

Cursul 1

Introducere în comportamentul organizațional

Comportamentul organizațional (în engleză organizational behavior) reprezintă studiul comportamentului uman în cadrul organizației. Este o disciplină în care sunt analizate o mai bună discernere a actelor și a comportamentului persoanelor și grupurilor, interacțiunile interpersonale, ca și mecanismul comportamental al organizației.

Comportamentul organizațional capătă o importanță din ce în ce mai mare în societatea actuală. Pot fi astfel, evidențiate tendințe noi în modul de lucru, cum ar fi dorința de a integra organizației comportamente conforme cu etica, dispariția formelor de centralizare excesivă, influența asupra lucrului în echipă, influența noilor tehnologii și luarea în considerare a dorințelor mediului ocupațional.

Rolul managerului devine fundamental în noile jocuri strategice ale întreprinderii vizând comportamentul organizațional. El trebuie să fie în măsură să îndeplinească obiectivele fixate, cu ajutorul oamenilor din echipa sa, menținând motivarea și angajarea lor față de organizație și gestionând cele 4 funcții importante în cadrul organizației: planificarea, organizarea, conducerea și controlul.

Modalitățile de învățare a comportamentului organizațional sunt foarte diferite. Este vorba de experiențele trăite personal, lucrul în echipă, studiile de caz. Experimentul și reflecția personală fac deseori să apară noi constatări în studiul asupra comportamentului organizațional efectuat de profesioniștii din domeniu.

Un comportament organizațional devine obiect de studiu mai ales dacă¹:

- organizația generează atitudini de natură să-i afecteze realizarea obiectivelor (întârzieri în plata salariilor care duc la greve spontane, climat de muncă dur sau tensionat, care conduce la stres, stil de management inadecvat care generează confuzie și lipsă de responsabilitate etc.);
- este cauza sau efectul unor procese organizaționale declanșate de managementul organizației sau de modificări impuse organizației de mediul extern (reorganizări, retehnologizări, extinderea sau restrângerea activității etc.);
- membrii organizației atribuie o relevanță organizațională anumitor componente ale comportamentului prin efectele pe care le au asupra imaginii, funcționării sau performanțelor organizației (informații, gesturi,

¹ Căprărescu G, *Organizația și comportamentul ei*, Ed. Universitară, București, 2013, p. 7-8.

atitudini publice ale reprezentanților organizației care pot genera interes, motivație sporită, mândrie și angajare în realizarea obiectivelor organizației, sau, dimpotrivă, neliniște, nesiguranță, orientarea către alte locuri de muncă).

Dintre multiplele definiții ale comportamentului organizațional am reținut-o pe cea dată de prof. Gheorghita Căprărescu conform căreia ***comportamentul organizațional este o ramură a psihologiei sociale care studiază și modifică atitudinile și comportamentele indivizilor și grupurilor din cadrul organizațiilor pentru a asigura funcționarea lor eficientă și adaptarea la schimbările mediului în care funcționează***²

Majoritatea lucrărilor de specialitate tratează comportamentul organizațional ca atribut esențialmente al individului. Comportamentul organizațional (al întreprinderii sau mai concret al consumatorilor de tip colectiv: firme, organizații guvernamentale, politice etc.), se bucură de o tratare mai puțin extinsă în literatura de profil, cu toate că semnificația sa este de o importanță hotărâtoare pentru derularea corespunzătoare a funcțiilor conducerii consumatorilor colectivi. Cu toate că există o serie de elemente comune comportamentului economic al individului și comportamentului organizației, care permit realizarea unor analogii, totuși elementele specifice acestuia din urmă se conturează ca un domeniu distinct de cercetare.

Deși preia unele teorii și concepte din domeniul psihologiei și sociologiei, totuși spre deosebire de psihologie, disciplina comportamentului organizațional nu studiază cauzele interne ale comportamentului, respectiv atitudini sau personalitate, ci se axează pe identificarea căilor de influențare a comportamentului în sensul dorit de organizație.

În esență, a descifra comportamentul organizațional este important deoarece se referă la oameni și natura umană. Se poate pune întrebarea: *cum au putut atâția oameni experimentați, capabili, să facă greșelile care au condus la falimentul unor mari firme?* Un răspuns la această întrebare poate rezulta dintr-o analiză comportamentală deoarece, lăsând la o parte interesul pentru anumite bunuri, aparent acești oameni au acționat împotriva interesului lor personal. Aceasta pare a fi contraintuitiv.

Comportamentul organizațional cuprinde însă și analize interesante de succes, nu numai de eșec. Domeniul comportamentului organizațional îl constituie înțelegerea oamenilor și conducerea lor pentru a munci eficace.

În concluzie comportamentul organizațional este o disciplină aplicativă care se sprijină pe metode de cercetare științifică și folosește o abordare directă, recunoscând astfel că practicile de management trebuie să se adapteze caracteristicilor contextuale. Schimbările spectaculoase, tehnologiile de vârf și sistemele înalt performante, concurența la nivel planetar tot mai intensă, exigen-

² Căprărescu G, *Op. citată*, p. 10.

țele crescute ale clientelei, preocupările etice și așteptările în materie de responsabilitate socială, fenomenele de criză au impus apariția unor noi medii organizaționale și de business. Domeniul comportamentului organizațional îl constituie înțelegerea oamenilor și conducerea lor pentru a munci eficient. În Europa difuzarea conceptelor comportamentului organizațional s-a făcut prin intermediul traducerii lucrărilor unor autori americani ca *Herzberg, McGregor, Maslow, Blake și Mouton*.

1.1. Obiectivele disciplinei³

Ca oricare altă disciplină, domeniul comportamentului organizațional are un număr de obiective unanim acceptate. Cele mai importante dintre acestea sunt anticiparea, explicarea și determinarea comportamentului care apare în întreprinderi:

✓ ***anticiparea apariției unui anumit tip de comportament.*** Pentru viața de zi cu zi, este esențial să poată fi anticipat comportamentul celorlalți atât din interiorul cât și din afara organizației. Viața devine mult mai ușoară dacă pot fi anticipate anumite momente neplăcute. În organizații, este de un deosebit interes să se poată prevedea când oamenii vor lua decizii etice, vor crea produse inovative sau se vor angaja în acte considerate “*antisociale*”. Evoluția unui comportament constant promovat într-o organizație poate fi anticipată. Totuși, anticipările lipsite de fundamentarea necesară nu sunt întotdeauna foarte precise. Prin studiu sistematic, domeniul comportamentului organizațional asigură fundamentarea științifică, aceea care ne ajută să ne îmbunătățim anticipările referitoare la evenimentele din organizații.

✓ ***explicarea comportamentului organizațional.*** Un alt obiectiv al comportamentului organizațional îl reprezintă explicarea evenimentelor din organizații – de ce apar acestea? Anticiparea și explicarea nu sunt sinonime. Societățile arhaice păreau capabile să prevadă apusul regulat al soarelui, dar erau incapabile să explice unde se duce soarele sau de ce se duce acolo. În general anticiparea exactă precede explicarea. Comportamentul organizațional este interesat în mod special în a determina de ce oamenii sunt mai mult sau mai puțin motivați, satisfăcuți sau hotărâți să demisioneze. Să explici evenimentele este mult mai complicat decât să le anticipezi. Pentru o anumită activitate, un comportament particular poate avea mai multe cauze. Mai mult, explicarea devine și mai dificilă ca urmare a faptului că, pentru anumite întâmplări sau comportamente, cauzele fundamentale se pot modifica în timp îngreunând înțelegerea și explicarea comportamentelor individuale sau de grup. Abilitatea de a înțelege comportamentul este o condiție necesară pentru a-l putea controla.

³ Căprărescu G, *Op. citată*, p. 10-11.

✓ **orientarea comportamentului organizațional.** În măsura în care comportamentul poate fi anticipat și explicat, poate fi influențat și orientat în mod eficient. Aceasta înseamnă că, dacă putem înțelege motivele unui serviciu de înaltă calitate sau ale unui comportament etic, atunci putem acționa corect pentru a-l conduce eficient. Anticiparea și explicarea reprezintă analiza comportamentului organizațional, în timp ce dirijarea acestuia reprezintă managementul. Din nefericire, vedem prea multe cazuri în care managerii acționează fără analiză, căutând o soluție rapidă a problemei. Rezultatul este adesea dezastruos. Important nu este să supraanalizezi o problemă. Mai degrabă este necesar să ataci problema cu o înțelegere sistematică a științei comportamentului.

1.2. Cercetarea în comportamentul organizațional

Cercetarea reprezintă o cale de a învăța prin colectarea obiectivă și sistematică de informații. Aici obiectivă și sistematică sunt cuvinte cheie și acestea sunt caracteristicile care separă studiul atent al comportamentului organizațional de opinie și bun simț.

Cercetarea comportamentului organizațional presupune un proces în 4 pași:

- Elaborarea problematicii cercetării, respectiv stabilirea obiectivului cercetării.
- Formularea uneia sau a mai multor ipoteze asupra a ceea ce cercetarea trebuie să demonstreze, sau explicații privind obiectivul care trebuie atins prin cercetare. Aceste ipoteze sau explicații pot proveni din diverse surse, în special din cercetări anterioare și din lucrări privind obiectivul sau obiectivele cercetării.
- Stabilirea unui protocol al cercetării, respectiv elaborarea unui plan sau a unei strategii de ansamblu care va reprezenta un cadru al cercetării și va permite fie verificarea ipotezelor sale, fie atingerea obiectivului său.
- Colectarea de date, analiza și interpretarea lor.

Înțelegerea modului în care se desfășoară cercetarea este importantă pentru studiul comportamentului organizațional.

Cercetarea comportamentului organizațional este realizată de către oameni de știință din acest domeniu, care au pregătire în psihologia aplicată, în management sau în sociologie aplicată.

Una din cele mai relevante astfel de cercetări este considerată a fi experimentul Hawthorne organizat de Elton Mayo și echipa sa și desfășurat în 3 etape⁴.

✓ **Prima etapă** a avut ca obiectiv observarea efectelor îmbunătățirii condițiilor de lucru asupra producției și stării de spirit a lucrătorilor. În acest scop au fost selectate 6 muncitoare cărora li s-au creat treptat o serie de facilități: inițial a fost utilizată o schemă de plată specială; apoi au fost introduse pauze de odihnă

⁴ Mayo E., *The human problems of an industrial civilization*, Routledge Publishers, London, 2010, p. 73 - 75.

diferite, atât ca durată, cât și ca frecvență, urmate de un program de lucru mai scurt și oferirea de gustări pe parcursul pauzelor. Fiecare modificare a fost precedată de discuții pe care cercetătorii le-au purtat cu muncitoarele, discuții foarte deschise. În această etapă rezultatele s-au îmbunătățit cu fiecare modificare efectuată.

✓ **A doua etapă** a experimentului a avut ca obiectiv observarea reacțiilor și a efectelor asupra producției prin revenirea la condițiile inițiale. Echipa selectată a revenit la săptămâna de lucru de șase zile, opt ore pe zi, fără stimulente, fără pauze de odihnă, fără gustări, muncitoarele având însă latitudinea să-și coordoneze singure activitatea. În mod paradoxal producția a crescut la cel mai înalt nivel înregistrat. Pentru cercetători acest fenomen părea inexplicabil. Așa cum afirma E. Mayo „schimbările enumerate impuse experimental nu pot explica modificarea majoră – creșterea continuă a producției”. Explicația găsită în cele din urmă a fost că producția a crescut ca urmare a satisfacției resimțite de muncitoare cărora li s-a dat libertatea de alegere a condițiilor de muncă, de control și de stabilire a ritmului propriu de lucru. Din comunicarea cu cercetătorii muncitoarele au înțeles că munca lor este importantă, cu atât mai mult cu cât șefii lor de echipă și-au exprimat satisfacția pentru realizările grupului respectiv. Rezultatul a fost că atât muncitoarele cât și șefii de echipă au dezvoltat un nou sentiment – cel al participării și un nou model de muncă. E Mayo a generalizat rezultatele acestei etape a experimentului, afirmând că satisfacția în muncă se bazează în mare măsură pe un tipar neformal al comportamentului social de grup.

Programul de interviuri a continuat pentru a explica misterul creșterii producției. A rezultat că foarte importantă este atitudinea angajaților și mult mai puțin importante sunt condițiile de muncă. Principalul câștig al acestei etape a fost concluzia că realizările sunt legate mai curând de sentimentul importanței muncii și apartenenței la grup, de atitudinile motivate, decât de unele condiții obiective. În situațiile în care se stabilesc reguli de cooperare și rezultatele obținute sunt superioare ca urmare a conștientizării importanței activității, condițiile de muncă având un impact redus. Cercetătorii au înțeles că muncitorii sunt motivați de o „logică a sentimentului” în timp ce managementul este motivat de o „logică a costurilor și eficienței” și dacă această diferență nu este înțeleasă conflictele sunt inevitabile.

Se poate astfel concluziona că intensificarea cooperării și comunicării, ca și condiționarea reciprocă generează o serie de practici neformale, valori și norme de grup, relații sociale, care dau grupului o mare coeziune.

✓ **A treia etapă** a cercetării a fost orientată spre observarea unui grup de muncitori care efectua o sarcină în cadru real, neexperimental. De-a lungul întregii perioade s-au înregistrat realizările și s-a constatat că la nivel de grup muncitorii aveau o anumită atitudine atât față de norma de producție cât și față de schema de stimulare financiară oferită de firmă. În timp ce față de stimulentele financiare

muncitorii au rămas indiferenți, față de normă atitudinea a fost diferențiată: nimeni nu trebuia să depășească norma, deoarece aceasta ar fi condus la suplimentarea normei, dar nici să aibă voit rezultate cu mult sub normă, deoarece aceasta ar fi însemnat un comportament necinstit. Grupul a dezvoltat astfel o structură proprie, independent de cea stabilită de firmă, ca și un cod propriu de comportament care presupunea împotrivirea solidară față de conducere, chiar în condițiile în care aceasta propunea scheme stimulative de salarizare.

Se poate afirma că experimentul Hawthorne a avut un rol esențial în descoperirea organizării informale, a comportamentelor pe care oamenii le dezvoltă în organizații, fie animați de interese și sentimente care se interpătrund cu interesele organizației, dând naștere unor performanțe, fie, dimpotrivă, ocolind reglementările oficiale și, prin aceasta blocând performanțele cerute.

1.3. Utilitatea studierii comportamentului organizațional

Studierea comportamentului organizațional este nu numai de interes științific, dar și practic. Organizațiile care cunosc comportamentul membrilor lor s-au dovedit a fi mult mai adaptabile, mai eficiente și mai promițătoare decât cele dezinteresate de acest comportament.

Principalele elementele care fac utilă studierea comportamentului organizațional sunt:

- Faptul că **se referă la oameni și la natura umană**. Individul cu pasiunile și reticențele sale, cu entuziasmul și vanitatea sa, cu interesul și egoismul său, cu supunerea și răzvrătirea sa fac obiectul acestei discipline. De exemplu, un șef recalcitrant este nemulțumit de tot ceea ce face un subaltern, sau minimizează intenționat succesele acestuia. Comportamentul organizațional pune la dispoziție instrumentele necesare pentru a afla de ce se comportă în felul acesta. Desigur că studiul nu poate oferi soluții salvatoare care să rezolve toate problemele legate de comportament. Pregătirea managerului, charisma lui, flerul și intuiția îl pot ajuta însă să găsească soluții la problemele care apar.

- **Importanța pe care comportamentul o are în organizații**. Problemele oamenilor stau la baza succesului și eșecului, sau altfel spus modul în care se rezolvă problemele oamenilor stă la baza succesului și eșecului. Oricine se apleacă asupra acestei discipline trebuie să învețe că **resursa umană (omul) este elementul cel mai important din organizație**. De calitatea acestei resurse depinde asigurarea succesului. Managerii se deosebesc și din acest punct de vedere. Unii învață repede acest lucru și îl acceptă ca pe un adevăr, alții conduc zeci de ani fără a învăța aceasta.

- Faptul că **îi învață pe cei care conduc să se bazeze pe anticiparea și explicarea comportamentului celor conduși**. A prognoza reacția unui subordonat

vizavi de o problemă este apanajul managerului. Acesta trebuie să aibă în cultura sa generală cunoștințe privind psihologia individului. Oamenii sunt schimbători, ei au interese diferite, au idealuri care de multe ori sunt neînțelese. Ei nu reprezintă o mașină pe care managerul o conduce cum vrea. Subordonații au o istorie personală, anumite pretenții de care șefii trebuie să țină seama în mod evident.

- **Punerea la punct a relației interpersonale cu celălalt (coleg, șef, subordonat)** cu care trebuie să înceapă, de fapt, managementul.

- Faptul că-i învață pe manageri să **orienteze dezbaterile strict pe problemele de comportament**, diminuând sau chiar evitând reacții de tip emoțional. Astfel, dacă unele probleme de natură comportamentală din organizație sunt formulate făcând referire nu numai la comportamentul ci și la personalitatea angajaților, ele tind să se transforme în posibile amenințări și să dea naștere unor reacții de apărare. În același context profesorilor li se cere să critice comportamentul nu elevul, tehnică pe care și managerii sunt sfătuiți să o adopte. Dacă dezbaterile se concentrează asupra a ceea ce fac oamenii mai degrabă decât asupra felului lor de a fi, acest lucru poate fi util în depășirea problemelor cu mai mare ușurință⁵.

- Necesitatea și utilitatea pentru **orice persoană care intră în relații cu organizațiile sau care rezolvă anumite probleme prin intermediul lor** (în calitate de manager, executant, client, furnizor, mass media etc.) **de a-și explica comportamentul acestora**⁶

- **Conștientizarea de către angajați a comportamentului care se așteaptă din partea lor**, ceea ce poate duce la creșterea performanțelor și la satisfacția în muncă.

- **Explicarea diferențelor de performanțe dintre organizații similare** ilustrând dependența socio-umană a relațiilor de management. Deoarece majoritatea comportamentelor sunt învățate (și nu dobândite), elita managerială poate încuraja comportamente care să se materializeze în performanța și satisfacția individului în muncă.

Comportamentul organizațional, ca disciplină, nu oferă soluții sau scenarii prefabricate, spre deosebire de managementul general, unde dacă se cunosc elementele planului sau etapele unei decizii, se poate înainta pas cu pas. În managementul comportamentului organizațional este nevoie de intuiție, de o citire printre rânduri, de o personalitate înclinată către conducere, de o autocunoaștere a propriilor reacții etc. Pentru a obține eficiență ca manager trebuie modelate comportamente, formate caractere în colective și asta nu se poate face “după ureche.” Este nevoie de câteva instrumente de bază pe care comportamentul organizațional le poate pune la dispoziție.

⁵ Căprărescu G, *Op citată*, p.12.

⁶ Căprărescu G, *Op citată*, p.12.