



Volumul VII, Numărul 12 / 2005

ISSN 1454-9980

Atitudini și comportament:

o abordare psihologică a procesului organizațional

(pag. 10-18)

Maria Viorica GRIGORUȚĂ

Volume VII, Issue 1 (12) / 2005

**Cross-cultural
Management
Journal**

ATITUDINI ȘI COMPORTAMENT: O ABORDARE PSIHOLGICĂ A PROCESULUI ORGANIZAȚIONAL

Maria Viorica GRIGORUȚĂ

Rezumat

Managementul operează cu concepte diverse, stabilind sensul și conținutul lor, într-un context organizațional dat. Managerii preiau aceste concepte, le gestionează și le aplică: uneori după cum le-au înțeles, alții respectând un anumit stil managerial adoptat și adeseori în funcție de mediu și conjunctură. În toate situațiile, managerii nu fac decât să ia atitudine.

Abordarea psihologică a atitudinii necesită o pregătire prealabilă. Nu poți să scrii despre atitudine, fără să fi citit cel puțin câteva opinii, explicate de un psiholog, de către un sociolog sau chiar de un manager. Ceea ce exprimă fiecare dintre aceștia surprinde maniera pozitivă sau negativă a reacției față de ceva sau cineva.

Atitudinile noastre în organizații se află sub presiunea multiplelor influențe interne și externe, sunt determinate de unde de șoc, de probleme de imagine, de cauze negative și de mulți alți factori. Menținerea unei atitudini este un proces cotidian, regulat, în care fiecare angajat ar trebui să se angajeze pentru a-l menține. În organizații, schimbarea de atitudine devine necesară în condițiile celor mai serioase eforturi depuse de cei interesați să își modifice comportamentul.

Cuvinte cheie: atitudine, comportament, limbajul atitudinii, manipulare

1. Evoluții în definirea conceptului de «atitudine»

Conceptul de «atitudine» este o parte centrală a teoriilor sociale psihologice. Încă din 1920 specialiștii în domeniu au privit atitudinile cu mare interes, încât au făcut posibilă identificarea socio-psihologiei cu studiul lor. Sensul *comun* al noțiunii de atitudine vizează *poziția fizică a corpului*, postura sa. În sens *figurat*, atitudinea evocă *conduita adoptată în diverse circumstanțe sau psihologia proprie unui subiect*.

Abordarea termenului de *atitudine* într-un sens diferit de cel comun, și anume ca «factor care explică relațiile existente între stimuli și reacția de răspuns a subiectului», a fost făcută la începutul secolului al XX-lea în lucrările de psihologie experimentală germană. În aceeași perioadă în Statele Unite, noțiunea de atitudine a

fost utilizată în cercetări sociologice și psihologice, în mod deosebit pentru a explica comportamentele sociale. Numărul definițiilor date noțiunii de atitudine este foarte mare iar autorii care au abordat această problemă prezintă în lucrările lor atât asemănări cât și diferențe.

Dacă o persoană are o atitudine pozitivă sau negativă față de cineva sau ceva, aceasta este percepută de psihologi ca o dispoziție mentală de a simți, a gândi și de a fi înclinat să se comporte față de acel cineva sau ceva într-o manieră pozitivă sau negativă; "atitudinea este o predispoziție de a reacționa de manieră pozitivă sau negativă față de o persoană sau un obiect, sau față de un ansamblu de persoane sau obiecte" (Tapia, 1991, p.183). Într-o altă definiție (Eiser, Van Den Plight, 1988, p.29): "... atitudinile sunt sisteme rezistente de evaluare pozitivă sau negativă, trăiri emoționale și tehnici de acțiune pro sau contra în legătură cu obiectele sociale".

Astfel, S. Moscovici precizează: "în psihologia socială atitudinea nu are sensul care i

se dă în limbajul obișnuit. Ea corespunde *felului în care un individ se situează în raport cu diverse obiecte* față de care ne putem manifesta pro și contra, de acord sau nu, pe care le putem considera de mare valoare sau lipsite de interes etc." (Moscovici, 1998, p.192).

Conceptul de atitudine este deseori perceput ca o *predispoziție sau dispoziție mentală ce implică tendința ca oamenii să vadă mediul social prin prisma categoriilor definite ale binelui și răului*. Acest aspect reiese mai bine din următoarea definiție dată de Osgood, Suci și Tannenbaum (Tapia, 1991, p.29): "atitudinile sunt predispoziții de a răspunde, dar sunt distincte de alte asemenea stări de dispoziție prin aceea că acestea dispun la răspunsuri evaluative". Sau într-o altă manieră de abordare "... o atitudine este o predispoziție de a experimenta, de a fi motivat și de a acționa referitor la o clasă de obiecte într-o manieră previzibilă" definiție dată de Smith, Bruner și White (Tapia, 1991, p.29).

O definiție succintă a noțiunii prezintă atitudinea ca "o evaluare a unui obiect într-o dimensiune proprie". J. Drăgan și M. Demetrescu definesc atitudinea ca "o poziție globală, persistentă a unei persoane motivată cognitiv, afectiv și intențional față de un obiect, eveniment sau o stare oarecare, într-un context de relații interumane" (Drăgan, Demetrescu, 1996, p.86).

Din enumerarea acestor definiții se poate constata o viziune generală a modului de conceptualizare a atitudinilor. Atitudinile au fost percepute în opiniile și orientările unor autori, fie ca o *reflecție a valorilor și/sau trăsăturilor de personalitate*, ca *reacții față de stimuli ori variabile care intervin între un stimul și un răspuns*, sau ca *evaluări subiective sau obiective de anticipare a comportamentului individual imediat sau de durată*.

Teoriile cu privire la atitudine depind de abordarea acestei variabile într-un context mai larg. Atitudinile nu există în mintea indivizilor într-o izolare absolută. Acestea sunt exprimate prin acțiuni și în interacțiuni cu alți oameni. De aceea ele sunt atât un produs social, cât și o parte intrinsecă a acțiunii sociale și pot fi ușor înțelese într-un cadru organizațional. Managementul operează cu aceste variabile, stabilind sensul și conținutul unor concepte într-un context organizațional dat: stilul de management, decizia, motivația și satisfacția etc.

Atitudinile referitoare la subiecte aparent diferite nu sunt întotdeauna independente una de alta. Valorile fundamentale ce stau la baza unui set de atitudini furnizează un gen de liant ce menține la un loc aceste atitudini. De asemenea, atitudinile pot fi interdependente prin legătura lor cu viziune generală asupra lumii. Au fost identificate două viziuni contemporane asupra lumii, ce adună la un loc convingeri referitoare la probleme foarte diferite precum dezvoltarea economică, obiectivele sociale și responsabilitatea mondială. Prima viziune susține înalta tehnologie și dezvoltarea accentuată, pe când cea de a doua preconizează o încetinire a dezvoltării tehnologice și materiale. Oamenii care se încadrează în aceste două viziuni diferă și în privința altor aspecte. Atitudinile se leagă nu doar de alte atitudini, ci și de stări și sentimente generale. Astfel, modurile de abordare ale vieții reale pot fi legate de anumite atitudini.

2. Componentele și structura atitudinilor

Numeroase teorii pun accentul pe trei componente ale atitudinilor și anume:

- a) **componenta cognitivă și evaluativă**, care se referă la *cunoștințe, idei sau convingeri* privind *obiectul atitudinii*. O convingere este o concluzie asupra unui fapt; admitem sau nu într-un anumit context, faptul că "bani nu aduc fericirea", "principalul scop al afacerii este obținerea de profit" etc. *Convingerile* pot prezenta numeroase caracteristici: - pot fi *adevărate* sau *false* fără ca acest lucru să aibă o prea mare influență asupra atitudinilor. În acest caz, mai important este modul în care este văzută lumea decât realitatea faptelor evocate; - pot fi *slabe, simpliste, primare și ușor de contrazis* sau *solide, complete și bine argumentate*; - pot fi *fundamentale* sau *secundare*. Atitudinile care se sprijină pe convingeri fundamentale sunt mai greu de schimbat decât cele bazate pe convingeri secundare.
- b) **componenta afectivă sau emoțională** reprezentând emoția care încarcă ideea. Fiecărei persoane îi place sau nu o anumită persoană, un anumit grup sau o anumită situație. În fața unui obiect, situații, persoane sau numai la evocarea lor, se nasc anumite

emoții care determină manifestări diverse ale organismului. *Emoțiile* pot fi caracterizate ca:

- *favorabile* sau *nefavorabile*. Anumite situații sau persoane predispun spre reacții pozitive, într-un sens plăcut. Altele irită, creează stări de neliniște ceea ce declanșează reacții puternic negative.
- *superficiale* sau *intense*. Sunt emoții nepersistente, fugitive, ușor de stăpânit și fără consecințe. Pe de altă parte pot fi emoții cauzate de stres care antrenează reacții intense, conducând la stări de neliniște și chiar șoc emoțional.

c) componenta conativă sau comportamentală care pune accent pe intenția de a acționa, pe dispoziția de a reacționa. Acțiunea întreprinsă față de cineva sau ceva nu este parte din atitudinea în sine, însă tendința de a acționa este parte a atitudinii. Atitudinile ca și valorile se referă la fenomene care nu pot fi observate direct ci doar indirect, ca atare

acțiunea în sine nu poate fi componentă a conceptului de atitudine.

Aceste trăsături sunt valabile pentru toate atitudinile, fie cele ale unui individ sau ale unui grup.

Un loc aparte în lucrările dedicate atitudinilor îl deține problema *corelației care se manifestă între cele trei componente*. Ideea de bază, ce se desprinde din studiile și experimentele realizate de-a lungul timpului este cea a unei corelații strânse între cele trei componente, denumite de Guire J.-P. "trilogie interactivă" (Tapia, 1991, p.70). Unei rate pozitive a unei dimensiuni (componente) îi corespunde câte una asemănătoare pentru celelalte două componente. Au fost demonstrate legături directe și de aceeași intensitate între componenta comportamentală și cea cognitivă, între componenta cognitivă și cea afectivă (Tapia, 1991, p.29).

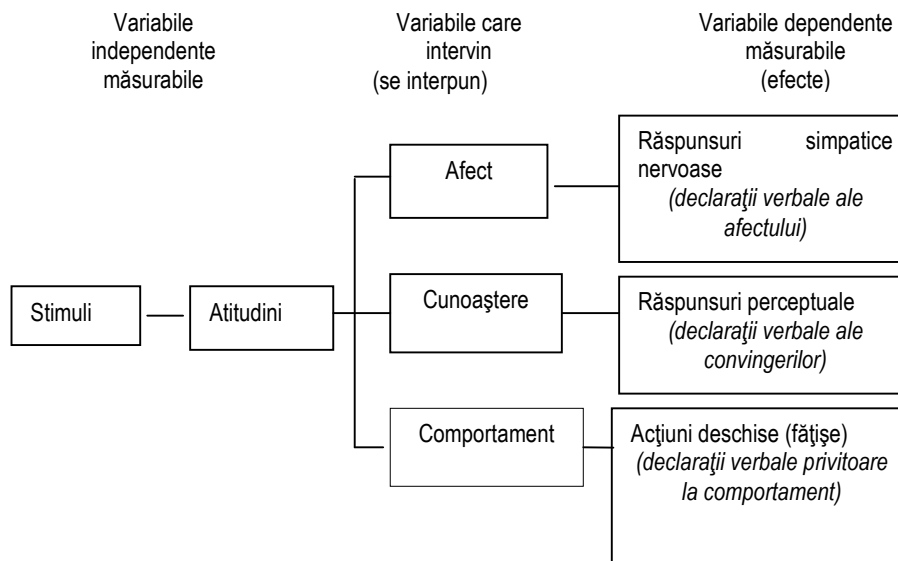


Figura nr. 1. Viziunea asupra atitudinii definite cu trei variabile

După cum se observă din figura 1, atitudinii îi este atribuit statutul unei variabile ce intervine între *stimul* (obiect, persoană sau eveniment) și *răspunsuri* de diferite tipuri pentru acești stimuli. O atitudine conține trei componente definite ca *afect* (privitor la sentimente, evaluări și emoții), *cunoaștere* (privitoare la convingeri despre ceva care este adevărat sau fals) și *comportament* (privitor la intenții și decizii de acțiune). Diferite forme calitative de răspuns

sunt asociate fiecăreia dintre cele trei componente. Astfel, subiecții nu răspund la obiectul în sine ci la reprezentarea simbolică a acestuia în memorie.

Studii asupra componentelor atitudinilor au condus la concluzia că legătura dintre componenta comportamentală și cea afectivă este mai puternică pentru atitudinile achiziționate direct, prin experiența personală (Eiser, Van Den Plight, 1988, p.25). Atitudinile

au o funcție anticipativă, anunțând conduita care va fi urmată de către un individ sau un grup. Atitudinile facilitează viața socială, permițând ajustarea anticipată a comportamentelor interpersonale.

3. Schimbarea atitudinilor

Atitudinile, fructe ale experienței indivizilor, sunt integrate ca indicii durabile și contribuie la limitarea, conservarea și stabilizarea universului interior al fiecăruia. Individul nu poate să trăiască în întregime reculegându-se într-o lume singulară pe care și-o creează. Mediul îl antrenează în turbulențele sale, îl solicită, îl obligă să acționeze. Încercând să se adapteze lumii exterioare, individul devine agent al schimbării propriilor atitudini.

Cercetările referitoare la schimbarea atitudinilor sunt numeroase, diversificate și câteodată contradictorii. Ele se conturează în teorii referitoare la cele trei componente ale atitudinii, care nu pot fi tratate ca manifestări izolate ci sunt în interacțiune și funcționare sistemică. Ele constituie cele trei subsisteme ale «sistemului atitudini». Interacțiunea dintre aceste trei componente *antrenează intensificări reciproce, conflicte sau manifestarea uneia ca fiind dominantă*. Schimbarea uneia dintre ele nu se poate face fără a le influența pe celelalte două. Orice schimbare care va fi cauzată de dezordine, va consuma un surplus de energie și va produce efecte sistemice secundare. Funcționalitatea «sistemului atitudini» poate fi asemănată cu jocul de biliard: fiecare subsistem interacționează sistemul global cu celelalte subsisteme ca niște bile de biliard în mișcare, care, atingându-se, își afectează reciproc traiectoriile.

Dacă un om își schimbă atitudinea vizavi de rolul său de șef, la fel se va întâmpla cu concepția sa de autoritate în birou, în familie, în grup. Interdependența mobilizează un sistem de atitudini și face orice schimbare, în aparență minoră, dificilă de realizat.

La nivelul dinamicii sistemului atitudinilor există anumiți factori care explică principalele procese de schimbare individuală. Aceștia pot fi grupați în factori interni (asimilarea-contrastul, consistența sistemului atitudinilor, consonanța sistemului atitudinal, utilitatea funcțională a atitudinilor) și factori externi (importanța

mesajelor, credibilitatea și originea lor, teama, apartenența la grup, rezistența la schimbare).

Studiile de specialitate arată că este dificil de schimbat atitudinile extremiste ale unui individ. Trebuie investite mult timp și multă energie pentru a *converti* pe cineva mai ales atunci când este vorba de credințe puternice care susțin opinii extreme. «Sunt împotriva tuturor ipotezelor care s-au formulat aici!» - declară un tânăr, orientat spre propria imagine și putere, spre mirarea colegilor lui. Iată un mod interesant de manifestare a atitudinii față de o problemă pusă în discuție de către o organizație. Cum va proceda managerul? Cum vor proceda ceilalți? Cu cât un individ este mai angajat pe o poziție, cu atât este mai mare *respingerea unei posibile schimbări* și este mai redusă *starea de neutralitate*. Nivelul de angajament față de o anumită atitudine poate fi influențat prin procedeul bazat pe *psihologia angajamentului*, și denumit "manipulare" (Moscovici, 1998, p.191).

Un manager va trebui să depună multe eforturi dacă dorește să evolueze într-o direcție contrară normelor și atitudinilor grupului său. Cineva care caută să se îndepărteze de normele ambiante va fi considerat ca marginalist și riscă excluderea sa progresivă. El neliniștește grupul lăsând să se presupună că normele actuale nu mai sunt satisfăcătoare și că pot întrerupe echilibrul prezent.

4. Limbajul atitudinilor

Au fost oferite multe definiții ale atitudinilor, dar există un paradox cu care trebuie să se confrunte toate: pe de o parte, se vorbește despre atitudini ca și cum ar fi ceva *personal sau privat*, dar pe de altă parte, atunci când se vorbește despre atitudinile proprii, fiecare individ se așteaptă ca ceilalți oameni să *îl înțeleagă și chiar să fie de acord cu el*. Motivația acestui fapt este aceea că o *atitudine nu este un fel de dispoziție sau senzație vagă, ci "o formă de experiență - care se referă la obiecte, evenimente, oameni sau chestiuni specifice - și, în mod fundamental, evaluativă*. Noi oamenii nu tratăm propriile atitudini doar ca pe o chestiune de *opinie*. Noi le privim ca fiind *adevăăruri*, cel puțin până când cineva poate prezenta noi fapte sau argumente care să ne facă să ne răzgândim" (Luthans, 1985, p.1).

Faptul că oamenii pot să nu fie de acord unul cu celălalt este o provocare pentru mediul organizațional. Atitudinile în procesul managerial sunt afectate de faptul că interpretarea viziunii asupra celorlalți este selectivă. Într-adevăr, volumul de informații la care se are acces este atât de mare încât nu ar putea fi altfel.

Managerii sunt supuși unui mare "șoc" informațional. Dacă nu ar proceda după sensul expresiei "suficient este suficient", dacă nu ar fi satisfăcuți decât de cunoștințe complete ale circumstanțelor care înconjoară fiecare eveniment din organizație, pe care ar trebui să îl interpreteze în cazul fiecărei posibilități de acțiune, nu ar putea ajunge la vreo decizie și, deci, nu ar putea acționa în nici o direcție. Ei fac apel la o anumită selectivitate, adoptând de fapt seriile de variante prin manifestarea anumitor atitudini în anumite momente sau situații. În sens psihologic această selectivitate vizează înclinația, tendința sau predilecția fiecăruia de a proceda într-un anumit mod în situații diverse.

Unul dintre criteriile care ar putea specifica dacă selectivitatea este sau nu corectă este *relevanța informațiilor primite (receptionate)* sau *ignorare*, cea ce poate conduce la acțiuni (decizii) care vor produce consecințe binevenite sau nedorite. Mulți manageri experimentează propria viziune asupra lumii ca fiind singura realitate - "*adevărul, întregul adevăr și numai adevărul*". Astfel că, găsesc dificil de înțeles și mai greu de acceptat viziunile altora despre lume și implicit asupra unor probleme care se ivesc în cadrul organizației sau ale unor persoane cu care nu sunt de acord.

Oricare ar fi împotrivirea față de înțelegerea sau acceptarea punctelor de vedere alternative, totuși managerii nu pot și nu trebuie totdeauna să ignore pur și simplu faptul că alții pot să nu fie de acord cu ei. Pentru mulți, nu este în joc doar libertatea de gândire, ci și o anumită evaluare a propriei gândiri: gândurile lor sunt corecte sau greșite, ei sunt sau nu "desprinși" de realitate.

La nivel organizațional, cât și la cel personal, vor exista diferențe ale gradului de toleranță față de punctele de vedere alternative. Dar chiar și așa, există o diferență între *tolerarea* dezacordului față de opinia cuiva și *acceptarea* faptului că opiniile altora nu sunt mai puțin valide decât cea proprie. Odată ce se exprimă sentimentele și interpretările în forma

declarațiilor referitoare la obiecte, oameni sau evenimente din lumea reală, se pretinde o relație specială cu realitatea, o corespondență între ceea ce se simte că este și ceea ce este aceasta cu adevărat. Totuși, din moment ce aceste obiecte, oameni sau evenimente pot fi parte a conștiinței altor oameni și acești alți oameni indică propriile pretenții față de realitate, de fiecare dată când se fac astfel de declarații există riscul de a fi contradicții. Chiar și împotriva unui fundament de toleranță socială sau interpersonală s-ar putea ca oricine și în mod deosebit managerii să trebuiască să își apere și să își explice atitudinile, chiar și doar pentru a câștiga toleranța celorlalți. Acestea se realizează, în principal, prin limbaj. Din acest motiv, *limbajul formează miezul cercetării atitudinii și al experienței atitudinale*.

Pentru exprimarea propriilor atitudini se folosește limbajul, dar aceasta nu înseamnă că toți oamenii vor interpreta ceea ce spunem în același fel. Dimpotrivă, felul în care fiecare judecă atitudinile altora după declarațiile pe care aceștia le fac, poate fi influențat de un număr mare de factori incluzând, în special, propriile atitudini față de aspectul discutat.

Diferențele în folosirea limbajului pot reflecta profunde schimbări. Felul în care atitudinile sunt exprimate pot astfel să spună multe despre contextul social și istoric din care fac parte. Un mod de abordare al acestei chestiuni este acela care susține că "oamenii de atunci erau mult mai ... decât oamenii de azi". Contextele sociale nu produc doar presiuni normative asupra atitudinilor oamenilor; ci impun constrângeri asupra posibilităților acestora de exprimare. Se încadrează aici conflictele între generații. Atunci când judecă declarațiile atitudinale ale partenerilor lor, managerii aleg între modele alternative de exprimare a atitudinii. Viziunea oamenilor asupra problemelor sociale este selectivă, astfel încât unele aspecte îi șochează, îi frapează în mod personal în timp ce altele nu. Astfel, aceste diferențe de observare pot fi reflectate în felul de limbaj care se preferă a fi folosit în descrierea propriilor opinii și a celor ale altora.

Managerii trebuie să fie conștienți că mesajele puternice sunt acceptate mai degrabă în condiții de relevanță personală înaltă decât joasă, în timp ce reversul este adevărat pentru mesaje slabe. Aceasta semnifică, faptul că, în condiții de implicare sau de relevanță percepută ca fiind

slabă, oamenii au tendința să gândească mai puțin atent în legătură cu informațiile primite.

În concluzie se poate spune că limbajul poate influența atitudinile în mai multe feluri. Pe de o parte, mediul poate furniza cadrul necesar pentru a lua în calcul toate posibilitățile dar și decizia de a acționa într-un anumit mod, tocmai prin informațiile noi aduse minții, prin care sunt propuse noi posibilități și se afirmă noi argumente. În același timp, limbajul poate exprima direct sentimente de bine sau rău, corect sau incorect și astfel, determină o interceptare selectivă a realității. Se poate spune că structura atitudinilor este reflectată în structura limbajului prin care acestea sunt exprimate. Este deosebit de important ca acest lucru să fie cunoscut de către manageri. În mediul organizațional, managerul va putea să utilizeze limbajul, pentru a ascunde sau pentru a-și impune propria atitudine, vizavi de o anumită situație pe care trebuie să o gestioneze.

5. Măsurarea atitudinii

Atitudinile nu sunt lucruri care să poată fi măsurate cu precizie, ci ele se pot doar deduce din cuvintele sau acțiunile cuiva. Măsurarea acestora "este probabil cea mai dificilă sarcină de evaluare" (Eiser, Van Den Plicht, 1988, p.11). Dificultatea măsurării atitudinilor rezultă și din faptul că modelele comportamentale nu sunt întotdeauna clare, comportamentul fiind rezultatul multor factori complecși - sentimente înrădăcinate de experiențe anterioare, evaluări ale așteptărilor celorlalți, anticipări ale consecințelor unei anumite acțiuni.

Problema care se pune este dacă se poate accepta declarația unei persoane referitoare la propria atitudine ca fiind cel mai bun indicator al acestei atitudini. În anumite cazuri se consideră "da", în special atunci când nu există nici un motiv din partea cuiva să ascundă ceva. Atitudinile pot fi măsurate indirect tocmai pentru că ele nu sunt observate direct. Măsurarea poate viza fiecare componentă pe baza unor elemente fine de diferențiere, cele mai multe dintre ele bazându-se pe opinii (expuneri verbale). Pentru mediul organizațional sunt utilizate numeroase tipuri de scări atitudinale (Likert, Osgood, Moreno), care au fost create în funcție de precizia cu care se asigură măsurarea.

6. Influențe în relația atitudini-comportament

O atitudine odată formată influențează modul de percepere a informațiilor ce au legătură cu aceasta. Având stabilită o atitudine referitoare la o anumită problemă, oamenii adesea interpretează o informație nouă în modul în care va fi compatibilă cu convingerile lor. De asemenea, specialiștii în domeniu au evidențiat faptul că este probabil ca diferiți subiecți să-și amintească mai ușor informațiile conforme opiniei lor decât cele contrare acesteia.

Susținerea opiniei cuiva poate duce și la preluarea comportamentului acestuia. S-a observat că oamenii caută în mod activ acele informații care vin în slujba convingerilor lor și, în același timp, evită contactul cu informațiile care le contrazic convingerile.

Comportamentul desemnează în sens larg "un ansamblu de activități observabile și potențial măsurabile" (Luthans, 1985, p.88). În general, analizând relația atitudini - comportament, se consideră că, dacă se cunosc atitudinile unei persoane față de o altă, față de un grup, un obiect sau o anumită problemă, devine posibilă prezicerea comportamentului său. Teoria și practica (experiența) au demonstrat că problema legăturii atitudini-comportament este una foarte complexă și în jurul ei se nasc o multitudine de întrebări.

De exemplu nu toți oamenii vor răspunde la fel la întrebarea: «atitudinile prefigurează comportamentul?». Persoanele care au studiat atitudinile vor presupune că da, însă cele dezinteresate de acea problemă nu vor realiza o astfel de corelație. A afla atitudinea unei persoane permite intuirea acțiunilor acesteia, dar nu întotdeauna această intuire este și exactă.

Atitudinile și comportamentul nu sunt legate întotdeauna în mod direct. Un prim motiv al acestei legături este nivelul de specificitate la care ele sunt definite. Adesea se utilizează un mijloc foarte general de măsurare a atitudinilor (de exemplu, atitudinea față de studiul unei anumite discipline) apoi acest comportament este privit într-un mod foarte specific (de exemplu, dorința de a frecventa un curs predat de un anumit profesor la acea disciplină), însă o măsurare atât de generală a atitudinilor are o capacitate mică în prezicerea unui comportament specific.

Se consideră adesea despre comportamentul unei persoane, că este complex și multideterminat. Atitudinea cuiva referitoare la un obiect va afecta într-o anumită măsură comportamentul său, dar acesta din urmă ar putea fi influențat și de alți factori. Chiar și o acțiune simplă poate fi multideterminată, astfel că o singură măsurare a comportamentului nu poate oferi multe informații despre intensitatea relației atitudine-comportament.

Atunci când presiunile unei situații sunt puternice, chiar și oamenii cu atitudini foarte variate pot acționa asemănător. În general, se poate spune că în funcție de cât sunt de puternice presiunile situaționale, este cu atât mai puțin probabil că diferențele individuale vor afecta comportamentul. Așadar factorii situaționali influențează într-o anumită măsură comportamentul.

Un comportament dat poate fi legat de mai multe atitudini. Astfel relația dintre comportament și o singură atitudine poate părea inconsistentă, deoarece alte atitudini pot avea o influență mai mare. Atitudinea și personalitatea funcționează împreună. Atitudinea poate depăși caracteristicile fizice și mentale ale unei personalități. O atitudine pozitivă este mult mai puternică, devenind o caracteristică importantă pe care o poate avea o personalitate. Mai mult, este imposibil ca un individ să aibă o personalitate energică fără a fi susținut de atitudini pozitive: el deține o forță puternică, o mai mare creativitate și întreg comportamentul său este ameliorat chiar în situații critice.

Cum influențează atitudinile comportamentul? Pornind de la premisa că atitudinile influențează într-adevăr comportamentul, cercetătorii au studiat cum și

de ce atitudinile influențează comportamentul. În toate cazurile în care s-a analizat procesul mental prin care atitudinea se transformă în comportament observat în mod obiectiv s-a ajuns la concluzia că nu toate atitudinile sunt exprimate prin comportament, cu fiecare ocazie.

Cum anume determină o atitudine comportamentul? Una dintre problemele majore care trebuie luată în considerare, vizează dacă o anumită atitudine este activă în memoria curentă (de lucru) a unui individ. Astfel este posibil ca, anumite structuri de cunoștințe ale memoriei unui individ să nu poată fi accesibile imediat. Dacă o atitudine devine accesibilă, atunci este mult mai probabil ca aceasta să determine comportamentul. În acest caz comportamentul este compatibil cu atitudinea.

Anticiparea momentului și modului în care atitudinile influențează comportamentul au constituit principala preocupare a lui Martin Fishbein și Izek Ajzen. Acești cercetători au dezvoltat ceea ce ei au numit o teorie a "*acțiunii raționale*" (Eiser, Van Den Plicht, 1988, p.58). Termenul de *acțiune rațională* implică faptul că majoritatea actelor comportamentale sunt puse în practică pentru motivul că oamenii se gândesc la consecințele acțiunilor lor și iau decizii conștiente pentru a atinge unele rezultate și pentru a le evita pe altele.

Elementele modelului lui Fishbein și Ajzen, descrise în figura 2. se referă la două componente majore: o componentă personală și una socială, care se combină pentru a anticipa o intenție comportamentală, care anticipează la rândul său comportamentul însuși. Acest model este orientat către anticiparea unor comportamente specifice pe baza atitudinilor.

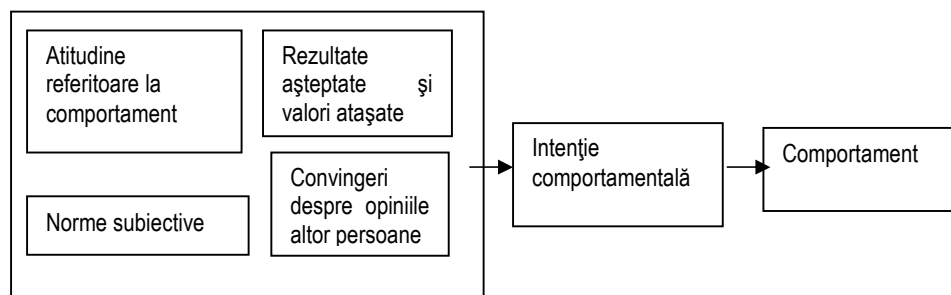


Figura nr. 2. Teoria acțiunii raționale

[Adaptat după Eiser, și Van Den Plicht "Attitudes and Decisions", The Guernsey Press, London, 1988, p. 27]

Componenta personală a modelului - (Arc) - este măsura atitudinii unei persoane referitoare la adoptarea unui anumit comportament. Această atitudine este produsul a doi factori: (1) - *consecințele* comportamentului respectiv și (2) - *evaluarea* individului referitoare la *rezultatele posibile* ale comportamentului. Fiecare dintre acești factori variază de la un individ la altul după cum variază și comportamentul.

A doua componentă a modelului, *normele subiective* (Ns), introduce un element social: părerea individului despre ce vor gândi alți oameni că el ar trebui să facă și măsura în care motivația lui îl determină să se conformeze acelor așteptări.

Acești doi factori - (Arc) și (Ns) - se combină pentru a determina intenția individului de a pune în practică comportamentul, Fishbein și Ajzen numind-o "intenție comportamentală". Importanța relativă a acestor două componente variază de la caz la caz.

Teoria acțiunii raționale presupune că intenția comportamentală are o legătură directă cu comportamentul dar există și alți factori care îl influențează. De exemplu, comportamentele *anterioare* sunt adesea *cel mai bun mijloc de anticipare a comportamentului viitor, independent de atitudinile exprimate*. Trecerea de la intenția comportamentală la un comportament real poate fi afectată de percepția asupra controlului acțiunii și a obstacolelor ce pot interveni. Acest model teoretic nu poate indica cum și de ce atitudinile influențează sau nu comportamentul. În realitate, chiar și cei care au studiat «mirajul raționalității decizionale», manifestă adesea comportamente determinate de atitudini necontrolate sau iraționale; uneori nici nu mai contează opiniile altor persoane.

Concluzii

În orice situație cu care se confruntă indivizii apar o serie de factori care le influențează comportamentul. Dacă transpunem întreagă această abordare a atitudinii și comportamentului în spațiul organizațional apare tentația de a-l analiza pe angajat. În afară de faptul că este membrul unei organizații, acesta aparține societății, unei familii, unuia sau mai multor grupuri sociale etc. În primul rând, însă (el sau ea) este un individ. Toți indivizii se aseamănă, în sensul că acțiunile lor au un scop și sunt direcționate spre satisfacerea nevoilor și obiectivelor lor. Ei diferă totuși în multe

privințe, care le afectează comportamentul în cadrul organizației, printre care:

- *Variabile biografice* - vârstă, sex, rasă, educație, experiență;
- *Etape ale vieții și carierei* - explorare, încercare, stabilire, avansare, menținere și declin;
- *Variabile psihologice și personale* - emoții, personalitate, controlul dorit sau acceptat pentru activitățile profesionale;
- *Atitudini* - valori referitoare la muncă, motivație, etică, surse de satisfacție și insatisfacție.

Atitudinile reprezintă o mare parte a succesului în muncă. O atitudine pozitivă este în mică parte apreciată în raport cu mulțimea de alte raționamente și principii care își manifestă influența într-o organizație. Astfel pentru unii angajați munca nu este cel mai preferat lucru pe care ar dori să îl facă în viață. Totuși muncind alături de persoane care au o atitudine pozitivă totul devine destul de agreabil: pot uita de problemele dificile cu care se confruntă în afara cadrului organizațional.

Atitudinile pozitive facilitează munca fiecăruia. Asigurarea „spiritului de echipă” este mai ușor de construit prin manifestarea unui comportament susținut de atitudini pozitive. Dacă avem în vedere și faptul că o mare parte a timpului este consumată la locul de muncă, acest lucru devine evident.

În procesele organizaționale diverse, problemele sunt abordate uneori foarte rapid, prezentându-se conținutul și sensul înțeles de managerii aflați sub influența unei diversități de factori. Aspectele teoretice sunt însoțite de unele reflecții personale dar nu și de observarea atentă a anumitor faze ale acestor procese.

Atitudinea noastră este în mod constant aflată sub presiunea influențelor interne și externe, determinate de unde de șoc, de probleme de imagine, dependențe negative, alți factori. Menținerea unei atitudini este un proces cotidian, regulat, în care fiecare angajat ar trebui să se angajeze pentru a-l menține. O schimbare de atitudine devine necesară în condițiile celor mai serioase eforturi depuse de cel interesat pentru modificarea comportamentului.

Nu se poate spune dacă factori precum *personalitatea, percepția, intuiția, stresul, capacitatea de judecată, emoțiile* acționează în toate cazurile individuale și nici acțiunea căruia are o influență mai mare asupra dimensiunilor comportamentale a managerilor în cadrul organizației. Se poate spune însă că o cunoaștere

cât mai completă a aspectelor legate de acești factori va asigura o cunoaștere de sine care va determina managerii, în calitatea lor de decidenți să își schimbe ideile, deciziile sau comportamentul, astfel încât să își "joace" cât mai bine "rolurile" alături de subordonații lor.

Este absurd să se pretindă că factorii considerați precum și mulți alții, nu influențează niciodată comportamentul managerilor, însă nu trebuie pierdută din vedere opinia lui David Rees că: "este ușor să uităm faptul că o persoană se poate simți obligată să se comporte într-un anumit fel datorită cerințelor postului pe care îl ocupă într-o organizație" (Rees, 1996, p.65).

Concluzia generală care se poate desprinde este că explicarea a "ce"; "de ce" și "cum" se manifestă atitudinile și comportamentele managerilor, este un lucru deosebit de dificil, iar dificultatea provine din complexitatea conceptelor necesare precum și din complexitatea și unicitatea ființei umane. La toate acestea se adaugă climatul social-economic actual plin de schimbări și copleșit de crize, care face ca aproape toate problemele, inclusiv dimensiunile comportamentale ale managerilor, să se transforme în excepții care se abat de la "regulă".

Bibliografie

1. Bloom, H., Calori, R. (1994), *A new style for the Global Market*, London, Kogan Sage Edition
2. Drăgan, J., Demetrescu, M. (1996), *Practica prospectării pieței*, București, Editura Europa Nova
3. Eiser, J.R. și J. Van Den Plicht (1988), *Attitudes and Decisions*, London, The Guernsey Press
4. Luthans, F. (1985), *Organisational Behaviour*, McGraw-Hill
5. Moscovici S. (1998), *Psihosociologia socială a relațiilor cu celălalt*, Iași, Editura Polirom
6. Rees, D. (1996), *Arta Managementului*, București, Editura Tehnică
7. Tapia, C. (1991), *Les attitudes*, Paris, Les Editions d'Organisation

Maria Viorica GRIGORUȚĂ



Conferențiar dr. în cadrul **Facultății de Economie și Administrarea Afacerilor, Catedra de Management-Marketing.**

Domenii de interes: Management, Managementul resurselor umane, Managementul conflictelor, Management public.

Cursuri predate: Management, Managementul serviciilor, Managementul serviciilor publice, Managementul resurselor umane, Strategii și politici manageriale publice.

Activitate publicistică: 6 cărți din care 2 în calitate de coautor, 55 de articole publicate în reviste și volume de specialitate din țară și din străinătate.

Activitate de cercetare: membru în trei proiecte (echipe) de cercetare CNCISIS.

Stagii de pregătire în străinătate: Ohio State University, Columbus, S.U.A (1994), Université d'ANGERS, Franța (1995), Université de Poitiers, Franța (1996), Université „Paul Sabatier” TOULOUSE, IUT TARBES, Franța (1998).