

**Programul de dezvoltare a competențelor de leadership în
domeniul securității nucleare**

Elemente de psihologie

prima parte

Mădălina Coca

12.09.2023



Puțină psihologie

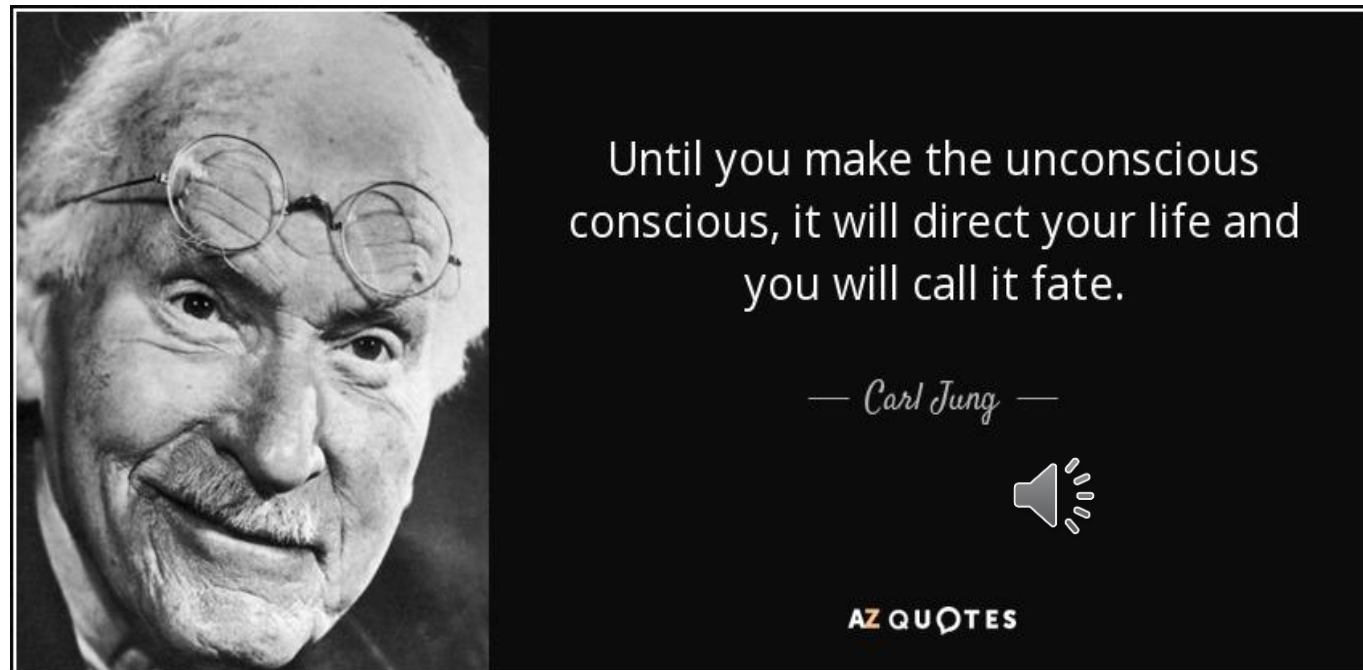
De ce ne-ar interesa psihologia?

Psihologia ne este utilă ca să înțelegem cum funcționează oamenii și organizațiile, așa cum ne este necesară fizica reactorului ca să înțelegem cum funcționează o centrală nucleară.

Poate nu suntem și nu vom fi specialiști în aceste discipline (deși în ce privește fizica reactorului măcar avem o șansă să ne specializăm, deoarece există modele și coduri de calcul validate și proiecte bune bazate pe ele, care demonstrează fără dubiu teoriile), dar e util să cunoaștem bazele și utilizările lor.

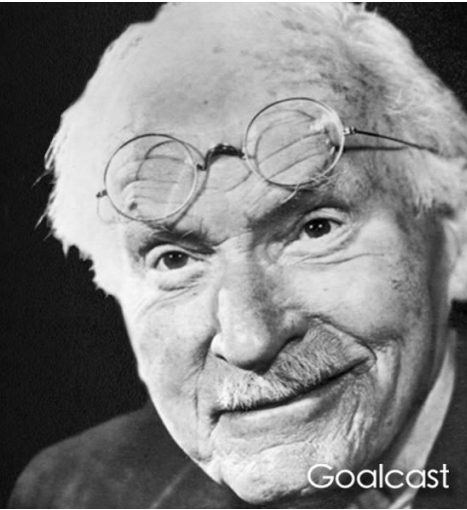
“Până nu faci partea inconștientă să devină conștientă, îți va conduce viața și o vei numi soartă.”

Jung



"You are **what you do**, not what you say **you'll do**."

Carl Jung



Goalcast



Behavior is the mirror in which everyone shows their image.

~ Johann Wolfgang von Goethe

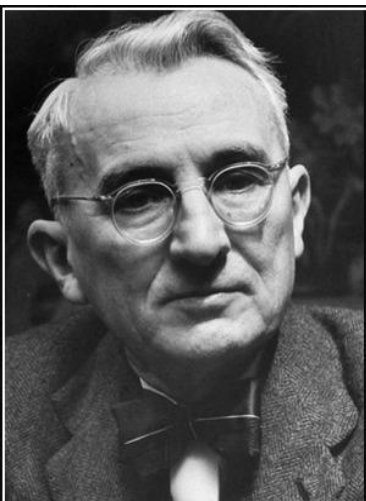
AZ QUOTES

"Ești ceea ce faci, nu ceea ce spui că vei face." **Jung**

"Comportamentul este oglinda în care fiecare își arată imaginea." **Goethe**

"Dă mai puțină atenție la ce spun oamenii. Doar privește ce fac." **Dale Carnegie**

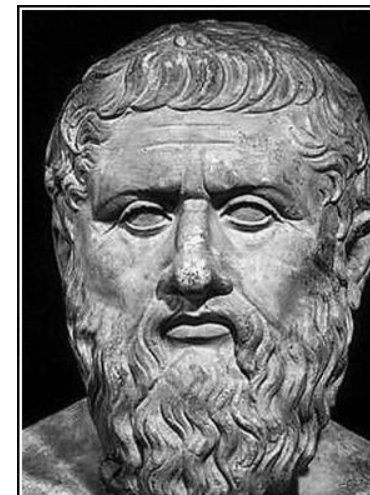
"Comportamentul uman decurge din trei surse principale: dorință, emoție și cunoaștere." **Platon**



Pay less attention to what men say.
Just watch what they do.

— Dale Carnegie —

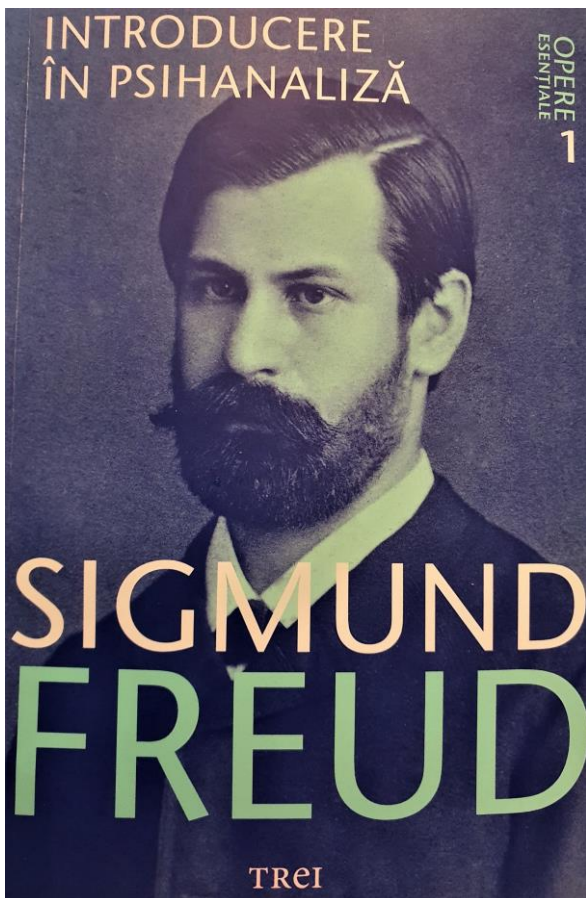
AZ QUOTES



Human behavior flows from three main sources: desire, emotion, and knowledge.



AZ QUOTES



Puțină psihologie

Sigmund Freud (1856 – 1939, “părintele psihanalizei”) a dezvoltat (empiric) un model al psihicului uman care include 3 elemente principale:

- Sine sau Se (Id)
- Eu (Ego)
- Supraeu (Super Ego)

**Granițele dintre cele 3 elemente nu sunt fixe, ci dinamice.
Cele 3 elemente sunt un tot unitar (la oamenii echilibrați).**

Sinele este partea cea mai arhaică, partea pulsională din noi, un rezervor de impulsuri primitive care caută satisfacție imediată. Este și sursa de energie psihică (Freud, Jung).

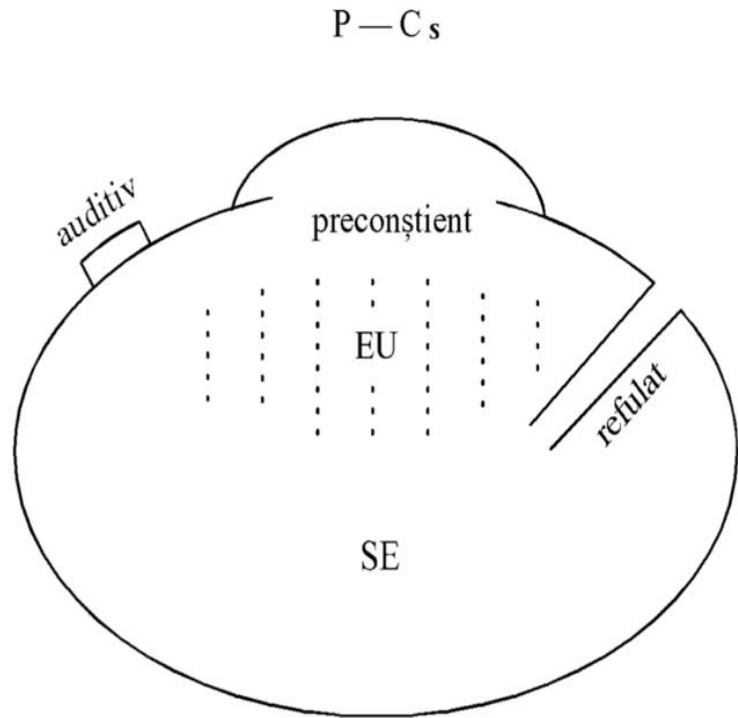
Supraeul (în opoziție cu Sinele) reprezintă instanța organizată, caracterizată de interdicții, valori morale, idealuri.

Eul este responsabil cu funcționarea în lumea exterioară și cu reconcilierea între Sine și Supraeu.

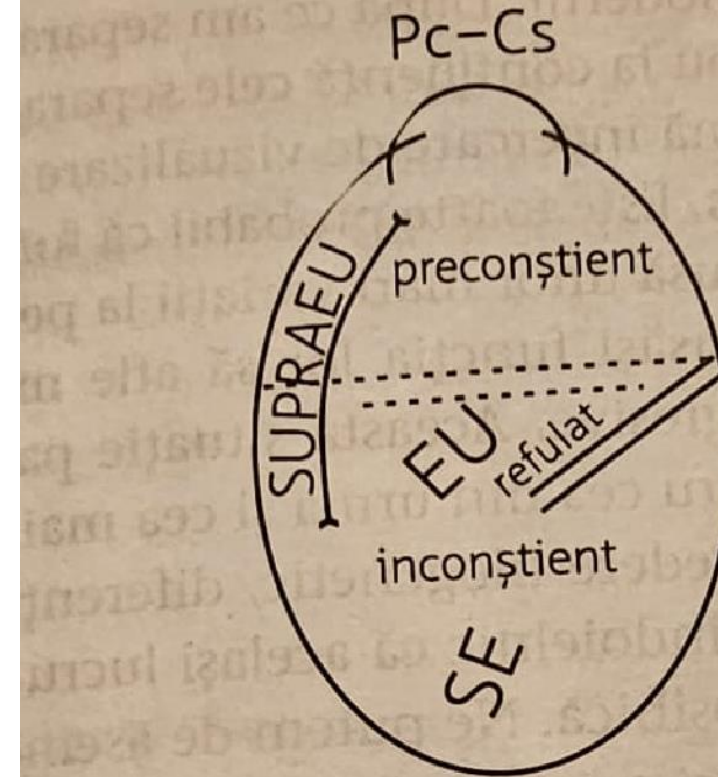


Diferite reprezentări ale elementelor personalității psihice, ilustrate în baza notelor lui Sigmund Freud

Eul și Se-ul 305



31. Descompunerea în elemente a personalității psihice 601



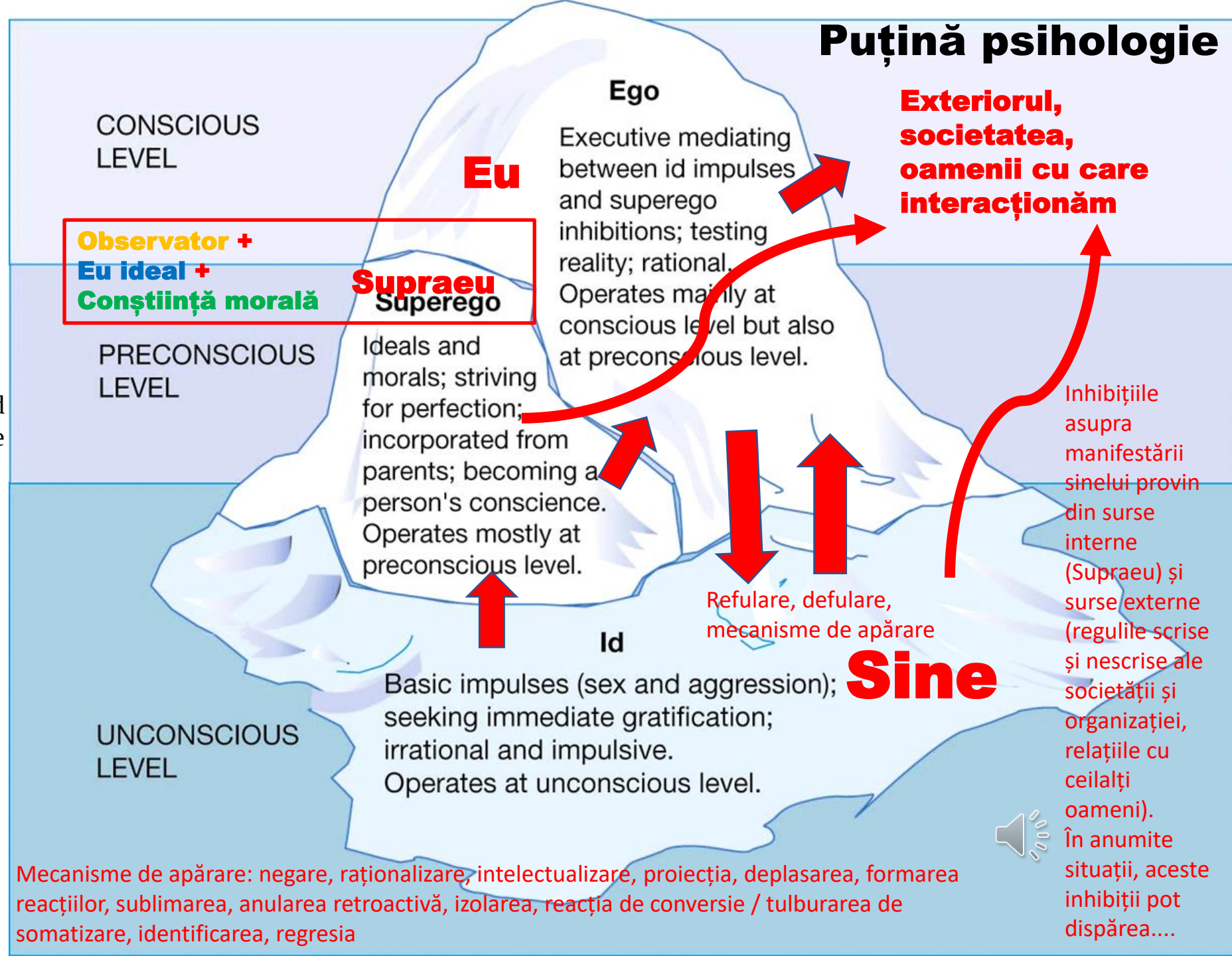
Supraeul este ultima componentă care se dezvoltă. Internalizează principiile morale, judecățile despre bine și rău, modelele de autoritate.

Chiar dacă Eul și Supraeul pot ajunge la aceeași decizie, Supraeul susține decizia pe baze morale, în timp ce Eul susține decizia în funcție de factori externi (ce ar crede lumea, care ar fi consecințele).

Eul trebuie să facă față realității și să îndeplinească dorințele Sinelui într-un mod care este acceptabil dpdv social. Asta poate să presupună întârzierea satisfacerii necesităților și managementul tensiunii pe care Sinele o resimte dacă o dorință nu îi este îndeplinită imediat.

Eul recunoaște că alți oameni au și ei dorințe și nevoi proprii și că egoismul nu este întotdeauna util pentru noi pe termen lung.

Sinele este componenta de bază, primordială a personalității. Dorește satisfacerea imediată a nevoilor și dorințelor noastre. Dacă acestea nu sunt satisfăcute, apar tensiuni, anxietăți,angoase, frustrări.

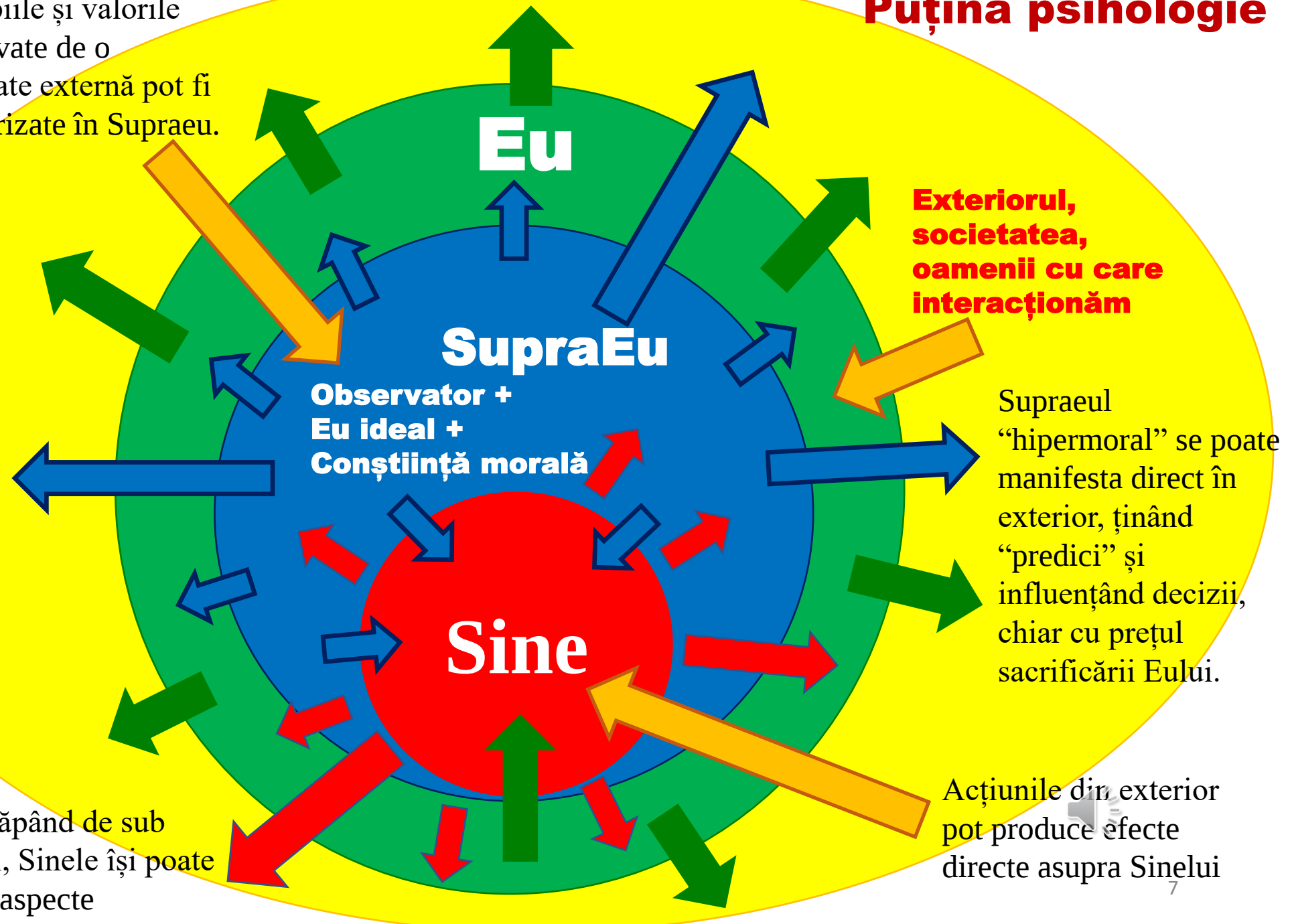


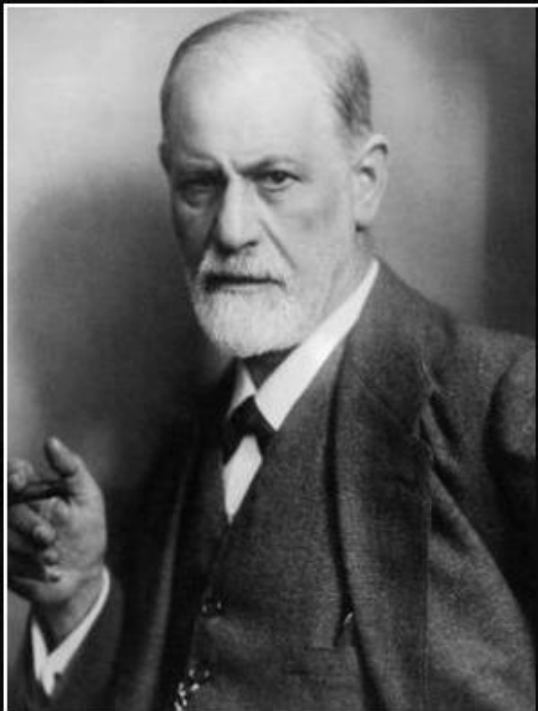
Principiile și valorile promovate de o autoritate externă pot fi interiorizate în Supraeu.

“Din punct de vedere al restricției impuse pulsioniilor, adică al moralității, se poate spune: Se-ul este cu totul amoral, Eul se străduiește să fie moral, iar Supraeul poate deveni hipermoral, caz în care el este la fel de crud ca și Se-ul.”

Freud

În unele situații, scăpând de sub cenzura Supraeului, Sinele își poate manifesta anumite aspecte





The poor ego has a still harder time of it; it has to serve three harsh masters, and it has to do its best to reconcile the claims and demands of all three...The three tyrants are the external world, the superego, and the id.

— Sigmund Freud —

AZ QUOTES

Puțină psihologie

Freud a scris în *New Introductory Lectures on Psychoanalysis* din 1932: "Bietul eu... este nevoit să servească trei stăpâni dificili".

Eul se adaptează la **realitate**, la nevoile **Sinelui** și la **Supraeu**.

*“În raporturile sale cu Se-ul, el [Eul] este aidoma călărețului care trebuie să strunească forța superioară a calului, cu diferența că ultimul își domină calul cu propriile forțe, în timp ce Eul se folosește pentru dominarea Se-ului de forțe împrumutate. Această comparație poate fi dusă puțin mai departe: asemenea călărețului căruia, dacă nu vrea să se despartă de cal, nu-i mai rămâne adesea altceva de făcut decât să-i lase acestuia frâu liber pentru a-l duce încotro voiește, **Eul traduce de obicei în acțiune voința Se-ului, ca și cum ar fi vorba de propria sa intenție**” - Sigmund Freud*

Puțină psihologie



Freud a spus că *Eul* este prins în lupta a două direcții de acțiune provenite din interior. Aceasta este simbolizată în mod obișnuit de un diavol pe un umăr și un înger de pe celălalt umăr, fiecare vorbind într-o ureche diferită.



Puțină psihologie

Eul încearcă să adapteze Sinele la realitate și realitatea la nevoile Sinelui.

În același timp, Eul încearcă să rămână fidel principiilor Supraeului și să respecte interdicțiile impuse de acesta.

Atunci când solicitările venite din exterior sunt bazate pe aceleași valori și principii cu cele din interior, din Supraeu, sarcina Eului devine mai ușoară.

Atunci când solicitările din exterior, exigențele Supraeului și dorințele / impulsurile Sinelui sunt în armonie, Eul este capabil să se dezvolte plenar, nu doar să supraviețuiască.

Psihanalizei i s-a reproșat în numeroase rânduri că nu se interesează de ceea ce este elevat, moral, suprapersonal în om. Reproșul este nedrept atât din punct de vedere istoric, cât și metodologic: din punct de vedere istoric, deoarece psihanaliza a atribuit de la bun început tendințelor morale și estetice ale Eului un rol important în actul refulării; din punct de vedere metodologic, întrucât cei ce aduc aceste reproșuri n-au vrut să înțeleagă că cercetarea psihanalitică nu se putea manifesta asemeni unui sistem filosofic, cu un corp doctrinal încheiat, desăvârșit și că ea a trebuit să-și croiască drum spre înțelegerea complicatelor procese *psihice* în mod progresiv, prin descompunerea analitică a fenomenelor normale și patologice. Atât timp cât a trebuit să ne ocupăm de studiul elementelor refulate ale vieții psihice, nu puteam împărtăși îngrijorarea celor ce voiau să conserve cu orice preț ceea ce este elevat în om. Dar acum, când am abordat analiza Eului, tuturor celor care, zguduiți în conștiința lor morală, ne-au spus cu reproș că, totuși, trebuie să existe în om o esență superioară le putem răspunde: „desigur, o astfel de esență superioară există, și ea nu este altceva decât Idealul Eului sau Supraeul, reprezentanța raporturilor noastre cu părinții. Copii fiind, am cunoscut aceste ființe superioare, le-am admirat, ne-am temut de ele și mai târziu ni le-am asimilat.”

~~proce intim legate.~~ Supraeul este pentru noi reprezentanța tuturor limitărilor morale, avocatul năzuinței spre perfecționare, pe scurt, ceea ce ne-a devenit palpabil în plan psihologic din așa-zisul nivel superior în viața omenească. Deoarece Supraeul însuși este reductibil la influența părinților, educatorilor și altora asemenea, aflăm și mai multe despre semnificația sa dacă ne aplecăm asupra acestor surse ale sale. De regulă, părinții și autoritățile analoge lor urmează în educație prevederile propriului Supraeul. Indiferent de modul în care Eul lor se va fi aranjat cu Supraeul lor, ei sunt severi și pretențioși în educarea copilului. Ei au uitat dificultățile proprii copilării, sunt mulțumiți să se poată identifica acum cu propriii părinți, care la vremea lor le-au impus limitările severe. Astfel, Supraeul copilului de fapt nu este construit după modelul părinților, ci al Supraeului parental; el se umple cu același conținut, devine purtătorul tradiției, al tuturor aprecierilor constante în timp, care s-au propagat pe această cale vreme de generații. Vă dați seama cu ușurință ce ajutor important rezultă din luarea în considerare a Supraeului pentru înțelegerea comportamentului social al copilului, de exemplu pentru cel al delăsării, poate și ce indicații practice pentru educație rezultă de aici. ~~Probabil că așa-zisele concepții~~

Supraeul include Idealul Eului sau Eul ideal.

Ceea ce biologia și destinul speciei umane au pus în Se este reluat și re trăit de Eu în mod individual prin intermediul formațiunii ideale. Prin istoria formării sale, Idealul Eului prezintă raporturile cele mai intime, mai strânse cu achiziția filogenetică, cu moștenirea arhaică a individului. Ceea ce se găsea în structurile cele mai profunde ale vieții psihice devine, prin formarea Idealului Eului, ceea ce este mai elevat în sufletul uman, în sensul valorilor noastre. Ar fi însă zadarnică încercarea de a localiza Supraeul, fie și în maniera în care am procedat cu Eul, de a-l exprima cu ajutorul unei comparații prin care am încercat să ilustrăm relația dintre Eu și Se.

Supraeul are și rolul de **Observator** și de **Conștiință morală**.

...ia dintre Eu și ...

Este ușor de arătat că Idealul Eului satisface toate condițiile pe care trebuie să le întrunească esența superioară a omului. Ca formațiune substitutivă pentru dorul de tată, el conține germenele din care s-au ivit toate religiile. Comparând Eul, în imperfecțiunea sa, cu Idealul Eului, omul încearcă un sentiment religios de umilință, care este temelia credinței ardente. În cursul dezvoltării ulterioare, rolul tatălui a fost preluat de învățători și autorități; comandamentele și interdicțiile lor s-au păstrat în Idealul Eului, exercitând și azi *în calitate de conștiință morală* rolul de cenzor. Tensiunea dintre exigențele conștiinței morale și realizările Eului dă naștere *sentimentului de culpabilitate*. Sentimentele sociale se bazează pe identificările cu ceilalți membri ai colectivității pe baza aceluiași Ideal al Eului.



ferioare se află în inconștient; în schimb, ne așteptăm ca funcțiile psihice să pătrundă cu atât mai ușor în conștiință, cu cât valoarea lor socială și morală este mai mare. Experiența psihanalitică ne dezamăgește însă în acest punct; pe de o parte, ea ne furnizează dovezi că însăși munca intelectuală, dificilă, delicată și cerând o mare concentrare de gândire se poate efectua în preconștient, fără să ajungă la pragul conștiinței. Aceste cazuri, care nu pot fi puse la îndoială, se ivesc de pildă în starea de somn: cineva găsește imediat după deșteptare soluția unei probleme matematice grele sau de altă natură, soluție pe care o căutase zadarnic în stare de veghe.⁸

Mult mai stranie este însă o altă experiență. În cursul analizelor am putut constata că există persoane la care atitudinea autocritică și conștiința morală, cu alte cuvinte funcții psihice înalt valorizate, pot rămâne inconștiente, dovedindu-se a fi în această stare foarte eficiente. Așadar, caracterul inconștient al rezistenței pe care bolnavii o opun în timpul analizei nu este singura manifestare de acest gen. Dar acest fapt nou care ne obligă, în ciuda simțului nostru critic dezvoltat, să vorbim despre un *sentiment de culpabilitate inconștient* ne derutează și mai mult, punându-ne în fața unor noi enigme, mai ales că treptat ajungem să ne dăm seama că un astfel de sentiment joacă, în cazul unui mare număr de nevroze, un rol economic hotărâtor, punând piedici serioase în calea vindecării. Pentru a reveni la scara noastră de valori, putem spune: nu numai ceea ce este inferior în Eu poate fi inconștient, dar și ceea ce este foarte elevat. În acest fapt avem o nouă demonstrație a ceea ce afirmam mai sus în legătură cu Eul conștient, și anume că el reprezintă în primul rând un Eu corporal.

Supraeul se regăsește preponderent în domeniul inconștient al psihicului nostru, dar putem, prin introspecție, să devenim conștienți de:

- valorile și principiile pe care le promovează,
- de restricțiile pe care ni le impune,
- de Eul ideal către care tindem și cu care ne comparăm,
- de modul în care s-a format Supraeul.

Supraeul începe să se dezvolte, în medie, de la vârsta de 3 ani, se consolidează în perioada tinereții și continuă să se actualizeze pe tot parcursul vieții.

Gradul de dezvoltare al Supraeului diferă de la individ la individ. Elementele comune internalizate provin din cultura societății, din cultura organizațională, de la figurile de autoritate cele mai influente.

⁸ Un caz de acest gen mi-a fost comunicat recent, cu titlu de obiecție împotriva descrierii mele făcute „travaliului oniric”.

EBOOKS

AUDIOBOOKS

PSIHOLOGIE

DEZVOLTARE PERSONALĂ

FICȚIUNE

YOUNG FICTION

ISTORIE

MEMOIR

ALTE COLECȚII

CĂRȚI LA 10 LEI

Psihologie

Acasa / Psihologie / Psihologia Inconștientului. Opere Esențiale, Vol. 3

EBOOKS

Toate

Psihologie

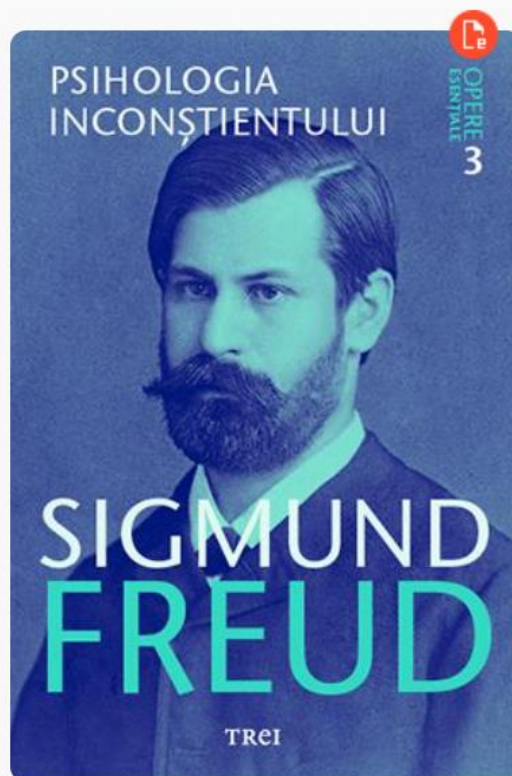
Psihologie și
Psihoterapie

Psihanaliză
contemporană

Misterele
inconștientului colectiv

Freud & Jung

Dezvoltare personală



Psihologia inconștientului. Opere Esențiale, vol. 3 (ebook)

Autor: Sigmund Freud
ISBN: 978-606-719-217-9

39.00 RON

33.15 RON



Cumpără



Wishlist

Formate disponibile:



Tipărit
41.65 RON



Ebook
33.15 RON

Nr. pagini ediție tipărită: 440

Anul apariției: 2010

Traducere din limba germană de Gilbert Lepădatu, George Purdea, Vasile Dem. Zamfirescu

Format PDF



Îți dorești să citești cât mai mult?

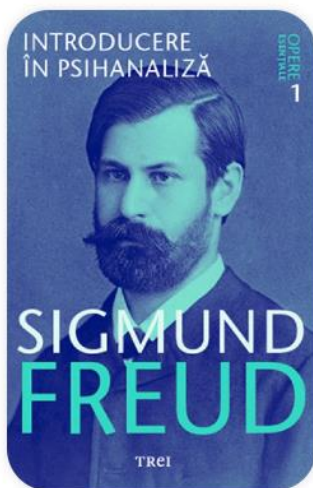
Descarcă aplicația MyBookMag și ia cu tine cărțile preferate oriunde. Bucură-te oricând de nenumărate cărți în format audio, din toate domeniile.



GET IT ON
Google Play



Download on the
App Store



Introducere în psihanaliză

Autor: **Freud Sigmund**

Pagini: **760 pagini**

Publisher: **Editura Trei**

Puțină psihologie

Biblioteca mea

Toate

Audiobooks

Ebooks



Psihologia inconștientului

Autor: **Freud Sigmund**

Pagini: **440 pagini**

Publisher: **Editura Trei**



Teme de reflecție:

De ce este nevoie de Supraeu?

Dacă, în anumite situații de criză, Supraeul ne poate pune în pericol supraviețuirea, rămânând inflexibil în aplicarea unor valori morale absolute fără aparentă utilitate practică, atunci de ce ar continua să existe o astfel de structură în psihicul uman?

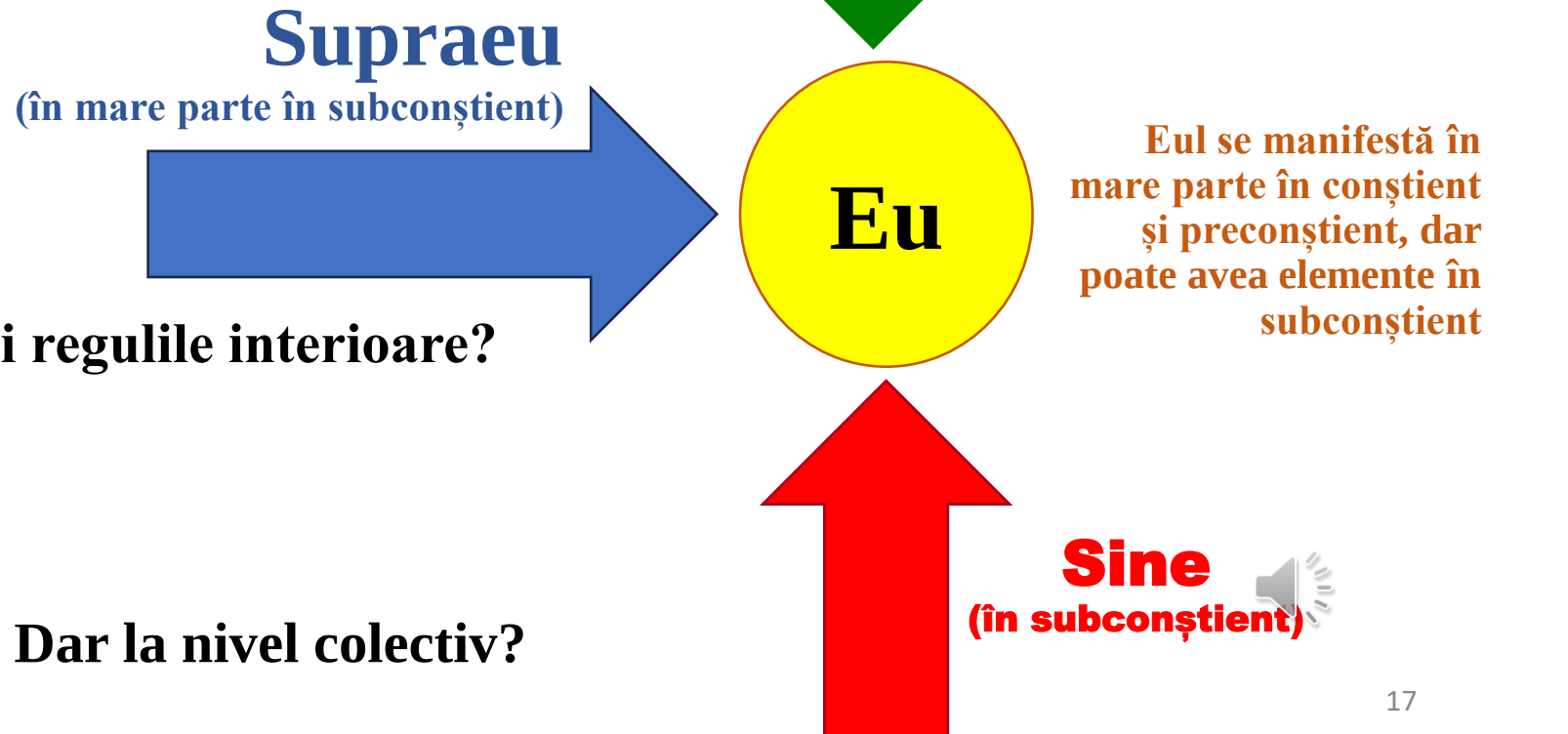
Cui servește Supraeul? În ce scop?

La ce servesc valorile, principiile și regulile interioare?

Care este utilitatea moralității?

În ce direcție ne îndreptăm?

Ce ne conduce la nivel individual? Dar la nivel colectiv?



Ce valori și principii de bază regăsesc în Supraeul meu? Cum le-am adoptat?

Care sunt lucrurile pe care nu le-aș accepta sau nu le-aș face în nicio circumstanță? Când și în ce condiții dezvolt sentimente de vină, de culpabilitate, de nemulțumire față de mine?

Cum s-a dezvoltat Supraeul meu?

Cum aș descrie Eul meu ideal (Idealul Eului meu)? De unde provin elementele care formează Eul meu ideal? Cum vreau să fiu? Ca cine să vreau să fiu? Este practic realizabil să ajung să devin Eul meu ideal?

Care este cea mai bună versiune a mea pe care pot să o dezvolt? (ținând cont de calitățile, resursele și posibilitățile pe care le am și de cele pe care pot, în mod realist, să le obțin)

Importanța reflecției **Freud: “*Unde a fost Sine, să se facă Eu*” - > autocunoaștere**

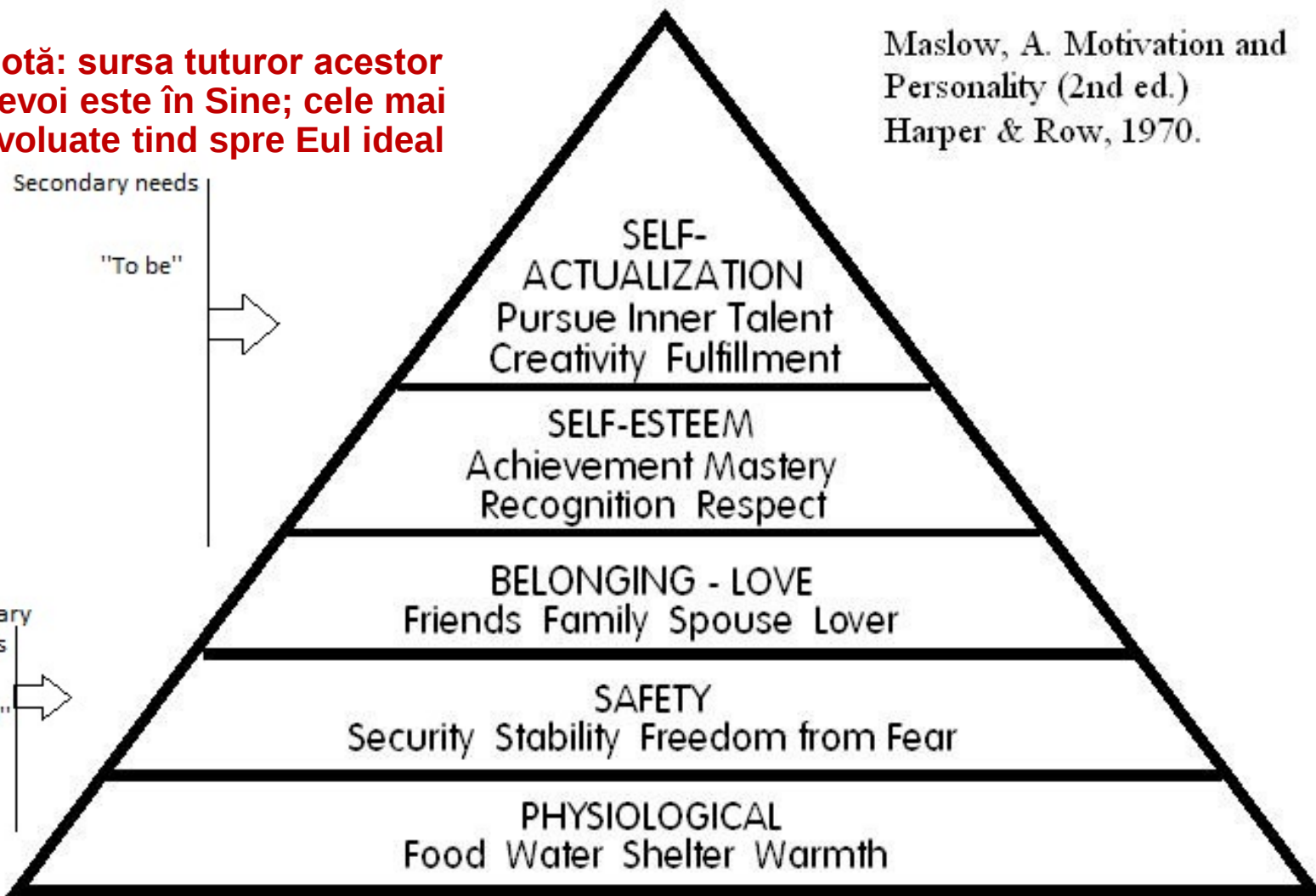
Este important să ne punem aceste întrebări, pentru că ne ajută să ne cunoaștem pe noi înșine și să ne putem dezvolta.

Așa cum este absolut necesar pentru psihoterapeuți să își finalizeze, să își încheie, propria terapie, este esențial pentru potențialii lideri să se înțeleagă și să se poată controla și conduce pe ei înșiși, ca abia mai apoi să aibă o șansă la a-i ajuta și a-i conduce pe ceilalți.

ABRAHAM MASLOW HIERARCHY OF NEEDS

Notă: sursa tuturor acestor nevoi este în Sine; cele mai evaluate tind spre Eul ideal

Maslow, A. Motivation and Personality (2nd ed.)
Harper & Row, 1970.



Puțină psihologie

Abraham Maslow (1908-1970) a dezvoltat o teorie privind motivațiile și personalitatea.

Notă: de fapt, Maslow nu a desenat nicio piramidă (piramida a fost un mod de prezentare folosit de diverși consultanți pentru a ilustra ce au înțeles din teoria lui Maslow)

“Motivation theory is not synonymous with behavior theory. The motivations are only one class of determinants of behavior. While behavior is almost always motivated, it is also almost always biologically, culturally and situationally determined as well.

The present paper is an attempt to formulate a positive theory of motivation which will satisfy these theoretical demands and at the same time conform to the known facts, clinical and observational as well as experimental. It derives most directly, however, from clinical experience.”

Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396

<https://psychclassics.yorku.ca/Maslow/motivation.htm>

WARNING :
Maslow's Pyramid is deceiving and fallacious. One of the worst tools in 'motivation management'. Do NOT use in practical work !

Nevoile omului, definite de Maslow

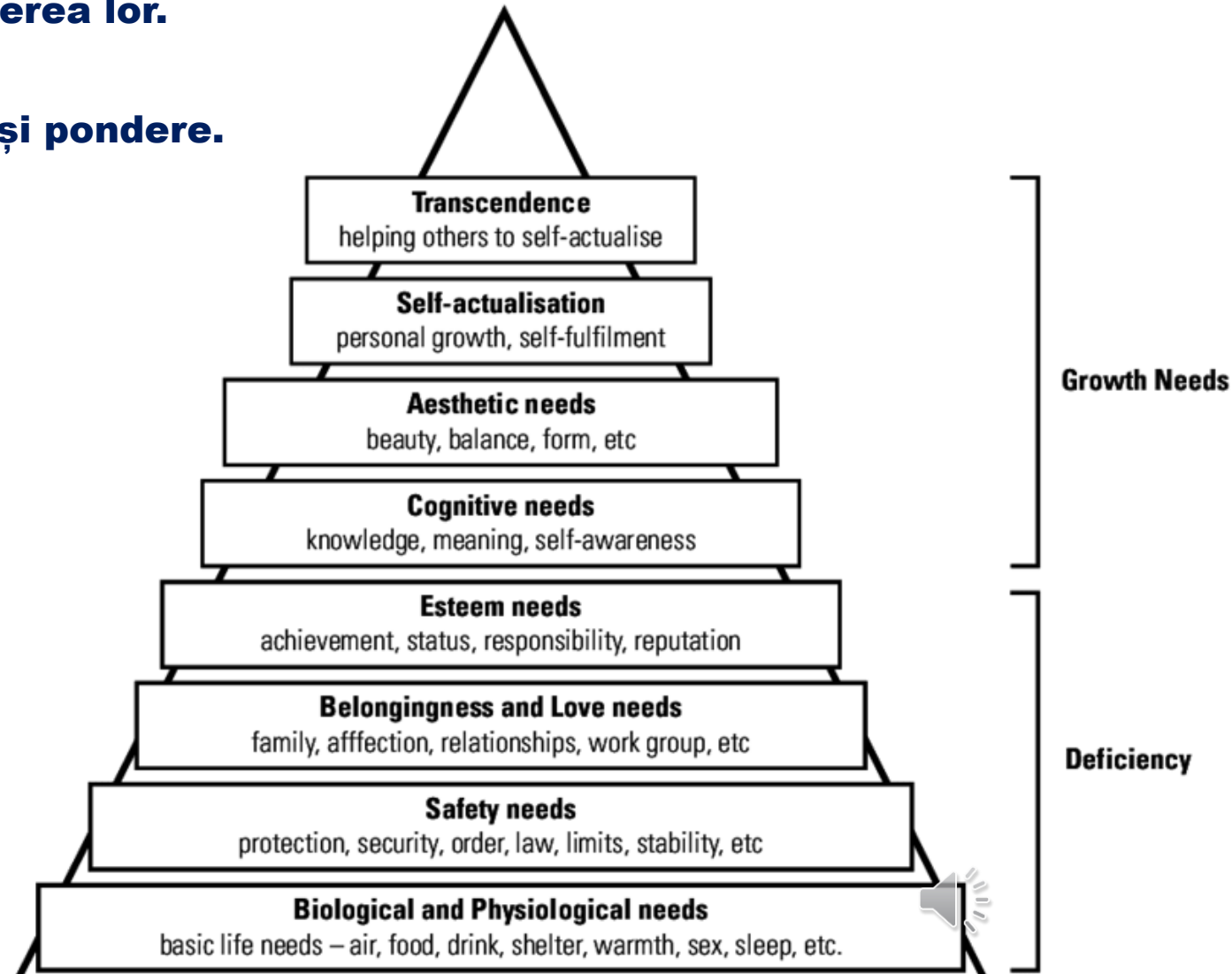
Toate aceste nevoi pot să coexiste, fără să existe neapărat o ierarhie sau o prioritizare fixată în satisfacerea lor.

Există legături între aceste nevoi.

Ele nu au nici aceeași importanță sau aceeași pondere. Fiecare individ este diferit.



Reprezentarea pe care o propun



Psihologia este știința care se ocupă cu studiul psihicului, al proceselor psihice (cognitive, afective, voliționale) și al însușirilor psihice ale persoanei (caracter, temperament etc.).

Neurologia este ramura medicinei care studiază formarea, structura, funcțiile și bolile sistemului nervos.

Neuropsihologia este disciplina care studiază fenomenele psihice în legătură cu sistemul nervos central.

Teoriile dezvoltate de psihologi pe baze empirice încă de acum 100 de ani găsesc susținere într-o oarecare măsură în cercetările relativ recente de neurologie. Diferiți centri din creier îndeplinesc diferite funcții – gândire strategică, relaționare, vorbire/exprimare, controlul emoțiilor, empatia, luarea deciziilor, compasul moral, reacția în situații de pericol etc.

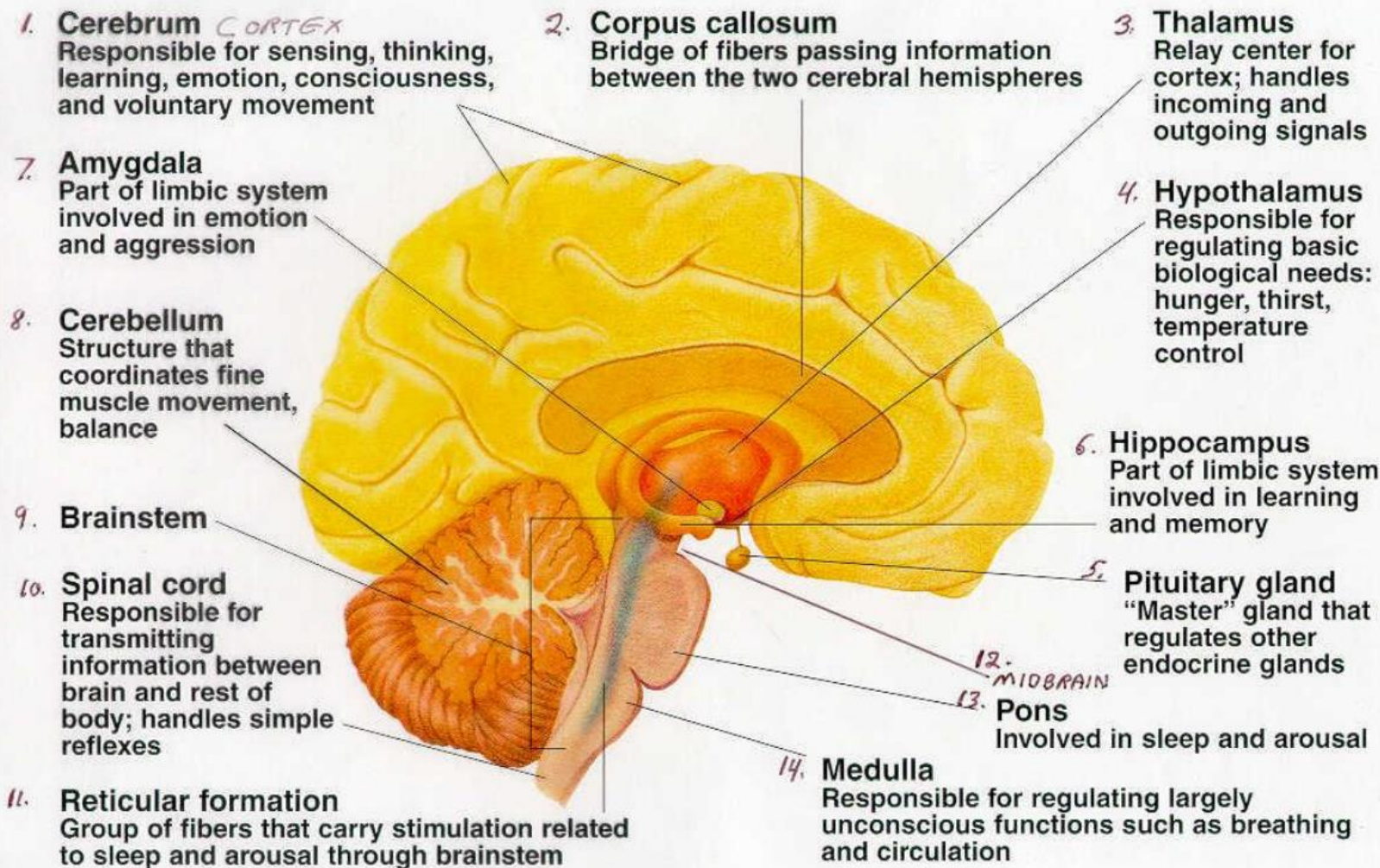


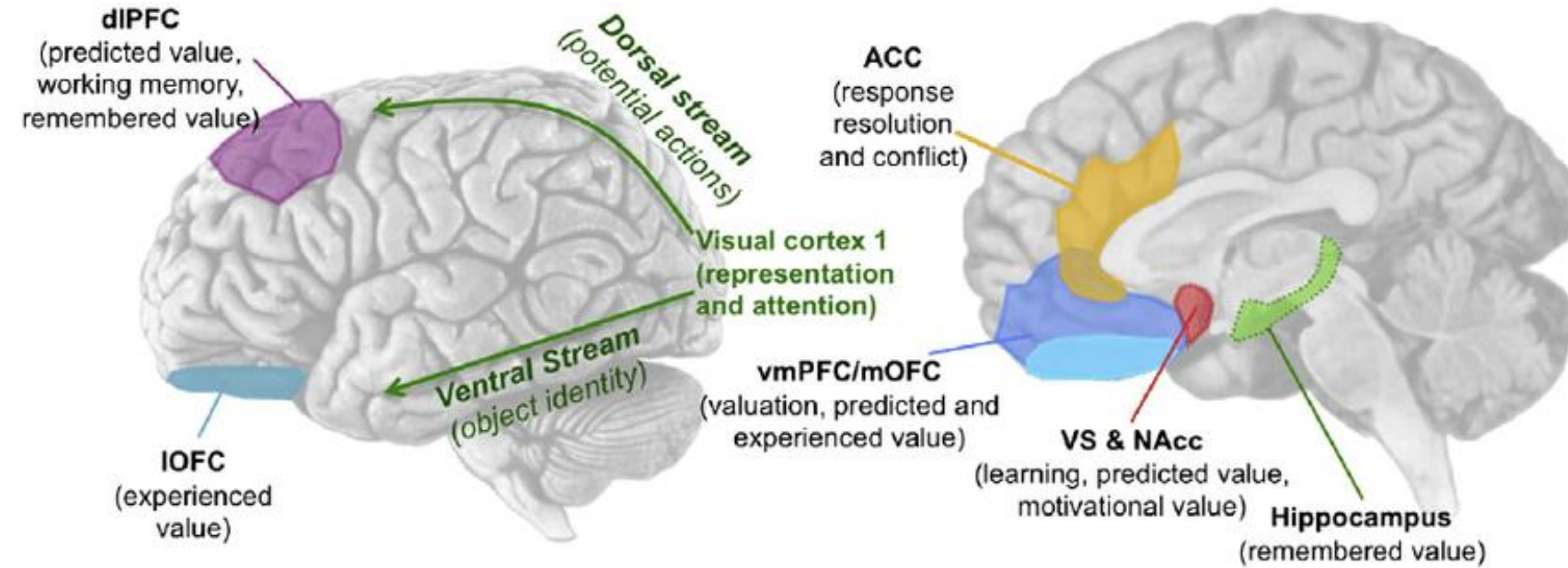
Psihologie și neurologie

Trunchiul cerebral – situat între maduva spinării și encefal, asigură conexiunea între cele două structuri; este de o importanță vitală pentru organism, deoarece este responsabil pentru numeroase funcții vitale, cum ar fi controlul respirației, ritmului cardiac, reglarea somnului și coordonarea mișcărilor; are rol crucial în procesarea informațiilor senzoriale și motorii, permițând comunicarea între corp și creier.

Cortexul dorsolateral (dorsolateral prefrontal cortex (DLPFC or DL-PFC))- procesarea informațiilor cognitive, planificarea, rezolvarea problemelor, formarea ideilor, luarea deciziilor, conștientizarea de sine, decepția și minciuna **(Eu?)**

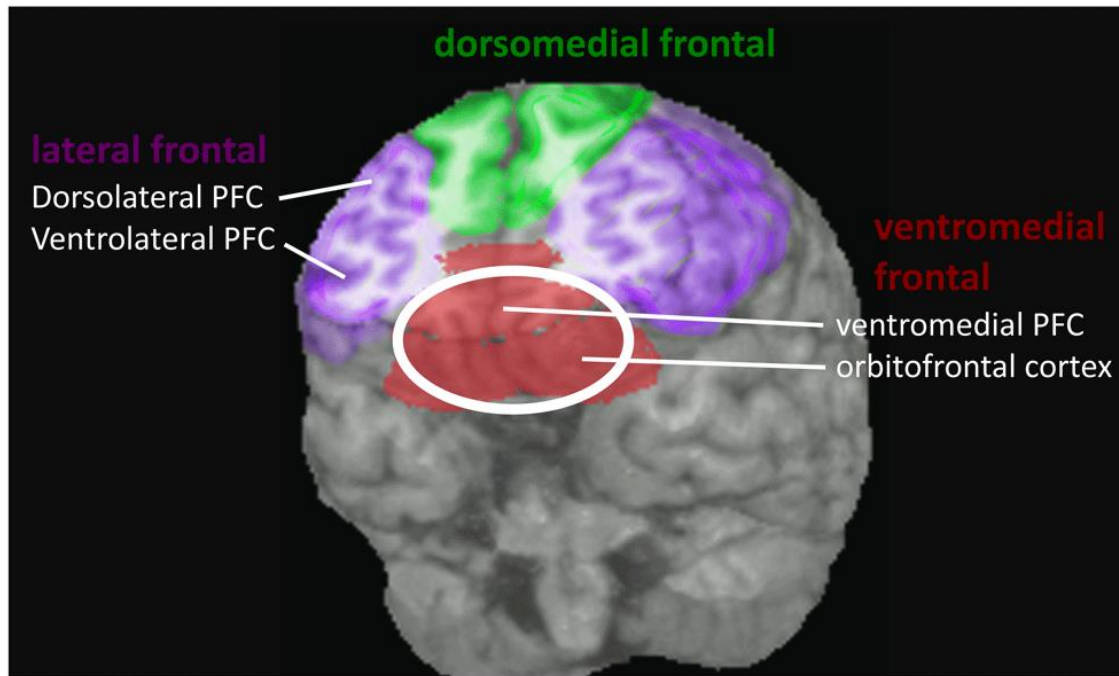
Cortexul ventromedial (ventromedial prefrontal cortex ((vmPFC))) - percepția și exprimarea emoțiilor, moralitate, curaj, motivație, empatie. controlul sau inhibarea răspunsurilor către mediul extern și a capacității creative. **(Supraeu?)**





Lateral view

Medial view



Cortexul dorsolateral (dorsolateral prefrontal cortex (DLPFC or DL-PFC)) – ar putea să fie sediul Eului din modelul lui Freud.

Cortexul ventromedial (ventromedial prefrontal cortex ((vmPFC))) – ar putea să fie sediul Supraeului.

Neuropsihologia a evoluat împreună cu psihologia modernă și investighează toate procesele psihice, nu se limitează la modelul general / de ansamblu construit de Freud.

Psihologia organizațională

Psihologia socială este subdomeniul psihologiei care studiază comportamentul individual în context social. Ea încearcă să descifreze cauzele și natura comportamentului în situații sociale.

Psihologia organizațională se referă la comportamentul (colectiv) al oamenilor, în relație cu sisteme socio-tehnice pe care le numim „organizații”. Psihologia organizațională se referă la relația dintre oameni și organizație, adică între membri și sistem și privește schimburile reciproce dintre aceste două entități.

Sociologia este știința socială ce studiază regulile sociale și procesele care leagă și separă oamenii, nu numai ca indivizi dar și ca membri ai asociațiilor, grupurilor și instituțiilor. Sociologia constă în studiul vieții sociale umane, a grupurilor și societăților.



Cultura organizațională

Profesorul Edgar Schein (1928 – 2023), în cartea sa *Organizational Culture and Leadership*, a definit cultura drept *„un tipar de ipoteze de bază împărtășite de un grup, învățate de acesta pe măsură ce și-a rezolvat problemele de adaptare externă și integrare internă, care au funcționat suficient de bine pentru a fi considerate valabile și, prin urmare, de a fi transmise noilor membri ca modalitatea corectă de a percepe, gândi și simți în relație cu acele probleme.”*

În aceeași carte, Dr. Schein prezintă cele 3 niveluri de cultură și explică modul în care acestea se influențează reciproc :

- **artefactele**, care includ *„toate fenomenele pe care le-ai vedea, auzi și simți atunci când întâlnești un grup nou cu o cultură necunoscută”*; artefactele includ comportamentele.
- **convingerile și valorile adoptate**, care sunt *„principiile și valorile articulate, anunțate public, pe care grupul pretinde că încearcă să le atingă”*.
- **presupunerile / ipotezele de bază**, care sunt convingeri și valori **tacite, inconștiente, luate ca atare** și care *„determină comportamentul, percepția, gândirea și sentimentele”*.



Cultura organizațională

În cartea sa „The Corporate Culture Survival Guide”, Dr. Schein explică:

“O cultură începe să se formeze oricând un grup are suficientă experiență comună.[...] Astfel, cheia pentru a înțelege dacă există sau nu o cultură este să căutam experiențe și origini comune. Cultura este suma tuturor ipotezelor de bază împărtășite pe care un grup le-a învățat de-a lungul istoriei sale”.

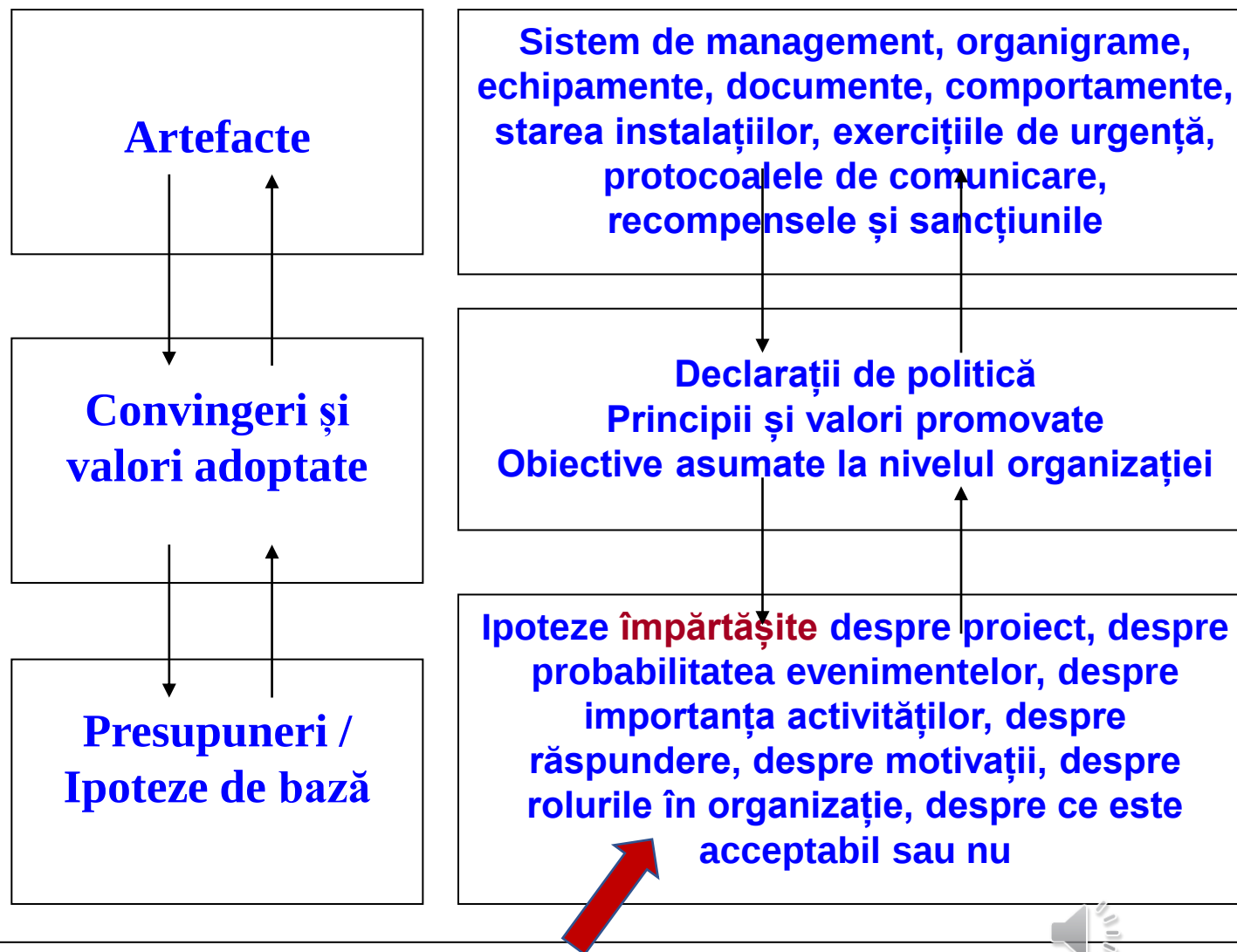
În aceeași carte, Dr. Schein ne sfătuiește să investigăm ipotezele de bază atunci când vedem o aliniere necorespunzătoare între artefacte (ceea ce vedem cu ochii noștri, ceea ce facem noi de fapt) și credințele și valorile adoptate (ceea ce declarăm că este, ceea ce spunem că facem):

„Ca principiu general, calea către un nivel cultural mai profund este prin identificarea inconsistențelor și conflictelor pe care le observați între comportamentele, politicile, regulile și practicile vizibile (artefactele) și valorile adoptate formulate în declarațiile despre viziune, politici și alte comunicări manageriale. Apoi, trebuie să identificați cauzele care conduc la comportamentul vizibil și alte artefacte. Aici sunt înglobate elementele importante ale culturii.”



Cultura organizațională

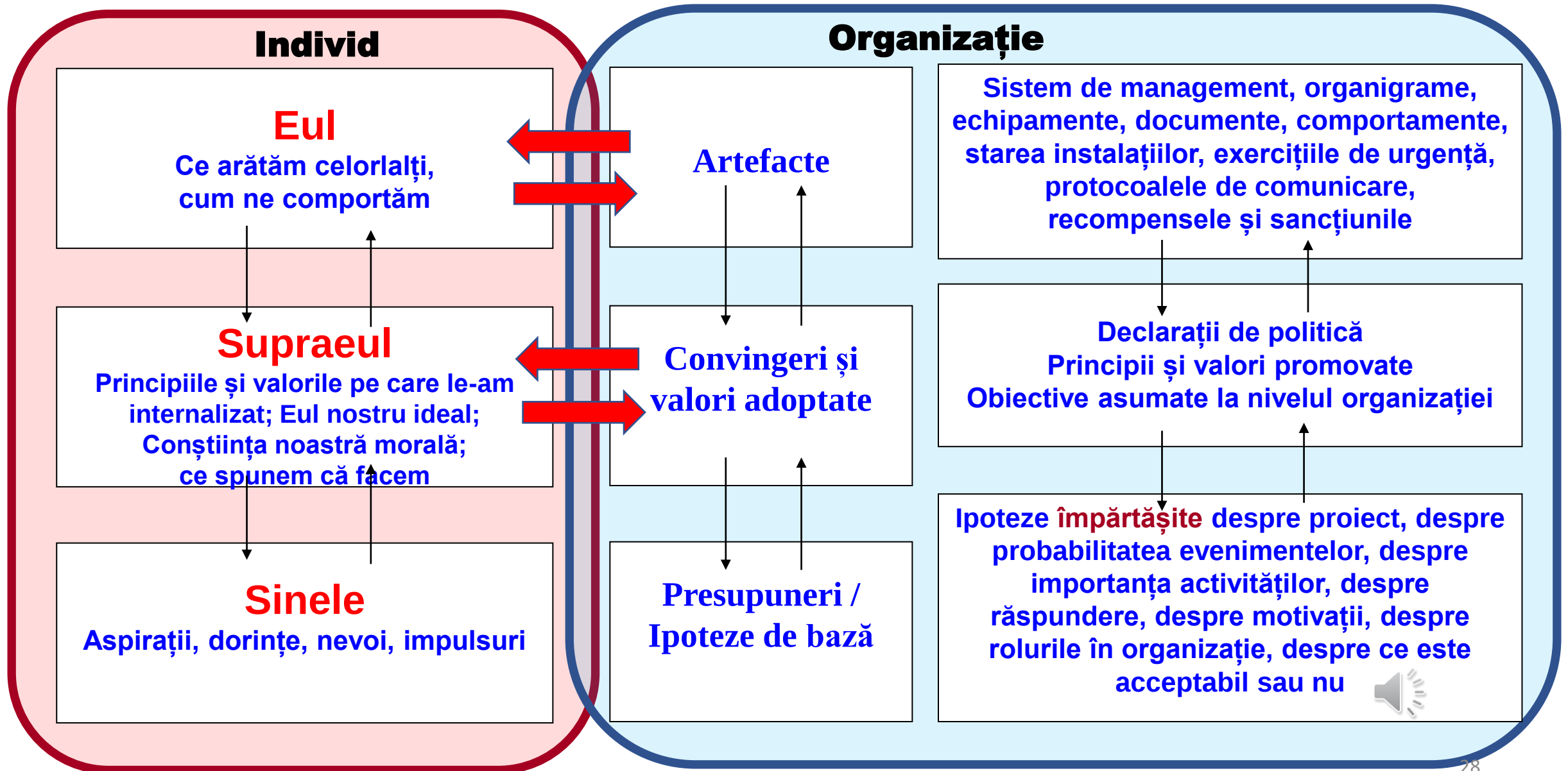
Folosindu-ne cunoștințele și experiența în industria nucleară, putem încerca să facem un inventar al artefactelor specifice și al valorilor adoptate, cu exemple semnificative, pentru diverse domenii de activitate și grupuri organizaționale (de exemplu, proiectare, operare, planificarea lucrărilor, întreținere, analize de securitate nucleară, suport tehnic, pregătire, achiziții, conducere, asistență administrativă, pregătire pentru situații de urgență, evaluare independentă, reglementare, cercetare și dezvoltare etc.).



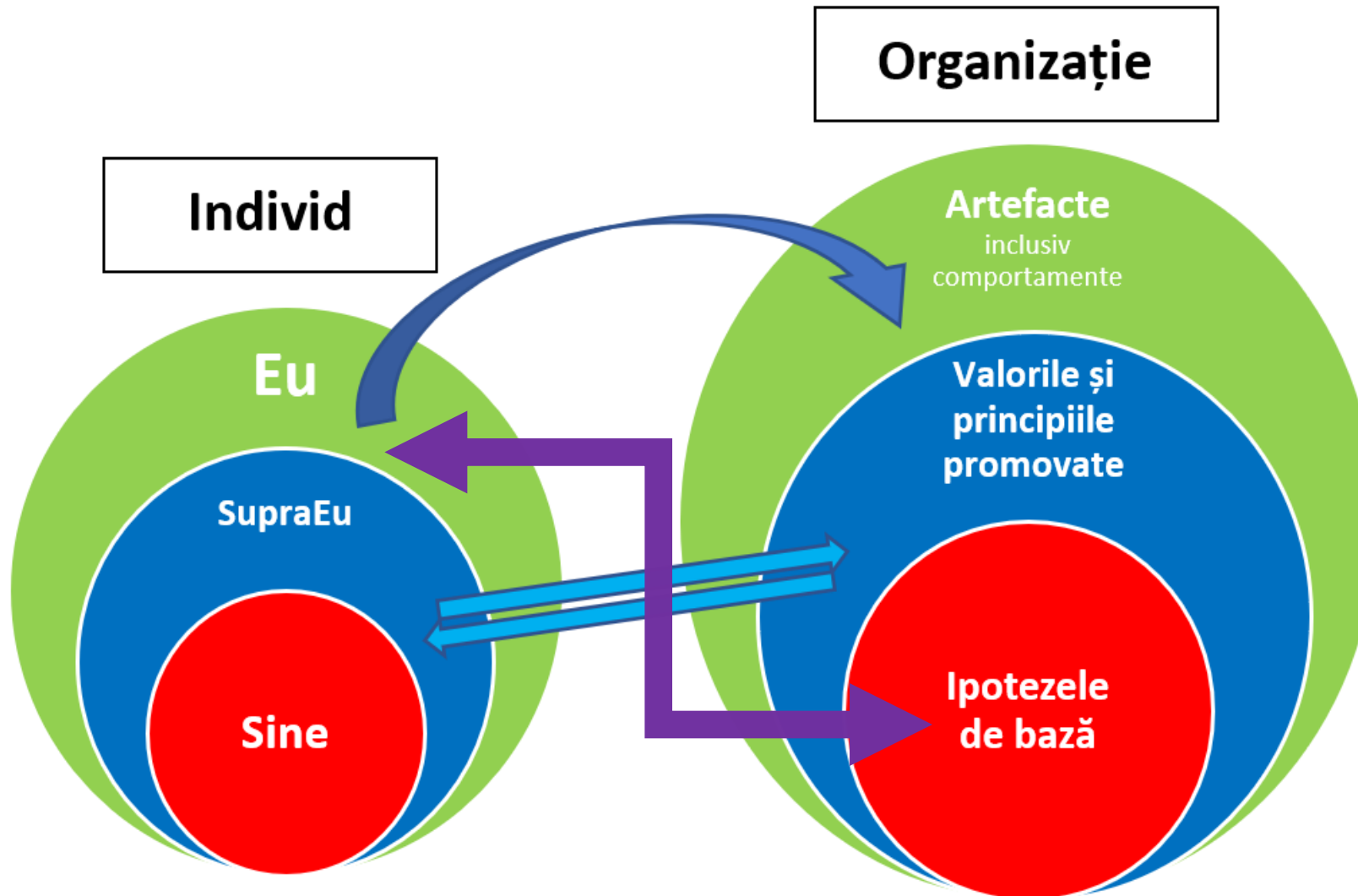
Dacă acestea sunt convingeri și valori **tacite, inconștiente, luate ca atare**, cum știm dacă sunt împărtășite de mai multe persoane dintr-o organizație sau grup de lucru? Cum știm că sunt parte din cultura organizațională și nu doar presupuneri la nivel de individ?

Putem afla din discuțiile cu personalul și din sondaje. Trebuie să întrebăm. Nu trebuie să facem, la rândul nostru, presupuneri.

Puțină psihologie socială



Puțină psihologie socială



Ipotezele de bază în contextul culturii organizaționale sunt cele împărtășite, deci pot fi găsite în conștientul colectiv, nu doar în inconștient.

Unele dintre ipotezele acestea pot include elemente din structurile Supraeu ale indivizilor, dar au fost introduse și adoptate în cultura organizației prin intermediul acțiunilor conștiente, al exemplelor date de figurile de autoritate și / sau de majoritatea membrilor organizației (sau grupului).



Cum creează sau influențează leaderii cultura organizațională

Leaderii stabilesc viziunea (*unde vrem să ajungem*), misiunea (*de ce e important să facem ceea ce vrem să facem*), obiectivele și direcțiile strategice pentru organizație, departamente, echipe.

În mod ideal, tot personalul ar trebui să fie implicat / consultat în stabilirea viziunii, strategiilor, planurilor.

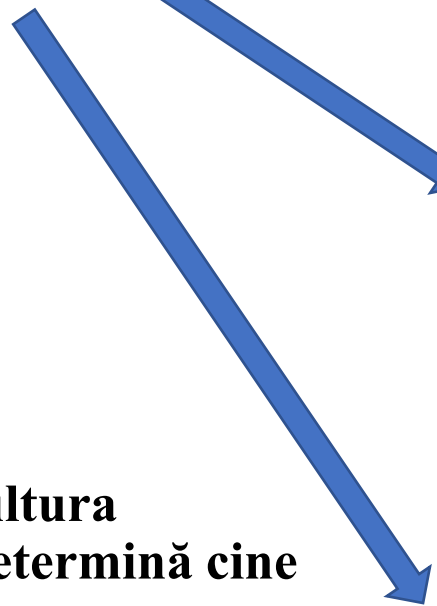
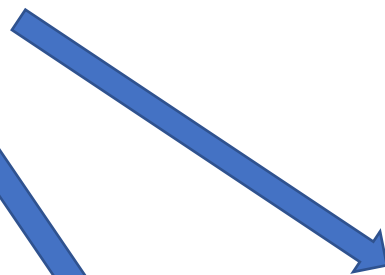
Este importantă potrivirea leaderului cu echipa, organizația, tehnologia și situația.

Leaderii (conducătorii / managerii) contribuie semnificativ la dezvoltarea culturii organizaționale nu doar prin stabilirea obiectivelor care trebuie atinse (*ce trebuie să facem*), ci și prin stabilirea standardelor care trebuie respectate și a proceselor și procedurilor care trebuie urmate pentru atingerea obiectivelor (*cum trebuie să facem*), prin asigurarea resurselor (*cu cine și cu ce facem*), precum și prin monitorizarea implementării (*verificăm că facem exact ce și cum am stabilit că facem*). [Pentru cine este familiarizat cu procesul de control al configurației de proiectare, este ceva asemănător.]



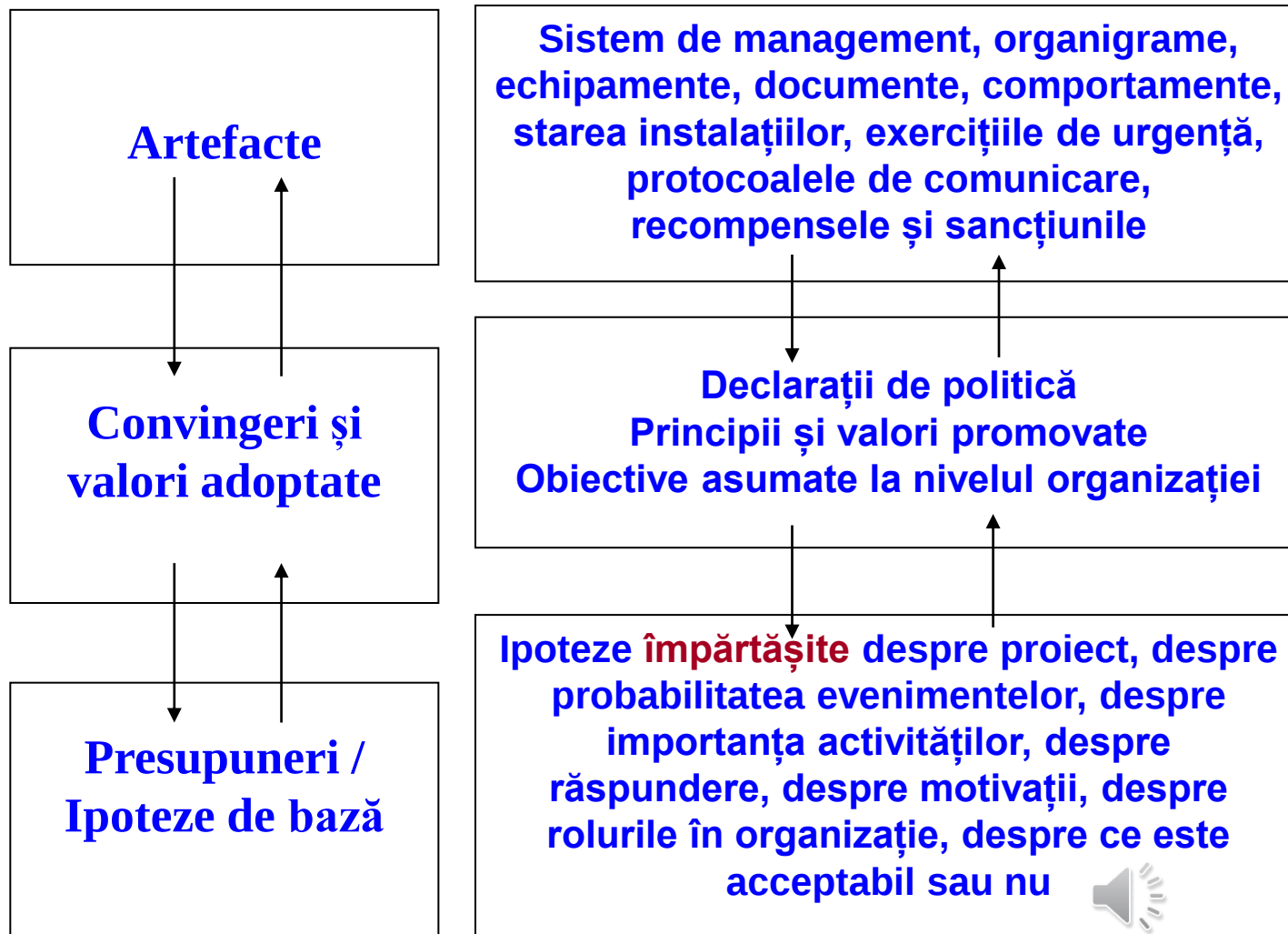
Cum creează sau influențează leaderii cultura organizațională

Leaderii acționează la aceste niveluri ale culturii organizaționale



În același timp, cultura organizațională determină cine ajunge leader.

Edgar Schein spune că leaderii creează cultura și cultura creează leaderii.



- **Modelele noastre mentale sunt doar modele, nu înseamnă că știm precis cum sunt oamenii. Nu trebuie să ne grăbim să îi judecăm și să îi etichetăm.**
- **Oamenii sunt ființe complexe, au și nevoi de bază, dar și nevoi spirituale.**
- **Nu nevoile ne definesc, nici atitudinea, ci comportamentul.**
- **Atitudinea** = Felul de a fi sau de a se comporta (reprezentând adesea un anumit model mental), evaluare, concepție care influențează comportamentul. Poate fi destul de durabilă. Influențează comportamentul, dar nu îl determină, pentru că mai contează și alți factori: regulile externe, observatorii, mediul de lucru).
- **Comportamentul = Modalitatea de a acționa și de a reacționa în anumite împrejurări sau situații.**
- **Comportamentul poate fi influențat în mai multe moduri** - unele au efect pe termen lung (e.g. educație, pregătire, dezvoltare – căile care conduc la excelență), altele doar pe termen scurt (recompense și pedepse – căile care conduc doar la conformare).
- **Ca să putem influența comportamentul, trebuie să înțelegem oamenii. Iar ca să putem să îi înțelegem pe ceilalți, trebuie mai întâi să ne cunoaștem pe noi înșine.**



Atitudinile și comportamentul se influențează unele pe altele. Dacă repetăm în mod consecvent un comportament, vom ajunge să îl stabilim ca o regulă și să ne modificăm atitudinea în sensul continuării comportamentului. (*în baza cercetărilor făcute de psihosociologi*)

Cum schimbăm comportamentele:

- **Întâi ne asigurăm că sunt clare, comunicate și cunoscute valorile, principiile, standardele și așteptările pe care vrem să le promovăm**
- **Apoi analizăm care sunt cauzele deviațiilor de la standarde (discrepanțele între ce facem și ce am stabilit că facem conform cu valorile, principiile, standardele și așteptările)**
- **Găsim soluții pe termen scurt și mediu: poate trebuie să schimbăm pregătirea, procedurile, uneltele de lucru – (utilizând și ingineria factorului uman); tot ce schimbăm trebuie revalidat cu personalul, ca să internalizeze așteptările**
- **Găsim soluții pe termen lung: trebuie analizată și asigurată motivația personalului de a internaliza standardele (în mod ideal, le internalizează la nivel profund, de *Supraeu*, mai degrabă decât să le respecte de teama sancțiunilor)**

The Tragedy of Hamlet, Prince of Denmark

Act I, Scene 3

Polonius to Laertes

.....

*This above all - to thine own self be true,
And it must follow, as the night the day,
Thou canst not then be false to any man.*

*„Iar mai presus de-orice: nu te minți pe tine însuți
Căci, așa cum noaptea urmează după zi,
Nu vei putea nici altora necredincios să fii.”*



Teme pentru reflecție (și chiar și pentru discuțiile dintre voi):

Ce valoare are adevărul pentru moralitate, pentru Supraeu?

De ce este utilă și necesară autocunoașterea?

Ce trăsături esențiale are un leader autentic?

Cum se creează încrederea?



Ikigai (生き甲斐, lit. 'a reason for being') is a **Japanese** concept referring to something that gives a person a sense of purpose, a reason for living.



Ikigai – sau sensul vieții – este o filozofie japoneză, care semnifică bucuria de a trăi fericit cu tine însuți, ceea ce, de fapt, înseamnă rațiunea de a trăi.

Ikigai e văzut drept punctul de convergență a patru elemente de bază:

- **Ceea ce iubești (pasiunea ta)**
- **Ceea ce oferi lumii (misiunea ta)**
- **Ceea ce știi să faci bine (vocația ta)**
- **Ceea ce-ți poate aduce bani (profesia ta)**





Teme de introspecție:

- Care sunt pasiunile mele? Ce îmi place să fac?
- Ce pot eu să ofer lumii? Care ar putea fi misiunea mea, scopul meu / țelul meu pe termen lung?
- Ce știu eu să fac cel mai bine? Care este vocația mea? Care sunt lucrurile la care mă pricep? Cum aș putea să mă dezvolt profesional în continuare?
- Care din lucrurile pe care știu și pot să le fac bine îmi aduc bani? Cum aș putea să câștig mai mult din expertiza și activitățile mele profesionale?

Se spune că dacă îți descoperi propriul Ikigai, vei avea parte de satisfacție, fericire și de o viață mai lungă 😊