

## **SISTEM DE EVALUARE TRIONTIC. MODEL SINERGETIC DE ABORDARE A PERFORMANTELOR UMANE**

Modelul sinergetic presupune participarea la actul evaluării unui subiect a liderului de grup, a membrilor grupului și a persoanei supuse evaluării. Evaluarea are ca suport teoretic un sistem conceptual specific managementului modern cuprinzând:

- *indicele de stim* (Is) care este rezultatul aprecierii pe care membrii grupului și liderul de grup o dau subiectului evaluat;
- *indicele de autostim* (Ia) care este un efect al modului în care subiectul însuși se autoapreciază ;
- *indicele de consens* (Ic), care reflectă gradul de unitate al percepției sociale asupra subiectului;
- *indicele de specificitate sau de diversitate* (Id) care pune în evidență tocmai lipsa de unitate a percepției sociale asupra unui subiect ;
- *indicele de satisfacție* (I<sub>sa</sub>) care se constituie într-un indicator al stării de satisfacție a subiectului în raport cu locul de muncă , cu grupul în care se manifestă și cu profesia actuală .

Pentru a obține toate aceste informații liderul grupului, pe de o parte, iar pe de altă parte fiecare membru al grupului, separat, vor stabili o ierarhie folosind drept **criteriu** comportamentul organizațional al membrilor grupului, **aportul lor la eficiența activităților profesionale**. Rezultatele vor fi centralizate la nivelul liderului de grup, care va nota:

- poziția în structura de ansamblu a grupului prin care s-a autodefinit subiectul pe care îl evaluează ;
- nota pe care el însuși a acordat-o subiectului pe care îl evaluează ;
- nota pe care fiecare membru al grupului a acordat-o subiectului.

Menționăm că sistemul de notare cuprinde valorile clasice de la 1 la 10.

Notele folosite pentru evaluare sunt asociate cu gradele de certitudine dintr-un sistem deschis după următorul model:

- ◆ 10 – certitudine performant
- ◆ 9 – certitudine garantat
- ◆ 8 – certitudine limit
- ◆ 7 – incertitudine ascuns
- ◆ 6 – risc pozitiv
- ◆ 5 – incertitudine manifest
- ◆ 4 – risc negativ

- ◆ 3 – incertitudine ascuns negativ
- ◆ 2 – certitudine limit negativ
- ◆ 1 – certitudine garantat negativ
- ◆ 0 – certitudine performant negativ .

Asociate cu determinările calitative, notele dobândesc următoarele valori:

- ◆ 10 – excelent
- ◆ 9 – foarte bun
- ◆ 8 – bun
- ◆ 7 - satisfactor
- ◆ 6 - tolerabil
- ◆ 5 - incert
- ◆ 4 - nesatisfactor
- ◆ 3 – slab
- ◆ 2 – foarte slab (lipsit de profesionalism)
- ◆ 1 – intolerabil din punct de vedere organizațional
- ◆ 0 – incalificabil.

### **Reguli privind acordarea indicelui de stim (Is)**

1. Dacă nota acordată de lider coincide în proporție de cel puțin în 30% cu nota acordată de grup, atunci această notă va reprezenta pentru subiect indicele său de stim din partea grupului.
2. Dacă nota acordată de grup are un grad de consens de cel puțin în 70%, atunci această notă va reprezenta indicele de stim al subiectului respectiv, indiferent dacă ea coincide sau nu cu nota acordată de lider. Nota liderului este comparată cu nota grupului. Necoincidența indică o valoare slab corelată cu activitatea individului în contextul concret de muncă al grupului respectiv. Liderul pierde din vedere eficiența și valoarea de ansamblu a grupului, astfel că evaluarea pe care o face subiectului poate fi ori prea blândă, ori prea severă. Dacă diferența este foarte mică, de un punct maximum, atunci nota acordată de lider este ajustată la nivelul notei acordate de grup și se poate vorbi de o cvasi-coincidență între cele două părți.
3. Dacă nu se îndeplinesc condițiile 1 și 2, înregistrându-se o varietate mare a notelor acordate de grup, dar fără ca diferența dintre note să depășească un punct (de exemplu: 8,7,8,7,8,7 etc.) nota grupului, respectiv indicele de stim, va fi reprezentat de media aritmetică.
4. Dacă situația 3 se înregistrează în doar 70% din cazuri, restul de 30% reprezentând note disproporționate, atunci nota grupului va fi egală cu media aritmetică a notelor care alcătuiesc

segmentul de 70%, celelalte neintrând în calcul pentru determinarea indicelui de stim . De exemplu: 7,8,7,8,7,8,7 - 5,4,10.

5. Dacă notele acordate nu îndeplinesc nici condiția 4, fiind, ca aspect general, total disproporționate, de exemplu: 5,7,8,9,6,7,10,4,6 etc., atunci nota care se acordă subiectului este cea prin care a fost evaluat de lider, iar acest tip de stimă va purta denumirea de stimă creditată .

### **Indicele de consens (Ic)**

1. **Consensul absolut** - există o unitate totală în ceea ce privește percepția subiectului de către grup, fapt care îi conferă acestei percepții o valoare obiectivă . Indicele de consens va fi egal cu 1.
2. **Consens majoritar și relevant**. Cel puțin în 70% din membrii grupului îl percep la fel pe subiect. Acest fapt reflectă un grad de obiectivitate ridicat privind atitudinea membrilor grupului în relațiile cu subiectul, nuanțele de subiectivism, generate de relațiile cu unii membri ai grupului neavând darul de a amenința imaginea formată deja. În cazul 1 și în cazul 2 putem vorbi de o integrare a individului în grup la nivelul la care o propune grupul.
3. **Consens dinamic absolut**. Reflectă o imagine unitară în formare despre subiect. Se referă la situația în care notele nu coincid în totalitate, dar diferența dintre ele nu depășește un punct.
4. **Consens dinamic majoritar**. Este vorba despre cazul 3, dar proporția consensului este de minimum 70% și nu atinge 100%. În percepția persoanei există și raporturi subiective, fapt ce reflectă și mici forme de neintegrare a subiectului în interiorul grupului respectiv.
5. **Consens fragil**. Unitatea imaginii despre subiect este conturată între 56 și 69%. Gradul de subiectivism este suficient de ridicat pentru a pune sub semnul îndoielii obiectivitatea percepției membrilor grupului asupra subiectului.
6. **Consens incert** – când unitatea imaginii este conturată între 45 și 55%.
7. **Consens slab** – când unitatea imaginii este conturată sub 45%.

### **Indicele de specificitate sau de diversitate (Id)**

Acest indice reflectă gradul de subiectivitate în percepția socială a unei persoane, dificultățile de acceptare a lui de către grup.

Putem vorbi despre o **diversitate extrem** atunci când subiectul primește note situate la cele două extreme, de exemplu 9 și 4, 10 și 5, dar chiar 9 și 6, având în vedere că una dintre note se află în zona de certitudine controlată, iar cealaltă în zona de risc și incertitudine, fapt ce reflectă o integrare extrem de sinuoasă a subiectului în diade, ori despre o diversitate neliniară atunci când, deși există diferențe semnificative între note, (10 și 7, 9 și 7, 6 și 4) totuși, ambele note sunt plasate în același spațiu de certitudine.

Vorbim despre o **diversitate foarte ridicată** atunci când consensul este slab.

Diversitatea este **semnificativă** când consensul este fragil și devine **nesemnificativ** când consensul este cel puțin majoritar.

### Caracterizarea indicelui de stimă (Is)

- Is = 10 – stimă idolatrizantă; este apreciat ca un erou, ca un salvator, ca un model de urmat. Evaluarea complexă a personalității subiectului nu se referă doar la rezolvarea atribuțiilor de serviciu, ci are în vedere și un comportament profesional prestigios. Un subiect de top este recunoscut și respectat pentru nivelul informațiilor sale în legătură cu profesia, pentru capacitatea de a găsi soluții pe care doar el le găsește și pentru că este un factor de progres.
- Is = 9 – este comportamentul unui meseriaș. Subiectul nu strălucește exact cât trebuie să dea, apreciază rațional cât îi este cerut pentru a rezolva eficient sarcinile. Este indispensabil grupului, dar mai ales pentru a-i garanta stabilitatea și nu pentru a-i asigura progresul.
- Is = 8 – execută corect sarcinile și are un comportament profesional care poate fi caracterizat ca fiind onest. Este lucrător util. Nu stârnește în nici un fel uimirea, dar te obligă să-l apreciezi și să-l respectezi nu ca pe un individ de excepție, ci ca pe un individ modest, ca atâta alții, care îți face conștient datoria și nu ai ce să-i reproșezi.
- Is = 7 – comportament de tip satisfăcător, nu face mari probleme, se descurcă în relațiile cu sarcinile și totuși, parcă simți nevoia să-i reproșezi ceva. De cele mai multe ori nu o faci, dar ai tendința de a o face, fie chiar, sau mai ales, doar în gând. Comportamentul lui îți creează nevoia de a fi conciliant. Este vorba de tipul de conciliere care îți găsește corespondentul în expresia "*treac de la mine*".
- Is = 6 – prin comportamentul lui te obligă să faci observații directe și nu arareori dure, dar ești de acord că încă nu

reprezintă o amenințare gravă pentru grup. Îl evaluezi conform dictonului “nu e nici mai bun, nici mai rău ca alții”, raportându-l, evident, la un standard abstract și general. Obiecțiile îi faci la modul de execuție a sarcinii și nu la nerezolvarea ei.

- $Is = 5$  – este subiectul – problemă. Ca lider de grup te afli în imposibilitatea de a lua o decizie corectă în privința lui. Uneori îți hotărăștii în luptă din grup, alteori îți negi această hotărâre, considerând că este totuși un individ util. Te pune permanent într-o stare dilematică.
- $Is = 4$  – modul de rezolvare a sarcinii este unul complet nesatisfăcător. Subiectul nu atinge toate parametrii ceruți de sarcină. Acest deficit se referă în primul rând la aspectele cantitative.
- $Is = 3$  – pe lângă nerealizările de tip cantitativ, apar și erorile de tip calitativ.
- $Is = 2$  – comite erori importante, cu efecte negative în plan material și social.
- $Is = 1$  – comportamentul său este intolerabil din punct de vedere organizațional și te determină să faci din problema eliminării lui din grup un scop managerial.
- $Is = 0$  – inadaptabil, îți hotărăștii să-l elimini chiar în condițiile când întâmpini rezistență din partea forurilor superioare.

### **Caracterizări succinte ale indicelui de stim**

- $Is = 10$  – *specialiții ca el îi numeri pe degetele unei singure mâini.*
- $Is = 9$  – *e omul potrivit la locul potrivit.*
- $Is = 8$  – *nu rupe gura târgului, dar e util.*
- $Is = 7$  – *face față, dar parcă tot îi lipsește ceva.*
- $Is = 6$  – *mai curaj, mai cu binele, dar până la urmă scoate la capăt.*
- $Is = 5$  – *nu îți creștii despre el.*
- $Is = 4$  – *muncete, dar nu convinge.*
- $Is = 3$  – *nu e făcut pentru meseria asta.*
- $Is = 2$  – *greștii; nu foarte grav, dar greștii.*
- $Is = 1$  – *greștii lui nu mai pot fi tolerate.*
- $Is = 0$  – *nu are ce căuta în organizația asta.*

### **Caracterizarea indicelui de autostim (Ia)**

- 10 – autostim idealizat; simte nevoia de a fi un erou. Are o siguranță de sine foarte ridicată și un foarte puternic locus de control intern: credința că tot ce se întâmplă depinde de el.

- 9 – simte nevoia de a fi cel mai bun. Are o autostim înalt , bazat pe aspira ii înalte i pe ambi ii de autorealizare. Manifest o puternic încredere în sine i are, de asemenea, un puternic locus intern.
- 8 – autostim onest , bazat pe con tiin a valorii, cu dorin e ascunse de progres. Are un bun locus de control intern.
- 7 – un indice de autostim ce indic modestie i nevoie de stabilitate. Are con tiin a limitelor sale, iar locusul de control este de tip extern, exprimând convingerea c tot ceea ce se întâmpl nu depinde de el, ci de for e exterioare.
- 6 – o stim de sine sc zut , ambi ii slabe, proiecte m runte. Exprim nevoia de pasivitate. Manifest tendin e de deta are, de indiferen , de plafonare. Are mare grij de ceea ce spun al ii. Foarte influen abil i un puternic locus de control extern.
- 5 – exprim îndoieli de sine, nesiguran , idei confuze fa de propria persoan .
- Mai mic de 5 – absen a stimei de sine, exprim nevoia de defensivitate i de autopedepsire. Are un locus de control extern, cu nuan e patologice.

### **Indicele de satisfac ie (Isa)**

Acest indice rezult din raportul dintre indicele de stim i indicele de autostim :  $Isa = Is/Ia$

- ◆ 1 – 0,84 – indic o satisfac ie la nivelul de autostim propus.
- ◆ 0,83 – 0,75 – satisfac ie considerat de subiect acceptabil în raport cu standardul s u de aspira ii.
- ◆ 0,74 – 0,70 – satisfac ie apreciat ca tolerabil . Exist îns i forme de frustrare, de nemul umire. Pe de alt parte, în raport cu indicele de stim , subiectul pare a se autoevalua la nivel de supraevaluare, aspira iile i preten iile sale nefiind integral acoperite de fapte.
- ◆ 0,69 – 0,56 – satisfac ie sc zut . Subiectul este evident frustrat i nemul umit în raport cu standardul de aspira ii propus. Raportarea la indicele de stim pune în eviden faptul c subiectul se evalueaz nerealist i nejustificat. Astfel, autorespectul s u, autostima sa este interpretat ca orgoliu i preten ii de atoate tiutor.
- ◆ 0,55 – 0,45 – incertitudini, îndoieli, confuzii privind satisfac ia personal .
- ◆ sub 0,45 – insatisfac ie acut , conflict între proiecte i realiz ri, cu posibile consecin e în plan patologic.

- ◆ 1,1 – 1,17 – satisfacție foarte puternică, chiar dacă nu este exteriorizată, pe fondul unei supraaprecieri venite din partea celorlalți. Are un rol motivator. Ea îi demonstrează subiectului că poate mai mult, că are resurse încă neexploatate.
- ◆ 1,18 – 1,33 – satisfacție provocată de surpriza venită dintr-o apreciere care pare chiar exagerată din partea celorlalți. Subiectul, în schimb, suferă de un exces de modestie care îi inhibă posibilitățile reale.
- ◆ 1,34 – 1,78 – în pofida faptului că este foarte apreciat, subiectul are un grad de nesiguranță de sine exagerat de ridicat. El este foarte încredincios, un perfecționist, dar și cu tendințe autopunitive nefirești.
- ◆ Peste 1,78 – se poate discuta despre o fază patologică a perfecționismului subiectului.

Toți acești indici pun în evidență:

1. Gradul de certitudine în care se încadrează subiectul din punctul de vedere al performanței sale profesionale.
2. Pierderile sau câștigul de calitate pe care le realizează, acest fapt permițând efectuarea unui calcul economic privind modul de acoperire a salariului său.
3. Indicele de autostimă, care pune în evidență, prin raportarea la indicele de stimă, aspecte ale caracterului subiectului.
4. Indicele de stimă, care se constituie într-un indicator privind gradul de integrare a subiectului în grup.
5. Indicele de consens, care reflectă unitatea percepției sociale a membrilor grupului asupra subiectului.
6. Indicele de diversitate, un indicator pentru oscilațiile de atitudine față de subiect. El reflectă relațiile bune și relațiile slabe ale subiectului, modul de integrare în diade, triade etc.

Pentru a putea să determinăm în mod obiectiv gradul de certitudine al subiectului, modul său real de evoluție, vom prezenta, în mod descriptiv, curba de evoluție în achiziția modelului de acțiune profesională în funcție de vârsta organizațională (vechime în muncă):

**0-2 ani** vârstă organizațională. Este etapa de incertitudine. Organizarea-dezorganizarea informației evoluează în unitate. Este faza apropierei senzoriale de sarcina de muncă. Acestui nivel de cunoaștere îi corespunde o sesizare globală a diverselor situații pe care le presupune sarcina de muncă, dar interpretarea rămâne

subiectiv și fără a depinde de datele experienței brute. Incapacitatea de analiză este o trăsătură care marchează acest nivel.

**2-7 ani.** O anumită fază de risc din punctul de vedere al gradului de certitudine. Evoluția în unitate a organizării-dezorganizării tinde spre limita minimă. Chiar dacă gradul de subiectivitate în interpretarea datelor se atenuează, totuși dependența individului de experiența brută rămâne ridicată.

**7-8 ani.** Incertitudinea ascunsă. Este o fază de tranziție. Individul tinde să se desprindă de datele experienței brute. Însă posibilitatea ca el să manifeste incertitudine în decizie sau să apară momente de confuzie nu este exclusă.

**8-11 ani.** Etapa de vârstă organizațională corespunde toare certitudinii limitate. Gradul de organizare a informației semnificativ structurată clar care garantează o formă de certitudine controlată. Acest nivel face posibilă operarea asupra semnelor și simbolurilor sarcinii de muncă, dar fără ca individul să se elibereze de influența experienței concrete de natură afectivă, perceptivă sau motrică.

**11-16 ani.** Este nivelul certitudinii garantate care permite individului să opereze asupra semnelor și simbolurilor deoarece cunoașterea sarcinii de către el este în mare măsură eliberată de afectivitate și de acțiunea imediată.

**16-24 ani.** Faza certitudinii performante. Este caracterizat prin posibilitatea individului de a face raționamente ipotetice deductive asupra unor informații de tot felul și în mod independent de actualitatea lor. Individul face apel la o logică formală unde un anumit real nu mai este altceva decât o posibilitate în cadrul unui ansamblu de posibilități.

**24-29 ani.** Etapa certitudinii garantate. Cunoștințele individului despre sarcina de muncă au încă un grad de obiectivitate crescut. Ele îi permit individului depășirea experienței concrete. Individul îi poate subordona acțiunile în vederea atingerii scopului fixat. Capacitatea de analiză îi permite să scoată în evidență calitățile unui element al sarcinii de muncă, să separe și să compare elementele între ele, să le ierarhizeze. Cu toate acestea – efect al procesului de uzură în raport cu sarcina de muncă – subiectul pierde din acuratețea specifică certitudinii performante.

**29-32 ani.** Certitudine limitată. Gradul de certitudine al individului în relație cu sarcina de muncă scade. Este prezent fenomenul de retenție al memoriei prin care subiectul devine, de fapt, dependent de datele concrete ale sarcinii de muncă, de clișeele de succes.

**32-33 ani.** Perioada specifică incertitudinii ascunse. Regresia continuă. Este faza acțiunii mecanice. Astfel, dependența subiectului de aspectele concrete ale sarcinii de muncă crește.

**33-38 ani.** Riscul. Pe măsură ce îmbătrânește, dependența subiectului de obiectul cunoașterii este tot mai mare. Crește și gradul de iraționalitate în procesul cunoașterii.

**Peste 38 ani.** Incertitudinea manifestă. Organizarea și dezorganizarea evoluează din nou în unitate, încercând să scape din faza riscului.

### **Exemplu de subiect care nu produce nici pierdere, nici câștig economic:**

Subiect S.M., sex masculin, studii superioare, 11 ani vechime în muncă.

Se autoevaluează cu nota 9.

Liderul de grup îl evaluează cu nota 8.

Din partea membrilor grupului primește următoarele note: 8,8,8,7,6,5,7,6,9,6.

**Indicele de stim – Is = 8** (conform cu principiul enunțat la paragraful afectat indicelui de stim; se constată că nota acordată de lider coincide în proporție de 30% cu nota acordată de grup)

Acest indice de stim corespunde gradului de certitudine limită.

Constatăm că prin acest grad de certitudine subiectul se înscrie într-o evoluție normală din punctul de vedere al traseului profesional: la 11 ani vechime, gradul firesc de certitudine este certitudinea limită. El nu produce nici pierdere, nici câștig de sine, implicit, nu produce nici pierdere sau câștig economic. Este creditat prin nota acordată de către lider și de către 30% din membrii grupului cu stimă bazată pe considerațiile respectului pentru activitatea sa. Se apreciază că este un individ capabil, în timp, să aducă progres în grup.

### **Indicele de autostim – Ia = 9**

Subiectul are o imagine de sine foarte bună, caracterizată prin aspirații înalte și nevoia de autorealizare. Are multă încredere în sine și o puternică convingere privind potențialul și resursele sale interioare. Crede în capacitatea sa de a fi cel mai bun.

### **Indicele de stim – Isa = 0,88**

El ne indică o cvasi-compatibilitate între nivelul aspirațiilor organizatoriale ale subiectului și probabilitatea de realizare a acestor aspirații. Dar nu trebuie săpat din vedere că el beneficiază de un gir de încredere acordat de lider pe baza unui consens încă nesemnificativ cu câștig din membrii grupului. Deci,

această compatibilitate trebuie interpretată ca o speranță, ca o perspectivă optimistă, mai degrabă decât ca o realizare.

### **Indicele de consens sau diversitate**

Gradul de integrare al subiectului în grup este unul slab, doar 30% dintre membrii grupului îi acordă acestuia respectul cuvenit unui nivel de stimă asociat certitudinii limitate ca tip de comportament profesional. Deci, doar 30% din membrii grupului îl consideră un individ prestigios, capabil să aducă progres. Restul de 70% manifestă o atitudine oscilantă. Diversitatea atinge cote extreme: unii îl creditează ca pe un individ capabil să atingă performanțe foarte înalte, indispensabil grupului, în timp ce alții manifestă îndoieli referitor la valoarea sa.

### **Recomandări**

Se impun eforturi din partea liderului și a membrilor grupului cu care liderul se află în consens pentru o integrare mai rapidă și mai completă a subiectului în grup, astfel încât acesta să-și poată valorifica plenar potențialul pe care îl are și pentru care este creditat.

### **Exemplu de subiect care produce în grup pierderi economice:**

Subiect V.T., sex masculin, studii superioare, 16 ani vechime în muncă.

Se autoevaluează cu nota 9.

Liderul de grup îl evaluează cu nota 6.

Din partea membrilor grupului primește următoarele note: 6,6,5,5,6,4,6,6,6,6.

### **Indicele de stimă $I_s = 6$ .**

Se remarcă o coincidență între nota liderului și notele acordate de 70% dintre membrii grupului. Prin acest indice de stimă subiectul se plasează în spațiul de risc. Conform cu curba de achiziție a modelului de acțiune profesională, el ar fi trebuit să se afle cel puțin la limita superioară a spațiului de certitudine garantată (9) sau chiar în spațiul de certitudine performant (nota 10). Aceasta înseamnă că subiectul produce pierderi economice pe care le putem calcula, raportând vârsta profesională a subiectului la salariul acestuia. Vârsta profesională se calculează potrivit formulei:

$V_p = 10$  (limita superioară a vârstei reale / limita superioară a vârstei de dorit)

Limita superioară a spațiului de risc în care se află subiectul este 7 ani, iar limita superioară a spațiului în care ar fi trebuit să se afle este de 16 ani și ea coincide cu însăși vârsta organizațională.

$$V_p = 10 (7/16) = 4,375$$

Deci, vârsta profesională este de 4 ani și 4 luni. Pierderea economică se calculează prin diferența realizată din compararea salariului actual cu salariul pe care îl avea subiectul la vârsta profesională de 4 ani și 4 luni.

**O alt variantă de calcul a pierderii economice** presupune cunoașterea valorilor medii ale spațiului de certitudine real al subiectului și ale spațiului dorit. Astfel, spațiul de risc în care se află subiectul în momentul de față are valoarea medie 0,62, iar spațiul dorit, cel de certitudine garantat, are valoarea medie 0,785.

Pierderea economică  $P_e = 1 - 62/78,5 = 0,13$  Deci 13%  
Aceasta înseamnă că subiectul nu-și acoperă 13% din salariul său.

### **Indicele de autostimă (Ia)**

Subiectul are o imagine de sine foarte ridicată, considerându-se a fi cel mai bun. Comportamentul său se bazează pe aspirații înalte și pe ambiții deosebite de autorealizare. Este ferm convins că are un potențial deosebit, care îi permite să realizeze tot ce-i propune.

### **Indicele de satisfacție (I<sub>sa</sub>)**

Prin comparație cu imaginea sa de sine, satisfacția subiectului în contextul actualului grup de muncă este scăzută. El este evident frustrat și nemulțumit în raport cu standardul de aspirații propus, manifestând convingerea că nu este apreciat pe măsura valorii sale reale. Evaluat prin prisma indicelui de stimă, indicele de satisfacție reflectă un mod de autoapreciere nerealist și nejustificat. Această valoare a indicelui de satisfacție demonstrează că autorespectul subiectului este de fapt orgoliu și pretenție de a toate tiutor, două forme de comportament care, corelate, nasc spiritul revendicativ.

### **Indicele de consens (I<sub>c</sub>)**

Subiectul beneficiază de un consens majoritar, gradul de unitate al percepției sociale despre comportamentul său organizațional fiind ridicat. El este integrat în grup, dar este acceptat la un nivel doar de toleranță.