu părerea”. Mult mai bine ar fi să adoptăm un model de „conținut moral” al unei organizații elaborat de specialiștii în ME. De exemplu, modelul oferit și aplicat de Muel Kaptein. Acest model, elaborat din experiența și pentru uzul companiilor, ar trebui desigur adaptat la situația particulară a universităților românești. Metodologia sa e disponibilă<sup>6</sup>, dar specificul instituțional e un parametru care trebuie întotdeauna respectat. Desigur, există și alte modele.

Pasul al treilea ar consta într-o diagnoză care să măsoare starea morală *reală* a universității românești și „distanțele” dintre aceasta și modelul *ideal* (e indispensabilă o cercetare sociologică în acest sens care să identifice punctele nevralgice ale comportamentului moral în universitatea supusă evaluării). Abia pe baza acestor „distanțe” se vor putea propune prioritățile în ceea ce privește programele etice ale universității și mai cu seamă se va putea opera selecția de indicatori etici care să fuzioneze cu cei de calitate. O echipă mixtă AC-ME ar trebui să se constituie în acest sens. Iată pe scurt ce spune M. Kaptein.<sup>7</sup>

<sup>5</sup> Ea e din păcate impusă de Legea nr. 50/2007 în instituțiile publice. Acest membru al compartimentului de resurse umane se ocupă de „consilierea etică și monitorizarea respectării normelor de conduită” fără a avea de regulă nicio pregătire etică. Se va observa și că se spune „norme de conduită”, „cod de conduită” și nu „norme morale” sau „cod moral” tocmai pentru că prin asemenea tertipuri lingvistice se încearcă mimarea managementului eticii și, în realitate, *evitarea* lui. Căci reglementările morale ne încurcă. Toate așa-zisele materiale de instruire etică a funcționarilor publici sunt formate din extrase din *legi* care nu au nici o legătură cu etica.

<sup>6</sup> Kaptein, Muel, „*Developing and testing a measure for the ethical culture of organizations: the corporate ethical virtue model*”, *Journal of Organizational Behavior*, No. 29, 2008.

<sup>7</sup> Kaptein, Muel, *Ethics Management. Auditing and Developing the Ethical Content of Organizations*, Kluwer, 1998.

<p><b>Dimensiunea organizațională</b></p> <p><b>Valori morale ale organizației (selectate empiric)</b></p>	<p><b>Relația instituție-personal (profesori, studenți, administrație)</b></p>	<p><b>Relația dintre angajații înșiși (profesori, studenți, administrație)</b></p>	<p><b>Relația universitate-stakeholderi (societate, guvern, viitori studenți, mediul economic etc.)</b></p>
<p><b>1. Claritate</b></p>	<p>- claritatea și precizia redactării codului etic (câteva teme: folosirea bunurilor organizației, conflictul de interese, mita, cadourile etc.) - sunt satisfăcuți de calitatea cursurilor de instruire de <i>conformitate</i>? (<i>există așa ceva?</i>)</p>	<p>- definirea clară a responsabilităților morale dependente de o funcție. - Știe universitatea care e lista marilor probleme de etică academică cu care se confruntă personalul și care e ordinea gravității lor?</p>	<p>- codul etic și alte reglementări stipulează explicit ceea ce beneficiarii așteaptă de la angajații universității?</p>
<p><b>2. Consistență</b></p>	<p>- e asigurată coerența codului etic cu celelalte reglementări și valori ale universității?</p>	<p>- coerența codului etic cu codurile profesionale și regulamentele administrative – pentru a asigura, între altele, sancționabilitatea.</p>	<p>- conducerea face sau nu eforturi pentru a satisface exigențele etice ale stakeholderilor?</p>
<p><b>3. Sancționabilitate</b></p>	<p>- dacă încălcarea codului etic e sancționată sau nu (exemple).</p>	<p>- au existat sancțiuni pentru încălcări ale regulilor morale privind raporturile interpersonale la reclamația celor afectați? - există un sistem de reclamare anonimizat (hot-line etic)?</p>	<p>- e sancționat personalul dacă terții se plâng de proaste servicii? Au la cine se plâng?</p>
<p><b>4. Realizabilitate</b></p>	<p>- sunt realizabile prevederile codului sau o ... poezie? - a fost actualizat vreodată codul etic? - membri Comitetului etic au participat la vreun curs de instruire etic sau sunt total „incompetenți“ etic (se bazează pe cei 7 ani de-acasă)?</p>	<p>- avem mijloace pentru materializarea responsabilităților ce le revin? - de exemplu, se face curs de instruire etic, informări pe teme morale, autoinstruire online etc.?</p>	<p>- exigențele stakeholderilor pot fi realizate sau sunt exagerate de regulă?</p>
<p><b>5. Suportabilitate</b></p>	<p>- conducerea universității sprijină explicit realizarea programelor etice? - au fost organizate cursuri de instruire etice la care a participat rectorul? - Există un Birou etic?</p>	<p>- conducerea a stimulat bunele practici morale între studenți și profesori și personal etc.? (exemple) - conducerea universității a stimulat educarea competențelor etice la membrii Comitetelor de etică?</p>	<p>- dovezi că liderii universității sprijină relațiile cu exteriorul.</p>

<b>6. Vizibilitate</b>	- consecințele conduitelor neetice sunt făcute publice?	- consecințele conduitelor imorale au fost făcute publice în colectivele de catedră sau între studenți?	- răspunsurile universității la cererile beneficiarilor sunt vizibile
<b>7. Criticabilitate</b>	- cazurile de imoralitate sunt discutate și criticate în comitetul de etică și în Senat?	- conduitele imorale au fost dezbătute în facultăți și în colectivele studențești? - pentru cazurile personale de conștiință există consultanți morali?	- neajunsurile cu mediul extern pot fi discutate?

El definește o *organizație morală* pe baza conceptului descriptiv de „conținut etic“ al acesteia. Modelul conceptual al conținutului etic pleacă de la premisa că există trei tipuri de relații care sunt relevante din punct de vedere moral în orice organizație (voi lua doar cazul universităților, deși modelul său a fost elaborat prin studiul unor companii): a) relațiile dintre universitate și personal (profesori, studenți, personal administrativ); b) relațiile dintre angajații înșiși; și c) relațiile dintre organizație și părțile interesate (*stakeholders*): viitori studenți, guvern, părți în contracte de cercetare etc. Evaluarea conținutului moral al unei universități se face pe baza unei liste de „calități“, „criterii“ sau „virtuți“ ale organizației (pe verticală în tabelul de mai sus). *Virtuțile morale ale unei organizații* sunt acele trăsături sau condiții *organizaționale* care facilitează și încurajează comportamentul moral al angajaților. Făcând o analiză empirică pe un număr de câteva zeci de firme, autorul a selectat șapte „calități etice“ care trebuie interpretate relativ la fiecare dintre cele trei dimensiuni. Iată o scurtă descriere a primei dintre aceste șapte *virtuți organizaționale*:

*Claritatea* se referă la gradul în care organizația își clarifică și își face transparente exigențele morale sub forma unor valori și reguli morale. Mai multe cercetări empirice au relevat faptul că riscul comportamentelor imorale crește pe măsură ce organizația nu-și prezintă explicit regulile etice, lăsând fiecare angajat la cheremul propriilor intuiții și bunului simț moral. Caracterul vag și ambiguu al pretențiilor morale ale unei organizații este una dintre cele mai importante surse de comportament imoral<sup>8</sup>. Dacă privim „claritatea“ în raport cu prima dimensiune (relația angajați-organizație), ea reprezintă gradul în care organizația e transparentă cu privire la felul în care pot folosi angajații bunurile organizației, stabilind reguli amănunțite pentru aceasta. Se va verifica dacă asemenea reguli există. Neștiința, neclaritatea și haosul favorizează acceptarea de mici cadouri, de mită, folosirea abuzivă a bunurilor organizației, mentalitatea păguboasă „merge și așa“. O condiție a moralității unei organizații e ca angajații să știe ce se pretinde de la ei (caracterul detaliat și public al codurilor morale). Sub aspectul relațiilor dintre angajați, claritatea înseamnă a defini exact și a fixa în cod toate responsabilitățile angajaților în raporturile lor reciproce. Cunosci ei aceste responsabilități? În raport cu părțile interesate trebuie stabilit și prevăzut cu claritate ceea ce așteaptă acestea de la personalul organizației. Pe scurt, claritatea normelor etice dintr-o organizație poate fi evaluată pe teren întrebând în ce măsură au asigurat ele intervievatului o îndrumare efectivă și explicită cu privire la colegi, autorități, echipamentul organizației, orele de lucru, banii și alte active, informațiile confidențiale, acțiunile față de terți, mediul natural, precum și în ce măsură s-a asigurat o comunicare transparentă a valorilor și normelor morale în organizație.

Un bun management al eticii trebuie să asigure prezența tuturor celor șapte virtuți etice ale organizației menite să garanteze orientarea celor trei dimensiuni fundamentale într-o direcție morală. E vorba, așadar, de claritatea și precizia redactării codului, de asigurarea consistenței lui cu celelalte reglementări și valori (coerența abordării), de faptul că încălcarea codului e sancționată, de vegherea

<sup>8</sup> Kaptein, Muel, „Developing and testing a measure for the ethical culture of organizations: the corporate ethical virtue model“, *Journal of Organizational Behavior*, No. 29, 2008, p. 925 și urm.

ca prevederile codului să fie realizabile, ca organizația (conducerea) să sprijine realizarea programului etic iar consecințele conduitelor să fie făcute publice și discutate critic în organizație - toate acestea atât în relația dintre personal și conducere, cât și în relațiile dintre angajați sau acelea dintre personal și toate părțile implicate. Comportamentul neetic apare atunci când una sau mai multe dintre calitățile de mai sus nu sunt inculcate deplin în contextul organizațional. Evaluarea pe teren a calităților etice se poate face prin interviuri, consultare de documente etc. *Auditul etic* al unei organizații constă tocmai în evaluarea conținutului ei moral și (eventual) în sugerarea unor soluții pentru dezvoltarea ei morală.<sup>9</sup>

Kaptein explică pe larg metodologia acestor evaluări pentru toate valorile. Vom obține în acest fel o listă impresionantă de indicatori măsurabili ai conținutului moral al universității, indicatori care pot fi folosiți atât pentru auditul etic precum și pentru elaborarea politicilor universității. O selecție a lor ar putea fi integrată în standardele de AC și aplicate odată cu acestea. Ea ar reprezenta o metodă de a integra nealeator standarde etice în standardele de AC pentru a face o evaluare integrată a *eticii și calității*. Ea poate părea complicată dar cred că aceste lucruri, dacă sunt luate în serios, sunt în general destul de complicate. Ele necesită expertiză și un personal angajat anume pentru a le rezolva.

Iată ce tip de întrebări „etice“ ar putea fi formulate pentru conducătorii universităților în cursul procesului de audit intern:

- i) *Care este strategia universității dumneavoastră cu privire la managementul ei etic?* Unde apare etica în structura strategiilor universității? Care sunt implicațiile etice ale celorlalte strategii ale universității? Au fost discutate probleme de management etic la ultimul consiliu de administrație? Ce sisteme funcționează efectiv pentru a monitoriza comportamentul etic? Cât de eficiente s-au dovedit a fi? Există angajați competenți în probleme de etică sau totul e o improvizație? Ce prevede planul strategic pentru următorii ani în privința managementului etic? Punând aceste întrebări vom vedea dacă rectorul are răspunsuri concrete sau va repeta o serie de considerente generale de bun simț.
- ii) *Cine e responsabil de problemele etice ale universității dumneavoastră?* Am întâlnit universitari care răspundeau mândri «noi toți suntem responsabili». Semn sigur că problemele etice sunt ignorate. Nici delegarea acestei responsabilități către rector, serviciul de personal sau juridic nu s-a dovedit eficientă. Soluția pare a fi angajarea unui director cu probleme etice și crearea unui Birou de etică pe care să-l conducă.
- iii) *Sunt pregătiți oamenii din universitate să recunoască și să rezolve dileme morale?* Poate rectorul sau prorectorul defini o problemă «morală»? Cum au rezolvat până acum dilemele morale apărute? Ce consultanță acordă universitatea personalului său pentru a rezolva dilemele morale care apar? Știe lumea care sunt valorile morale ale organizației? Există un cod etic? Se practică instruirea etic periodic al personalului? Există un serviciu de consultanță morală? Există instrumente de auto-training etic?
- iv) *Are personalul universității oportunitatea și cadrul care să permită discutarea în siguranță a problemelor etice cu care se confruntă?* Mulți dintre membrii personalului unor firme au recunoscut că li s-a cerut să fure, să mintă, să falsifice datele pentru profitul organizației, totul fiind înconjurat de o periculoasă conspirație oficială a tăcerii. Există mecanisme de raportare a unor asemenea situații? Sunt «informatorii» protejați și răsplătiți? Are organizația un «ombudsman» și o linie telefonică specială pentru reclamații pe această temă? Este universitatea un mediu în care discutarea deschisă a problemelor morale e încurajată?
- v) Un studiu din 1990 al Universității Columbia a constatat că 50% dintre conducătorii unor firme au fost recompensați pentru că au făcut acțiuni considerate neetice. Dacă un membru al universității dumneavoastră ține la principiile etice în ciuda presiunii contrare a administrației, este pedepsit sau laudat? Cât de stimulative sunt laudele?

<sup>9</sup> Kaptein, Muel, *Ethics Management. Auditing and Developing the Ethical Content of Organizations*, Kluwer, 1998, cap. 4.5.



Într-o altă abordare, s-ar putea testa doar climatul moral<sup>10</sup> al organizației așa cum e perceput de angajați, nu dacă participantul la exercițiul de evaluare crede că se comportă moral sau nu. Analiza statistică a indicat faptul că *un climat etic solid este asociat cu valori ca eficiența, calitatea, excelența și lucrul în echipă*. Acest rezultat contrazice punctul de vedere al simțului comun după care pentru a obține performanță profesională sau administrativă nu trebuie să te complici cu managementul problemelor etice.<sup>11</sup> Evident, programele etice ale universităților trebuie gândite pentru a aduce beneficii financiare și non-financiare, deci integrate în contextul mai larg al *managementului riscului*.

## Standarde vs. climat instituțional

Cei ce lucrează în domeniul AC știu că există cel puțin două stiluri de a aborda această problemă în Europa: stilul anglo-saxon, bazat pe proceduri, pe consilii naționale care se ocupă cu verificarea și pe exerciții periodice de evaluare care se termină cu sancțiuni, mai ales financiare; respectiv stilul țărilor nordice, bazat pe formarea unei culturi instituționale a calității, pe educație și mai puțin pe reguli și pedepse. Cele două stiluri, prezente și în universitățile din aceste țări, sunt concordante cu două tipuri naționale (sau zonale) de cultură managerială net diferite.

Nu va fi surprinzător să identificăm și în domeniul ME aceeași dihotomie între stilul „dur“ al „eticii și conformității“ (stilul anglo-american: reguli, instituții, pedepse), respectiv, stilul „blând“ al strategiei „integrității“ (educație, cultură instituțională).

În acest context real, interesantă e poziția oficială a UE. Odată cu adoptarea așa-zisului „cadru etic“ (*ethics framework*) pentru administrația publică (2004), țările membre par să fi adoptat oficial un model de management etic aflat la *intersecția* dintre modelul integrității și cel al conformității. Sub bagheta unor eticieni nordici, cadrul etic e definit în termenii strategiei integrității: el e un *Cod de Etică European* neconstrângător în sens juridic, ce reflectă valorile centrale și standardele specifice de conduită etică, furnizând un ghid pentru dezvoltarea de coduri de conduită la nivel național și local. Codul de conduită e gândit în acest cadru ca fiind un *compromis* între un regim etic bazat pe integritate și unul bazat pe conformitate<sup>12</sup>. Dar Europa e diversă. Anglia și Portugalia par să alunece mai mult spre modelul american de etică și conformitate și la fel sunt înclinate să o facă țările Europei răsăritene, pe când Franța și Germania consideră că nu au nevoie de un program etic-normativ separat, căci marile valori morale sunt deja conținute în legislația existentă unde abia trebuie descoperite. Cred că această ultimă poziție nu e decât dovada unui profund conservatorism.

Desigur, integrarea standardelor etice și de calitate nu înseamnă abandonarea „programei etice“ în universități și nici desființarea acțiunilor AC. Acesta e numai unul dintre momentele unui program etic și a unui program de AC. Căci pentru a avea realmente un program etic în universitate trebuie să existe multe alte lucruri precum și voința de a se angaja în a duce la bun sfârșit sarcini incomode, care sunt percepute de obicei ca redundante, cum ar fi<sup>13</sup>:

- i) crearea și dezvoltarea *codurilor etice* - care articulează așteptările ferme ale organizației privind moralitatea;
- ii) organizarea și conducerea unor *comitete de etică* menite să se ocupe de dezvoltarea politicilor cu caracter etic, de evaluarea acțiunilor și deciziilor organizației și angajaților, de dezvoltarea codului etic;
- iii) punerea la punct a unor *sisteme de comunicare etică* (e.g. linii telefonice dedicate) ca mijloc la dispoziția angajaților de a raporta abuzurile sau de a cere consiliere;

<sup>10</sup> Exemple de întrebări: 1) Este neobișnuit pentru membrii departamentului meu să accepte mici daruri pentru a-și face datoria? 2) Șeful meu îi încurajează pe subalterni să acționeze etic; 3) Șefii mei sunt un bun exemplu de comportament etic; etc.

<sup>11</sup> Menzel, Donald, *Ethics Management for Public Administrators: Building Organizations of Integrity*, M.E. Sharpe, 2007, p. 75.

<sup>12</sup> Moilanen, Timo, *The Adoption of an Ethics Framework in EU Member States*, Conference on Public Integrity and Anticorruption in Public Service, Bucharest, May, 2007.

<sup>13</sup> Trevino, Linda Klebe; Weaver, Gary, *Managing Ethics in Business Organizations*, Stanford University Press, 2003, p. 90.

- iv) existența unui *Birou de etică* și a unui *director* cu probleme etice care să inițieze, coordoneze și aplice politicile etice în organizație;
- v) existența Biroului unui „ombudsman“ care să cerceteze zvonurile și să aplaneze conflictele;
- vi) organizarea de *cursuri de instruire etice*, de la cele de conștientizare a obligațiilor la cele vizând formarea virtuților profesiei; în lipsa acestora codul etic e literă moartă;
- vii) desfășurarea de activități de *disciplinare* în cazul comportamentelor neetice;
- viii) crearea unei *culturi instituționale* de respect pentru valorile specifice organizației.

Tot acest ansamblu de activități trebuie să existe în continuare în subordinea *Biroului de etică și calitate* (în cadrul căruia ar putea fi creat un departament de etică), integrarea indicatorilor nefiind decât o parte (comună) din ansamblul preocupărilor acestui birou comun. Altfel, unificarea instituțională nu e strict necesară, dar e utilă mai ales acolo unde se cultivă confuzia, din dorința de a evita aplicarea standardelor etice și de calitate.

În încheiere, o nedumerire personală. România e una dintre țările care stă cel mai rău la capitolul corupție și imoralitate generalizată, transformate în mentalitate, în „tradiție“. De aproape douăzeci de ani se discută disperat despre ele. Și totuși, factorul politic e inert. Înafara unei instituții judiciare dedicată marilor corupți (DNA), nici o directivă guvernamentală nu a fost dată pentru a preveni asemenea acte imorale, evident păguboase, pentru a realiza organizații integre în care să existe respect pentru munca bine făcută și un control al comportamentelor deviate. În alte țări, care nu au problemele noastre de risc, au fost luate măsuri legale drastice. La noi nimic nu se întâmplă. Guvernul are menirea să impună o lege dedicată tuturor acestor aspecte legate de managementul comportamentului moral în organizații precum și de încurajarea asigurării calității. Numai atunci vom putea spune că *a început ceva*.

### **Bibliografie:**

Andreescu, Liviu, „*Recenzia volumului Trends in Quality Assurance: A Selection Papers from the Third European Quality Assurance Forum, Bruxelles, European University Association, 2009, 80 p.*“, publicat în *Quality Assurance Review for Higher Education*, vol. 1, Nr. 1, 2009

Costreie, Sorin; Ianole, Rodica; Dinescu, Raluca, „*An Evaluation of the Quality (Assurance) Evaluation – Case Study: The University of Bucharest*“, *Quality Assurance Review*, vol. I, no. 2, 2009.

Kaptein, Muel, *Ethics Management. Auditing and Developing the Ethical Content of Organizations*, Kluwer, 1998.

Kaptein, Muel, „*Developing and testing a measure for the ethical culture of organizations: the corporate ethical virtue model*“, *Journal of Organizational Behavior*, No. 29, 2008.

Menzel, Donald, *Ethics Management for Public Administrators: Building Organizations of Integrity*, M.E. Sharpe, 2007.

Moilanen, Timo, *The Adoption of an Ethics Framework in EU Member States*, Conference on Public Integrity and Anticorruption in Public Service, Bucharest, May, 2007.

Mureșan, Valentin, *Managementul eticii în organizații*, Editura Universității din București, 2009.

Trevino, Linda Klebe; Weaver, Gary, *Managing Ethics in Business Organizations*, Stanford University Press, 2003.