

Marian Preda*Comportament organizațional.**Teorii, exerciții și studii de caz,*

Colecția Collegium.

Sociologie. Antropologie, Iași :

Editura Polirom, 2006, 256 p.

Nu demult, în vederea realizării unor analize calitative privind climatul și procesele decizionale organizaționale, reciteam cartea psihosociologilor americani James L. Gibson, John M. Ivancevich și James H. Donnelly Jr. (1997), *Organizations. Behavior. Structure. Processes*, aflată la a IX-a ediție. Trecând în revistă capitolele despre cultură organizațională, globalizare, motivație, crearea echipelor de lucru, leadership și comportamente intergrupale, mă gândeam cum ar arăta un manual de psihosociologie organizațională completat cu exerciții și studii de caz adaptate, de ce nu, la societatea românească. Răspunsul nu a întârziat să apară. Cartea *Comportament organizațional. Teorii, exerciții și studii de caz*, avându-l ca autor pe Marian Preda, constituie un argument demn de luat în seamă. Demersul teoretic și practic întâlnit aici m-a făcut să constat că aplicabilitatea și înțelegerea teoriilor și proceselor de grup capătă un alt nivel de prezentare. Sunt subliniate cele mai importante teorii care explică leadershipul, relația lider-subordonat, decizia de grup ori fenomenele care precedă procesul decizional.

În prima parte a lucrării, autorul prezintă disciplinele de studiu din zona organizațiilor: marketingul, managementul resurselor umane sau aspecte ale comportamentului organizațional. Dacă managementul reprezintă „procesul de exercitare și facilitare a controlului și coordonării în și între departamentele unei organizații”

(p. 24), managementul resurselor umane este, potrivit autorului, o adevărată „filosofie” a modului în care este înțeleasă și percepută importanța capitalului uman în raport cu performanța și îndeplinirea obiectivelor organizaționale. Distincția făcută între marketing și vânzări este oportună, deoarece, apar multe confuzii. Pe de-o parte, „marketingul presupune centrarea pe nevoile clientului (determinarea acestor nevoi, conceperea produsului adaptat la ele, fixarea prețului acceptabil pentru client și promovarea produsului)”, iar, pe de altă parte, „vânzările sunt centrate pe nevoile vânzătorului, urmărind exclusiv vânzarea produsului, care este deja conceput și promovat” (p. 25). În orice tip de organizație, relația dintre manager, lider și subordonat este foarte importantă. În vederea înțelegerii climatului de lucru, dar și a relațiilor interpersonale din echipe, sunt menționate teorii precum cea a contingentei (Vroom și Yetton, 1973), a „liderului potrivit” (Fiedler, 1964), teoria leadershipului situațional (Hersey și Blanchard, 1976) sau teoria „stilurilor de conducere autoritar, democratic și liberal” (Lewin, Lippit și White, 1939). Fiecare dintre aceste teorii aduce în discuție diferite componente esențiale mediului organizațional. Spre exemplu, teoria contingentei pune în valoare existența mai multor tipuri de stiluri manageriale. Aici, pe lângă abilitățile liderului de a conduce, la fel de important este și modul în care subordonații acționează spre a duce la îndeplinire sarcinile ce le-au revenit. Teoria liderului potrivit este structurată în jurul a trei elemente: lider – subordonați – sarcini. Pentru un manager este esențială, deși de multe ori este foarte greu de realizat, menținerea unui echilibru între capacitatea, abilitățile subordonaților și sarcinile ce le-au fost distribuite. În ceea ce privește teoria stilurilor de conducere, Kurt Lewin

și colaboratorii săi remarcă în 1939, în urma unor experimente privind stilurile de leadership în grupurile mici, că există diferențe semnificative de funcționare a acestor grupuri, recomandând stilul de conducere democratic drept cel mai optim în conducerea grupurilor. Personal, consider că stilul de leadership trebuie adaptat în mod continuu situațiilor cu care echipa de lucru se confruntă, ținând cont în egală măsură de maturitatea persoanelor (angajaților) și de gradul de satisfacție al acestora.

Problema eticii este adusă în discuție, insistându-se pe ceea ce este neetic și etic într-o companie. Codurile etice, pe care ar trebui să se bazeze un climat organizațional sunt reprezentate de „percepțiile împărtășite cu privire la ceea ce este un comportament etic corect și cum trebuie gestionate problemele de ordin etic” (Victor și Cullen, 1987, *apud* Wyld și Jones, 1997, 466). Discutând de climatul etic al unei organizații trebuie să avem în vedere următoarele probleme: cultivarea factorului inovator în diferitele activități organizaționale, gestionarea conflictelor de ordin intern la orice nivel, conștientizarea protecției oferite de companie sau firmă și, nu în ultimul rând, satisfacția locului de muncă raportat la performanță și remunerație. Nivelul de analiză al climatului etic poate fi văzut și dintr-o altă perspectivă: individual, local și cosmopolitan (tabelul 1). Încrederea interpersonală, potrivit altor cercetători (Ruppel și Harrington, 2000, 315) stimulează dezvoltarea relațiilor sociale la nivel organizațional, comunicarea și conduce, de multe ori, la consolidarea și creșterea reputației, siguranței și convingerii părților implicate.

Distincția dintre grup și echipă, din perspectivă organizațională, este realizată plecându-se de la ideea conform căreia, „o echipă este întotdeauna un grup de

indivizi, dar nu orice grup de indivizi constituie o echipă” (p. 64). Tabelul propus în realizarea acestei diferențieri scoate și mai mult în evidență importanța pe care o are echipa într-o companie, deoarece „dezideratul oricărei organizații și al oricărui lider” (de menționat că autorul face distincție între lider și manager, insistând pe situația ideală în care managerul unei firme sau corporații este văzut și drept lider; în acest context, nu se mai discută diferența), „este, în mod evident, formarea unei echipe, transformarea grupului de membri al unei organizații într-o echipă. Problemele mari ce apar aici țin însă de dimensiunile organizației, de coerența scopurilor, de capacitatea liderului de a realiza și menține coeziunea” (p. 65). Într-un alt context, autoritatea și procesul decizional sunt analizate în interdependență. Modelele de luare a deciziei propuse de autor sintetizează literatura de specialitate românească și străină accentuând problematica componentelor esențiale procesului decizional: incidentul declanșator, problema în cauză, soluția și evaluatorul decizional.

Capitolul despre schimbarea organizațională și rezistența la schimbare explică comportamentul actorilor în ceea ce privește acceptarea sau respingerea proceselor inovatoare ori de flexibilizare a managementului intern în termeni de costuri și beneficii, conservatorism, lipsă de informare, „lipsa de înțelegere a avantajelor schimbării” (p. 125). Potrivit lui Marian Preda, „succesul organizațiilor depinde de rapiditatea și inteligența cu care descoperă noile oportunități (resurse) și se poziționează bine în utilizarea lor. Unele organizații au succes pentru că intră primele într-un mediu nou, fără riscuri, altele pentru că evită riscurile învățând din greșelile scump plătite de «pionerii» noului mediu. De asemenea, unele organizații se specializează pe o nișă clară, altele folosesc

nișe multiple și au totuși succes” (p. 127). Utilizând o manieră descriptivă, sociologul prezintă problematicile managementului de proiect și a performanței organizaționale, accentuând analiza pe ciclurile de formare ale proiectului, implementarea, pe actorii care determină performanța în organizații ori pe factorii de performanță. Trecerea în revistă a mai

multor studii de caz, între care regăsim și pe cel al Universității din București, mi se pare binevenită, cu atât mai mult cu cât, suportul teoretic oferit în prealabil ne oferă posibilitatea de a analiza și interpreta obiectiv, modul de funcționare, procesul decizional, dar și evaluarea, respectiv rezistența la schimbare, aspecte deosebit de importante în orice tip organizație.

Tabelul 1. Tipologia climatelor etice propusă de B. Victor și J.B. Cullen (1987, *apud* Wyld și Jones, 1997, 467)

		Nivelul de analiză		
		Individual (I)	Local (L)	Cosmopolitan (C)
Criteriu	Egoist (E)	Ex. Interesul personal	Ex. Interesul companiei	Ex. Eficiența
	Utilitarian (U)	Ex. Prietenia	Ex. Rolul jucat de echipă	Ex. Responsabilitatea socială
	Principiu (P)	Ex. Moralitatea personală	Ex. Reguli și proceduri	Ex. Legea ori Codul Profesional

În încheiere, nu pot decât să mă alătur dorinței autorului, și anume ca această carte să ajungă la cât mai multe ediții, având speranța, vecină cu certitudinea, că va fi de un real suport tuturor acelor care

lucrează sau vor să deslușească tainele comportamentului organizațional și, nu în ultimul rând, a modului în care „trebuie să conducem” și după ce „să ne conducem” în relațiile interpersonale. *Alea jacta est!*

Bibliografie

- Chelcea, Septimiu (coord.), Ivan, Loredana, Jderu, Gabriel și Moldoveanu, Andreea. (2006). *Psihosociologie. Teorie și aplicații*. București: Editura Economică.
- Ruppel, Cynthia P. și Harrington, Susan J. (2000). The Relationship of Communication, Ethical Work Climate, and Trust to Commitment and Innovation. *Journal of Business Ethics*, 25, 313-328.
- Wyld, David C. și Jones, Coy A. (1997). The Importance of Context: The Ethical Work Climate Construct and Models Of Ethical Decision Making – An Agenda for Research. *Journal of Business Ethics*, 16, 465-472.

Octavian Rujoiu