

Tema I. COMPORTAMENTUL ORGANIZAȚIONAL CA DISCIPLINĂ ACADEMICĂ.

- 1. Locul comportamentului organizațional în studiul organizațiilor.**
- 2. Conceptul de comportament organizațional.**
- 3. Organizația ca fenomen social și cultural.**

1. Locul comportamentului organizațional în studiul organizațiilor.

Domeniul de studiu al comportamentului organizațional are o istorie relativ recentă. Termenul a început să fie utilizat în anii '50-60-ci ai secolului al XX-lea. În anii 60-ci s-au unit câteva discipline științifice, care explicau atât procesele ce au loc în cadrul organizației, cât și interacțiunea organizației cu mediul sau extern. Bazele comportamentului organizațional au fost puse de către sociologia muncii, teoria managerială, teoria organizațională ș.a. Cercetările efectuate în domeniul comportamentului organizațional au contribuit la găsirea mijloacelor de eficientizare a activității de producere.

În anii 90-ci se consolidează această disciplină.

Interesul față de comportamentul organizațional se explică prin faptul că la etapa actuală comunitatea mondială este marcată de asemenea procese de anvergură ca globalizarea economiei și informatizarea societății, ceea ce a condus la apariția unor noi forme și metode de organizare a activității umane.

Ritmul schimbărilor tehnologice impun noi cerințe față de practicile organizațiilor și oamenii care activează în cadrul lor. În aceste condiții, organizația se centrează mai mult pe cunoștințe și comunicare, decât pe control și ierarhie administrativă.

Noile tehnologii presupun poziționarea potențialului uman pe primul plan, fiind reconsiderată și tehnologia organizațională, în structura căreia există nu numai norme și reguli formale, dar și proceduri informale. Cunoașterea de către personal a legilor, normelor, procedurilor informale creează condiții pentru realizarea anumitor verigi din lanțul tehnologic.

Domeniul de cercetare al comportamentului organizațional este multidisciplinar. Se află la hotarul dintre psihologie, sociologie, antropologie, politologie, economie ș.a.

Subiectul comportamentului organizațional sintetizează alte câteva sfere de studiu:

Probabil, cea mai mare contribuție vine din partea **psihologiei organizaționale**. Psihologii studiază comportamentul uman, în timp ce psihologii organizaționali se ocupă în special de comportamentul oamenilor în mediul organizațional. Multe din conceptele care îi interesează pe psihologi, cum ar fi motivația și diferențele individuale sunt de asemenea interese centrale și pentru cei care studiază comportamentul organizațional.

Sociologia de asemenea are un impact major asupra sferei de comportament organizațional. Sociologii studiază sistemele sociale: familia, clasa din același câmp de ocupație și organizațiile. Deoarece una din preocupările principale ale comportamentului organizațional este studierea structurilor organizaționale, acest domeniu coincide, evident cu cel sociologic, care î-și concentrează atenția asupra organizației ca sistem social.

Antropologia se preocupă de interacțiunile dintre oameni și mediile ambiante, în special de cel cultural. Cultura are o influență majoră asupra structurii organizațiilor și asupra comportamentului oamenilor din organizații.

Științele politice, de asemenea, îi interesează pe cei ce studiază comportamentul organizaționali. De obicei, noi considerăm ca politologia este studiul sistemelor politice, cum ar fi guvernele. Temele care prezintă un mare interes pentru politologi, cum ar fi obținerea și menținerea puterii, luarea deciziilor, conflictul, comportamentul grupurilor de interese, formarea coalițiilor, reprezintă interes pentru cercetătorii din domeniul comportamentului organizațional.

Economia studiază producția, distribuirea și consumul de bunuri și servicii. Cei, care studiază comportamentul organizațional au aceleași interese ca și cele ale economiștilor în ceea ce privește dinamica pieței de muncă, productivitatea, planificarea și previziunea resurselor umane și analiza rentabilității costului.

O mare parte a cercetării comportamentului organizațional este dedicată descrierii caracteristicilor membrilor organizațiilor ca persoane individuale: *personalitate, percepții, atitudini, valori, motivații*. Acesta este nivelul de analiză **intraindividual**, specific în principal abordării psihologice.

Un al doilea nivel de analiză este cel **interindividual**, specific abordării sociologice, preocupat mai ales de studierea acțiunilor și interacțiunilor dintre oameni: grupuri, coaliții, echipe de muncă etc. La acest nivel, interesul de cercetare este dedicat analizei caracteristicilor grupurilor de muncă: *norme, valori, roluri, reguli, procese de comunicare și de luare a deciziei etc.*, dar și a relațiilor dintre grupuri sau a efectelor caracteristicilor și proceselor grupale asupra funcționării organizațiilor.

Al treilea nivel de analiză este cel **organizațional**, centrat pe analiza și interpretarea structurilor, proceselor, strategiilor, sistemelor de activități și a „granițelor organizaționale”.

Un alt nivel de analiză este cel **interorganizațional**, preocupat de studierea și înțelegerea relațiilor și interacțiunilor din cadrul și din agregările de organizații.

Un ultim nivel de analiză este cel **ecologic**, centrat mai ales pe studierea relațiilor dintre organizații și mediile în care acestea funcționează. Adică mediile constituite din organizațiile care funcționează într-un timp și spațiu social dat.

Cele cinci niveluri de analiză menționate nu epuizează nicidecum multitudinea perspectivelor din care poate fi analizat comportamentul organizațional.

În practica vieții organizaționale este aproape imposibilă diferențierea strictă sau demarcarea rigidă între nivelurile menționate.

Macro-comportamentul organizațional își are originile în lucrările lui Max Weber, Karl Marx, Herbert Simon și este mai apropiat de sociologie.

Micro-comportamentul organizațional, care se ocupă de motivație, comunicare, învățare, percepție, competență, atitudini și comportament, dinamica grupurilor, leadership, dinamica conflictelor etc. se află în domeniul psihologiei și își are originile din studiile lui Abraham Maslow.

2. Conceptul de comportament organizațional.

Termenul de **comportament organizațional** poate fi interpretat ca un concept sintetic ce se referă la activitățile și interacțiunile oamenilor integrați în diferite structuri, contexte, procese și practici manageriale. Organizațiile sunt alcătuite din două elemente fundamentale: **oamenii** și **variabilele organizaționale** (structuri, scopuri, strategii, tehnologii, medii).

Structura se referă la modul în care oamenii sunt grupați în cadrul organizației. Există structuri organizatorice pe funcțiuni, pe produse, în matrice, pe regiuni geografice etc.

Procesul se referă la modul în care sarcinile din organizație sunt îndeplinite. Adoptarea deciziilor, liderismul, comunicarea, motivarea personalului, gestionarea conflictelor sunt procese.

Prin interacțiunea dintre structură și procese se explică comportamentul oamenilor la locul de muncă.

Deosebim două aspecte principale: **formale** și **comportamentale**.

- Aspectul **formal** se referă la obiectivele organizației, tehnologie, structură, resurse financiare, deprinderile și abilitățile personalului din organizație.
- Aspectul **comportamental** include atitudini, modele de comunicare, procese de grup, personalitate, conflicte, stiluri de rezolvare a problemelor organizatorice.

Organizația are două componente principale: una **materială** și alta **umană**.

Comportamentul organizațional vizează componenta umană, înțelegerea modului de acțiune al oamenilor și conducerea lor pentru a munci eficient.

Nici o organizație nu ar putea menține un anumit nivel de eficiență, fără să ia în considerație motivarea și satisfacția în muncă a membrilor săi. Un rol deosebit în integrarea și armonizarea variabilelor umane cu cele organizaționale revine managementului.

Comportamentul organizațional vizează oamenii și natura umană în procesul muncii.

Comportamentul organizațional reprezintă studiul comportamentului indivizilor și grupurilor sociale. Se concentrează pe modalitățile prin care pot fi îmbunătățite performanțele și eficiența organizațiilor.

Scopurile domeniului:

1. **prevederea comportamentului organizațional** – analizând comportamentul care apare în organizații putem prezice următoarele apariții.
2. **explicarea comportamentului organizațional** – ce îi determină pe oameni să fie mai mult sau mai puțin motivați, satisfăcuți sau hotărâți să demisioneze. Cauzele pot fi diferite și se pot schimba în timp.
3. **managementul comportamentului organizațional** – în funcție de situația concretă pot fi eficiente mai multe stiluri manageriale.

Din perspectiva comportamentului organizațional, pot fi evidențiate trei mari teme sau preocupări majore:

- a) **oamenii**, atât ca persoane individuale, cât și în acțiunile și interacțiunile lor, ce se asociază cu diferite tipuri de comportamente;
- b) **organizațiile**, ca structuri integratoare ale acțiunilor și interacțiunilor oamenilor în vederea atingerii unor scopuri specifice (atât individuale, cât și organizaționale), și mediile în care ele funcționează;
- c) **managementul**, ca organizator și coordonator al resurselor umane, fizice, tehnice ale organizațiilor.

Fiecare dintre cele trei mari teme de interes în studiul comportamentului organizațional implică abordări și niveluri diferite de analiză, ceea ce relevă caracterul interdisciplinar al abordării.

Conceptele centrale ale comportamentului organizațional pot fi grupate în trei categorii de bază:

- 1) procese individuale,
- 2) procese interpersonale
- 3) procese și caracteristici organizaționale.

3. Organizația ca fenomen social și cultural în teoria managerială.

Abordarea organizației ca un fenomen sociocultural este un subiect care se impune în teoria managementului actual. În a doua jumătate a secolului al XX-lea, civilizația intră într-o nouă fază de dezvoltare - cea postindustrială, la baza căreia se află noi forme și metode de activitate a omului.

Analiza tendințelor contemporane din diferite domenii: economie, politică, filosofie etc. demonstrează că are loc o reevaluare a valorilor, se efectuează o tranziție de la paradigma *homo sapiens*, în conformitate cu care rațiunea umană este capabilă să soluționeze problemele sociale și economice, să cunoască, să explice și să transforme natura și societatea, la paradigma *homo intelligens*, care se referă la un nivel calitativ nou de dezvoltare a gândirii omului - nivelul sinergetic, trăsăturile caracteristice ale căruia sunt sintetismul, conștientizarea succesului, necesitatea existenței contrariilor ca sursă de dezvoltare, integritatea drept condiție necesară de supraviețuire a oricărui sistem, unirea forțelor cu scopul de a obține avantaje comune. Se modifică statutul omului în univers: de la dominație la colaborare cu natura și societatea. Are loc reorientarea de la principiile totalitarismului, dictaturii, dominației, absolutismului la valorile pluralismului, colaborării, comunicării, inteligenței, sinergiei. În ceea ce privește evoluția socială și economică a țărilor lumii, se trece de la modelul linear de dezvoltare, în conformitate cu care societățile urmează una și aceeași schemă de dezvoltare, deosebindu-se doar prin mersul cronologic, la modelul polilinear de dezvoltare, care exprimă pluralitatea diferitelor perspective.

Procesele de informatizare, globalizare și schimbare accelerată care au loc la nivelul social general impun noi cerințe față de practicile organizațiilor și ale membrilor lor. Managementul centrat pe control, preocupat de raționalitatea organizării și de modul de personalizare a sarcinilor de muncă și a rezultatelor, astăzi se axează tot mai mult pe cultura organizațională.

Stilul autoritar de gestiune determinat de paradigma „omul e stăpânul universului” este înlocuit de cel existențialist, unde omul apare ca o ființă emotivă, expansivă, antrenată în căutarea *rostului* activității sale.

Astăzi se vorbește tot mai mult despre o lume organizațională în care se valorizează mai mult decât în trecut cunoștințele, talentele, motivațiile și spiritul inovativ. Acestea sunt atribute ale oamenilor, care construiesc structurile, practicile, cultura organizațională.

Conducerea este factorul strategic în procesul de structurare și eficientizare a organizațiilor, iar succesul în viitor va depinde, în măsură considerabilă de căutarea, descoperirea și folosirea eficientă a „conducătorilor talentați”, persoane imaginative, pline de curiozitate, perseverente, muncitoare, centrate pe idei, capabile de a încuraja diversitatea, atente la provocările mediului, disponibile să transforme viziunea în realitate. Conducerea eficientă înseamnă, înainte de toate, capacitatea managerului de a integra eforturile tuturor membrilor organizației pentru a obține rezultatele scontate.

Abordarea raționalistă presupune că organizațiile sunt instrumente pentru atingerea unui scop. Structura internă a organizațiilor este proiectată astfel încât să poată contribui la realizarea obiectivelor. Promovarea și extinderea abordării raționaliste în management s-a produs aproape simultan în S.U.A. și Europa la sfârșitul secolului al XIX-lea, începutul secolului al XX-lea.

Cei mai de seamă reprezentanți ai acestei teorii sunt F.Taylor, H.Fayol, M.Weber. Ei și-au concentrat atenția asupra structurii organizațiilor, ignorând, în același timp, acțiunea și comportamentul real al participanților.

Numeroși sociologi și psihologi au supus unor critici vehemente conceptele clasicilor, interesați de creșterea eficienței activităților la nivelul lucrătorilor, și care considerau secundară sau chiar ignorau personalitatea.

Abordarea managementului prin prisma **comportamentului uman** a fost realizată de către E.Mayo, C.Argyris, R.Likert, D.McGregor, A.Maslow, F.Herzberg, E.Schein, M.P.Follet, C.Barnard, H.Mintzberg, R.M.Kanter, P.Senge, Ch.Handy, F.Fiedler, E.Trist, D.Silverman, T.Peters, T.Deal, A.Kennedy ș.a. Ei au studiat atitudinile, așteptările, sistemele de valori, tensiunile și conflictele sociale și efectele pe care le au toate acestea asupra productivității, adaptabilității, coeziunii și stării de spirit.

Este important de a cunoaște și înțelege principalii factori care determină și influențează comportamentul oamenilor în organizații.

Opunându-se concepției tradiționale „tayloriste”, care privilegia motivația prin prime, **E.Mayo** a identificat fundamentele noneconomice ale satisfacției din muncă, demonstrând că individul nu reacționează neapărat numai la stimulente economice, el fiind, totodată, un produs al sentimentelor personale și al implicărilor emoționale. Fiind preocupat, în special, de relațiile umane, Mayo conchide că deoarece munca industrială este o activitate de grup, dorința de a fi apreciat de către colegi este adeseori mai importantă decât remunerarea.

Angajații încearcă o mare satisfacție când sunt conștienți de faptul că formează echipe de indivizi solidari și nu sunt simple mecanisme ale unei mașini. Managementul eficient presupune conducerea oamenilor și nu manipularea roboților. Faptul că fiecare se simte valorificat și responsabil de performanțele sale, sentimentul că aparține unei echipe au o importanță mult mai mare. „Dorința de a fi o parte a grupului, de a se simți bine cu colegii de lucru, ceea ce se numește instinct uman de asociere, este mai presus decât simplul interes individual și decât logica judecăților pe care au fost fondate atâtea principii de dirijare false”, constată Mayo. El a promovat ideea că abordarea problemelor conducerii din perspectiva relațiilor umane va conduce la armonie organizațională, la creșterea satisfacției oamenilor și la o eficiență sporită a muncii.

După părerea lui E.Mayo, societatea industrială a distrus normele sociale tradiționale și formele de colaborare, ceea ce a condus la apariția indivizilor incapabili de a se adapta la noile condiții. Este necesară crearea unei atmosfere de cooperare, care ar contribui la întărirea valorilor tradiționale în societate.

Această problemă poate fi soluționată de elita administrativă, care trebuie să elaboreze metode de dezvoltare a colaborării sociale. Organizarea echipelor de muncă, dezvoltarea și menținerea coeziunii membrilor acestora trebuie să fie principala preocupare a conducerii.

Dincolo de necesitățile fizice și sociale omul aspiră ca munca pe care o realizează să-i ofere, totodată, și recunoaștere socială, împlinire, posibilitatea exprimării capacităților sale. Preocupat de dezvoltarea potențialului individului în cadrul organizației, **C.Argyris** menționează că oamenii și organizațiile trebuie să înlăture contradicțiile dintre intenții și acțiunile lor reale, să dezvăluie sensul valorilor și al ipotezelor care determină comportamentul, elaborând și controlând tipurile alternative de comportament și sistemul de valori.

Argyris ajunge la concluzia că fiecare individ are un potențial, care poate fi dezvoltat sau infirmat de organizație și de grupul în care el lucrează. Din păcate, conducătorii și chiar colegii suferă adesea din cauza lipsei de „încredere interpersonală” pentru a permite dezvoltarea acestui potențial. Analizând maniera în care organizațiile fac față adaptării la schimbare, se întreabă: „cum să împaci discursuri adesea contradictorii între tradiția culturii întreprinderii, stabilirea și persistența unor valori și crearea unor premise și condiții pentru realizarea elementelor inovatoare ale culturii; promovarea inițiativei și respectarea procedurilor; gândirea creativă, spre perspectivă fără a uita de prezent, de salariu; a coopera cu mediul extern fără a uita de concurență?”.

Drept răspuns, Argiris propune două modele:

1) principalul obiectiv al conducătorului care aparține de primul model este evitarea oricărei modificări a statutului său și a situației sale personale, impunând altora schimbarea, considerată necesară. Dar, acționând în mod autoritar, el trezește neîncrederea angajaților și suferă eșec;

2) pregătindu-se de schimbare, conducătorul provoacă o discuție, în urma căreia află o soluție, acceptată de ceilalți.

Douglas McGregor examinează ipotezele privind comportamentul uman, care stau la baza activității manageriale. Axându-și ideile pe noțiunea de încredere, **D.McGregor** a formulat cunoscutele teorii: **teoria X** - principiul fundamental al conducerii se referă la îndrumare și control prin exercitarea autorității, și **teoria Y** - principiul fundamental al conducerii este integrarea, crearea condițiilor organizaționale și a mecanismelor prin care oamenii pot să-și realizeze cel mai

bine necesitățile și scopurile. Pentru a realiza în modul cel mai eficient obiectivele organizaționale este necesar a le armoniza cu scopurile și necesitățile membrilor organizației. În cadrul **teoriei Y**, personalul este privit ca având rolul de a oferi sprijin profesional la toate nivelurile managementului.

D.McGregor a demonstrat că managerul influențează foarte mult comportamentul subalternilor și climatul sociopsihologic din organizație, eforturile lui fiind orientate spre crearea condițiilor care facilitează integrarea scopurilor organizației cu cele individuale ale membrilor ei. Meritul deosebit al școlii resurselor umane constă în introducerea conceptului de management participativ. Ei vedeau practicile participative ca modalități de determinare a angajamentului real al oamenilor în organizație și în realizarea personală.

Perspectiva deschisă de teoria resurselor umane în înțelegerea și interpretarea relațiilor dintre oameni și organizații a contribuit la stimularea unui număr mare de cercetări dedicate tematicii conducerii, motivației și satisfacției în muncă, proceselor de schimbare organizațională.

Oricât de bine ar fi organizată activitatea și oricât de buni ar fi angajații, rezultatul activității poate fi negativ în lipsa unei motivări adecvate a acestora. Ceea ce motivează o persoană este o anumită nevoie, care trebuie satisfăcută, iar aceasta dă naștere altei nevoi.

Teoria motivației, formulată de către **A.Maslow**, presupune că toate necesitățile oamenilor pot fi clasificate în nevoi: *fiziologice*: hrană, adăpost, odihnă; *de securitate fizică și socială*: apărare împotriva agresiunilor, ocrotirea sănătății, asigurare în caz de invaliditate sau de bătrânețe; *sociale*: de afiliere la diverse grupuri, dragoste și acceptare în colectivitate; *recunoaștere socială*: stimă și respect, prestigiu, apreciere, satisfacție; *autorealizare și autoperfecționare*, manifestate prin realizarea și afirmarea capacităților și talentelor.

Maslow a ierarhizat necesitățile umane pornind de la cele biologice, comune și altor specii, la cele proprii numai omului, generate de mediul în care acesta trăiește. După satisfacerea nevoilor fiziologice, apare necesitatea de siguranță, apoi cea de a face parte din societate. În vârful piramidei se află nevoia omului de a-i fi

recunoscute valoarea și capacitățile, urmată de realizarea în planul creației culturale. Odată ce o nevoie este satisfăcută, încetează să mai fie importantă și apare alta. Numai necesitățile nesatisfăcute pot fi considerate motivatori ai comportamentului, respectiv forțe ce influențează acțiunile unei persoane.

O altă teorie a motivației a fost dezvoltată de F.Herzberg, cunoscută sub formularea de „teoria celor doi factori”. El explică că oamenii ar avea două tipuri de necesități: *biologice*, de evitare a suferinței, și *umane*, de dezvoltare psihologică, cărora le corespunde două tipuri de factori: *de igienă* și *motivatori*.

Factorii motivatori sunt cei ce produc o satisfacție înaltă, fiind legați direct de conținutul activității de muncă, iar factorii de igienă sunt cei care produc o satisfacție scăzută sau insatisfacție, întrucât sunt legați doar de mediul muncii.

Factorii de igienă nu au capacitatea de a motiva comportamentul, ei pot contribui doar la dispariția sentimentelor de insatisfacție. Factorii care produc satisfacție au în vedere propria realizare, recunoașterea, responsabilitatea, promovarea și dezvoltarea, ei sunt factorii motivatori ai comportamentului. Herzberg a reușit să diferențieze aceste două categorii de factori: motivatori, care se referă la conținutul muncii și cei responsabili de generarea satisfacției sau insatisfacției în muncă, și care se referă la contextul muncii. Factorii de igienă și cei motivatori nu se substituie între ei, ci se află în raport de complementaritate.

Trebuie să spunem că studierea satisfacției în muncă reprezintă unul dintre cele mai controversate domenii de cercetare, deoarece există un număr mare de variabile ce trebuie analizate: conținutul și contextul muncii, tipul de personalitate, condițiile sociale și culturale etc.

Eficiența oamenilor în muncă, angajamentul, loialitatea și entuziasmul față de organizație și scopurile sale, satisfacția obținută în muncă depind, în mare măsură, de gradul de corespondență dintre așteptările oamenilor cu privire la ceea ce trebuie să le ofere și să primească de la organizație și așteptările organizației cu privire la ceea ce ar trebui angajații să ofere și să primească în schimb.

Contractul psihologic exprimă convenția tacită care unește indivizii unei organizații, definește ceea ce un angajat așteaptă de la conducere, nu doar în

termeni economici (salariu, condiții de muncă etc.), dar și în termeni psihologici (modul în care este văzut la postul său și încurajat să-și dezvolte cunoștințele și responsabilitățile). **E.Schein** e convins că numeroasele conflicte decurg din ruptura acestui contract, chiar dacă cauza lor pare a fi economică.

Contractul psihologic nu funcționează doar în sens unic, el include, de asemenea, speranțele pe care le pune întreprinderea în angajații săi, de exemplu, loialitatea și asiduitatea. Existența acestui contract are avantajul de a lua în considerare atât necesitățile persoanei, cât și ale organizației, în dinamica lor. Conceptul conex este cel de „ancorare profesională”, care se referă la modul în care indivizii se percep ei însuși în cadrul organizației, ceea ce-i încurajează să facă o carieră și să-și dezvolte talentele. „Cinci tipare distincte de talente, scopuri, nevoi și valori în percepție proprie, apar în urma primelor experiențe profesionale: competență tehnică / funcțională, managerială, siguranță, autonomie și creativitate”

Motivația nu poate fi analizată doar prin raportare la necesitățile umane, deoarece ea este determinată, în măsură considerabilă, de valorile individuale și de cele culturale, specifice societății în care trăiesc oamenii și în care se confruntă cu diferite experiențe de muncă în anumite contexte organizaționale.

Datorită imensității motivațiilor și a necesităților umane, reacția individului este guvernată de diferite variabile, în funcție de situație și de momentul concret. În procesul motivării pentru muncă intervin anumite condiții care se asociază cu blocarea sau activarea motivelor individuale ale participării în muncă. Atitudinea față de muncă rezultă din experiențele anterioare sau din cele ale rudelor, colegilor etc. și se manifestă sub formă de orientări, aprecieri, înclinații, care favorizează sau dezaprobă munca. Normele, valorile, credințele specifice societății în care a fost educată o persoană vor determina comportamentul acesteia.

Motivele personale sunt confruntate cu scopurile și valorile prețuite social, care au o importanță pentru afirmarea personală. De asemenea, raționalitatea organizării tehnico-economice a activității într-o organizație poate genera posibilitățile de afirmare profesională sau poate multiplica barierele în calea realizării motivelor de participare.

Pentru ca organizația să supraviețuiască este important ca toți membrii ei să coopereze voluntar întru realizarea obiectivelor comune. **C.Barnard** atenționează asupra faptului că realizarea obiectivelor organizației depinde de acordul sau consimțământul participanților. Autoritatea este dependentă de credințele celor ce o acceptă, „decizia privind autoritatea pe care o are un ordin aparține persoanelor cărora le este adresat acesta și nu persoanelor cu autoritate, care dau ordine”. Adevărata misiune a managerului este de a gestiona valorile organizației și de a asigura motivația angajaților.

Abordând organizația din perspectiva sistemelor naturale, C.Barnard consideră că aceasta reprezintă un ansamblu de ființe umane, care acționează din motivații individuale. Orice organizație formală este compusă din mai multe grupuri, mai mici și mai puțin formale, ale căror obiective particulare trebuie puse în serviciul obiectivelor întregii întreprinderi.

Este necesară o interacțiune continuă între organizarea formală și cea informală. Pentru ca o organizare informală să fie eficientă, ea trebuie să creeze o organizare formală, care are rolul de a explica atitudinile și relațiile existente în cadrul structurii informale. La rândul său, organizația formală creează în mediul ei grupuri informale, care au scopul de a proteja individul de dominația organizației formale și care apar, totodată, ca mijloc de coeziune și comunicare între persoane. Barnard evidențiază elementele fundamentale ale eficienței comunicării: membrii organizației trebuie să știe care sunt canalele de comunicare; să aibă acces la un canal formal de comunicare; circuitul comunicării trebuie să fie cât mai scurt și direct. Structurile informale au rolul de a facilita comunicarea, de a menține coeziunea iar managerul trebuie să creeze și să dirijeze acest sistem de comunicare.

Rolul conducătorului, consideră Barnard, este de a crea și de a dirija sistemul de comunicare, de a-i motiva pe angajați să realizeze obiectivele organizației și de a formula și difuza pe larg și în mod clar aceste obiective.

Un cunoscut teoretician al managementului, **M.P.Follett**, consideră că pentru a conduce eficient managerul trebuie să se dezică de relațiile formale cu subalternii, să fie lider recunoscut de ei și să nu se bazeze pe puterea care i-o

acordă funcția. Managementul semnifică „arta de a obține rezultate prin intermediul acțiunii oamenilor”. În opinia lui Follett, una dintre cele mai importante probleme manageriale este armonizarea și coordonarea eforturilor grupurilor de muncă. Managerii și muncitorii trebuie să fie parteneri, care lucrează pentru atingerea acelorași scopuri. Deși noțiunile de manager și lider nu sunt sinonime, ele nu sunt nici incompatibile. A fi manager nu înseamnă a fi și lider, iar în calitate de lider nu este necesar de a se asuma și funcțiile managementului. Și totuși, în urma schimbărilor care s-au produs la nivel social și organizațional, astăzi se accentuează tot mai mult necesitatea integrării și armonizării cerințelor și elementelor specifice liderismului cu cele caracteristice managementului. În activitatea managerială se solicită tot mai mult componentele liderismului.

Ținând seama de aspectele conturate în societatea actuală, care este dominată de acțiune, experimentare, tehnologie înaltă și „viteză de reacție”, se proiectează noi forme de organizare și schimbare ale organizațiilor.

Pentru **P.Drucker** conducerea „înseamnă înălțarea privirii spre orizonturi mai înalte, ridicarea performanței și constituirea personalității omului. Nu există nimic mai important care să pună temelia pentru o astfel de conducere decât un spirit al managementului care atestă, prin practicile cotidiene ale organizării, principii stricte de conduită și responsabilitate, standarde înalte de performanță și respect pentru individ și munca sa. Noile organizații vor fi compuse, în mare parte, din specialiști, va fi vorba de o organizație bazată pe informație, care necesită autodisciplină, dublată de punerea accentului pe asumarea individuală a responsabilității în cadrul relațiilor organizaționale și al sistemului comunicațional”.

Ch.Handy susține că în trecut organizațiile erau percepute ca piese gigantice de inginerie, cu ample părți umane interschimbabile. „Vorbeam despre structuri și sistemele lor, despre mecanisme de control și manevrarea lor, ca și când întregul era o mare fabrică. Astăzi, limbajul nu mai este cel al ingineriei, ci al politicii. Vorbim despre culturi și rețele, echipe și coaliții, influență și putere. Noua formulă a succesului are forma unui triplu - I: informație, inteligență, idei. În această

structură organizațională, managerii vor trebui să dirijeze indivizi cu aspirații total diferite de cele ale muncitorilor care respectau ierarhia în trecut. Apariția mașinilor inteligente în organizații necesită angajați inteligenți, iar aceștia preferă să coopereze, decât să se supună”.

P.Senge a încercat să demonstreze că răspunsul inteligent al oamenilor la schimbările complexe care au loc în societate ar fi cel al creării „organizațiilor care învață”, unde oamenii își dezvoltă continuu capacitățile, cunoștințele și competențele pentru obținerea unei performanțe majore a întregii întreprinderi. El a identificat componentele tehnologice de dezvoltare, necesare pentru a crea o „organizație în care oamenii învață continuu cum să învețe împreună”. Acestea sunt: măiestria personală; modul de gândire și de acțiune comun; viziunea comună; munca în echipă; gândirea sistemică, care presupune capacitatea de a percepe întregul și nu doar părțile organizației, de asemenea și modul de a înțelege cum acțiunea individuală poate modifica organizația”.

Senge este preocupat de căutarea unor soluții constructive prin care organizațiile să dobândească și să-și dezvolte capacități de adaptare, schimbare, inovare în scopul supraviețuirii și al obținerii succesului în acele medii economice care se dovedesc din ce în ce mai imprevizibile, cu tehnologii extrem de sofisticate, cu organizații tot mai flexibile și oameni tot mai independenți.

Modelul omului în economie se schimbă radical, din *homo oeconomicus* - omul economic rațional el se transformă în capital uman. În activitatea organizațiilor „umanizarea” proceselor tehnologice, stimularea inovațiilor permite dezvoltarea potențialului organizațional. Omul nu trebuie văzut „doar ca element de bază al forțelor de producție, fără să se țină cont de complexitatea structurilor lui intelectuale, spirituale și de mentalitate. O astfel de abordare a problemei în cauză nu corespunde cerințelor actuale”.

Comunitatea științifică confirmă ideea că economia este, de fapt, nu altceva decât știința despre comportamentul oamenilor în viața reală și a omului în interacțiunea cu semenii săi.

Una din sarcinile cercetării noastre este de a demonstra interdependența dintre cultură și afacerile economice. Cultura organizațională presupune o confluență între *organizația economică* - necesități materiale, de producere - și *cultură* - simboluri, atitudini, idei, valori. La prima vedere s-ar părea că între aceste două sfere ale societății și activității umane nu există o legătură directă, ele fiind considerate până nu demult străine una pentru alta. Însă la o examinare mai atentă, ne convingem, că între cultură și economie există relații strânse, care se accentuează în lumea contemporană. În ultimele decenii se utilizează tot mai mult termenii „knowledge economy”, economia bazată pe cunoștințe, și „information economy”, economia bazată pe informație. Spiritul începe să capete preponderență, prin știință și informație, chiar și în domenii tradiționale de natură materială, precum economia. Organizațiile din noua societate a cunoașterii necesită noi simboluri care să transmită ceea ce este cu adevărat important. *Omul simbolic* are capacitatea de imaginare a unor oportunități, care ies din tiparul categoriilor convenționale, agilitatea mentală de anticipare a acțiunilor, abilitatea de a stabili legături și de a obține avantaje din interdependențe, capacitatea de a inventa noi combinații.

În concluzie, ținem să menționăm că în funcție de contextul social, cultural, economic în care funcționează organizația, precum și de perspectiva adoptată de conducerea întreprinderii cu privire la natura umană, sunt adoptate anumite politici pentru stimularea performanței, care pot fi centrate atât pe folosirea cu prioritate a recompenselor financiare, a controlului și sancțiunilor, cât și pe utilizarea unor principii psihologice ce vizează identificarea credințelor, valorilor, atitudinilor sau emoțiilor angajaților, în vederea folosirii, modelării sau schimbării lor ca mijloc de generare a unui angajament profund pentru valorile și cultura organizației. În aceste condiții se schimbă și sarcinile managerului: a coordona, negocia, motiva și integra. Inducerea angajamentului reprezintă un mecanism important, folosit în scopul constituirii unor culturi organizaționale puternice.

Se pare că sursa cea mai bogată, care i-a pasionat cel mai mult pe teoreticieni, se referă la latura umană a managementului, la ceea ce motivează

oamenii în munca lor și îi fac să fie cât mai performanți. Cercetările efectuate de către savanții menționați mai sus au deschis calea spre înțelegere mai bună a cauzelor care sporesc eficacitatea muncii, au permis a descrie cele mai semnificative aspecte ce diferențiază școala relațiilor umane de paradigma raționalistă, au atras atenția asupra varietății și dinamicii nevoilor ce se pot constitui în motivatori ai comportamentului, au specificat conținutul activității manageriale: funcțiile, rolurile conducătorului. Conducerea eficientă presupune modificări în procedeele manageriale, care, la rândul lor, necesită schimbări radicale în relațiile dintre manageri și subordonați. Obținerea performanței organizaționale reclamă o preocupare accentuată pentru inovație, creativitate, schimbare. Liderii de succes în organizația viitorului vor avea responsabilitatea de a crea o cultură organizațională, angajații fiind încurajați să caute idei noi, să construiască relații de încredere reciprocă, să creeze un climat în care să învețe unii de la alții. Eficiența unui conducător nu depinde numai de propriile capacități, ci și de implicarea, sprijinul și participarea întregului grup. Managerul trebuie să se afle într-un dialog permanent cu oamenii, să le comunice propria viziune, pentru ca ei să sesizeze oportunitățile și să-și formeze o imagine despre viitor. Această nouă perspectivă asupra comportamentului uman accentuează importanța necesităților sociale, a atitudinilor și semnificațiilor care orientează acțiunile oamenilor.