

Daniela Nicoleta BOȚONE  
"Lucian Blaga" University of Sibiu

# ATTRIBUTION AND FUNDAMENTAL ATTRIBUTION ERROR IN EXPLAINING THE ORGANIZATIONAL BEHAVIOR

Case  
Study

---

## Keywords

*Attribution;  
Fundamental attribution error;  
Organizational behavior;*

---

## JEL Classification

*D23*

---

## Abstract

*The fundamental attribution error in explaining a person's behavior is a topic of major interest in the area of organizational behavior and human resource management. The objective of the research was to identify the frequency of organizational citizenship behavior (OCB) expressed by the employees of a private company, as well as to identify possible relationships between the type of attribution and the intensity of OCB. The results indicate the intensity of organizational citizenship behavior, but also the type of attribution made by the members of a work group, and do not differ significantly depending on the participants' gender.*

Eroarea fundamentală de atribuire în explicarea comportamentului unei persoane este o temă de interes major în aria sociologiei și psihologiei organizaționale (Chelcea, 2002; 2007), Zlate (2006), Lee D. Ross (1977), Markus & Kitayama, (1991).

Eroarea constă în faptul că încercând să își explice comportamentul celuilalt, subiectul accentuează în mod excesiv rolul factorilor interni, personali ai celuilalt (accentul se pune pe trăsături de personalitate, diferențe etnice, religioase, culturale), și neglijează semnificativ, într-un mod sistematic influența unor posibili factori externi în explicarea comportamentului celuilalt (colegului, superiorului) din grupul profesional.

Ross (1977) vorbește despre eroarea fundamentală de atribuire ca fiind tendința observatorilor de a subestima influențele situaționale și de a supraestima influențele dispoziționale atunci când explică comportamentul celorlalți. Eroarea fundamentală de atribuire în sine, ca proces, poate fi o sursă continuă a originii stereotipurilor și prejudecăților ce apar între membrii unui grup de muncă, indiferent de structura acestuia sau tipul organizației din care provine grupul în cauză.

Autorii japonezi Masuda și Kitayama (1996) asociază eroarea fundamentală de atribuire cu tipul de cultură din care provin membrii unei organizații. Masuda și Nisbett (2001) au realizat un studiu în care au comparat nivelul de senzitivitate, tipul de atribuire și comportamentul social al americanilor și japonezilor, concluzionând că diferențele semnificative în comportamentul participanților la studiu pot fi determinate de display-ul emoțional afișat de aceștia, în conformitate cu normele culturale din care provin.

Un alt studiu din 2008 ce îi are ca autori pe Masuda, T.; Ellsworth, P. C.; Mesquita, B.; Leu, J.; Tanida, S.; van de Veerdonk, E., intitulat "*Placing the face in context: Cultural differences in the perception of facial emotion*" susțin rolul reglajului emoțional în eficiența personală (mecanismul atenției) și comportamentul social.

Locul de muncă a fost descris de multe ori ca un loc unde expresia unor emoții puternice este total inadecvată, neașteptată, contraindicată, iar în cazul anumitor profesii, faptul este inclus în fișa postului și sancționabil în mod legal. „Organizațiile așteaptă ca forța de muncă să nu lase frâu liber emoției, fie ea pozitivă sau negativă, de teamă ca acest fapt va dăuna politicilor și culturii organizaționale” (Ashforth și Humphrey, 1995; p225).

În consecință, organizațiile dezvoltă și mențin anumite reguli ale expresivității emoționale (display rules), ca parte componentă a culturii organizaționale. Ideea a debutat în literatura de specialitate, prin articolele pe această temă ale unor autori precum Ekman și Friesen (1969), Hochschild (1983).

Pentru a descrie mai bine rolul pe care cultura îl joacă în apariția și dezvoltarea comportamentului emoțional, muncii emoționale și implicit a disonanței emoționale, voi pune în discuția de mai jos argumentele teoretice ale unei noi teorii apărute în psihosociologia emoțiilor, și anume “teoria distribuirii sociale a emoției” (SSE), elaborată de Rimé și Philippot, în anul 1992. Distribuția socială a emoției, este conceptualizată ca „procesul interpersonal ce apare ca efect al trăirii unor evenimente de viață, cu o puternică semnificație afectivă pentru individ” (Rimé & Philippot, 1992, p23).

În general, oamenii resimt un anumit impuls, o anumită dorință de a-și împărtăși unii altora sentimente și gânduri, ca urmare a trăirii unor traume majore în viață. Pornind de la acest fapt, Rimé și colaboratorii (1992) sunt de părere că fenomenul de împărtășire al gândurilor și emoțiilor nu apare numai în urma trăirii unor traume majore, ci fenomenul se întâmplă și în viața de zi cu zi, în timpul experiențelor emoționale cotidiene, și mai intens în activități excepționale cum ar fi acțiunile militare întreprinse pe câmpul de luptă, acțiunile operaționale.

Termenul “comportament civic organizațional” a apărut în literatura de specialitate încă din anii ’80, dar nu a avut un mare impact decât după anul 1993, când studiile și cercetările din domeniul managementului resurselor umane au luat amploare. Termenul mai este cunoscut în literatura de specialitate ca “sindromul soldatului devotat” (Organ, 1988; 1990) conceptul fiind privit de către autor ca o formă alternativă de performanță profesională.

Sindromul soldatului devotat a fost analizat în foarte multe studii ce au arătat importanța lui, în mod special referitor la explicarea relației dintre satisfacția în muncă/ activitatea profesională, produsele muncii, mediul și cultura organizațională, stilul de leadership al organizației, etc. Identificat în multe studii ca un factor ce influențează atât satisfacția, cât și rezultatele muncii, comportamentul civic organizațional a fost definit de către Organ ca “acel comportament individual care este benevol, fără a fi direct sau explicit recompensat de sistemul de recompense formale, și care, în ansamblu, susține funcționarea eficientă a organizației. Fiind benevol, avem în vedere că acest comportament nu este o cerință expresă a prescripțiilor postului, cum ar fi condițiile foarte specifice ale contractului angajatului cu organizația; acest comportament este mai degrabă o problemă de alegere personală, și de aceea lipsa lui, în general, nu poate fi pedepsită” (Organ, 1988, p32).

Diferențele culturale au determinat modele teoretice-conceptuale diferite. Studiul lui Podsakoff (2000) atestă faptul că, deși diferențele culturale sunt unanim recunoscute, structura comportamentului

civic organizațional se regăsește în următoarele șapte dimensiuni: „altruism”, „fairplay”, „loialitate organizațională”, „conformism organizațional”, „inițiativă individuală”, „civism” și „dezvoltare personală”. Comportament civic organizațional se bazează pe valorile organizației ca egalitatea în drepturi, corectitudine și solidaritate, dar și pe valențele morale individuale, precum respectul față de ceilalți membri ai organizației și toleranța celorlalți.

## METODOLOGIE

Obiectivul cercetării de față a fost identificarea frecvenței comportamentului civic organizațional exprimat în lotul investigat, precum și identificarea unor posibile relații între tipul de atribuire utilizat și intensitatea exprimată a OCB. De asemenea, am urmărit identificarea unor posibile diferențe în exprimarea OCB și tipului de atribuire în funcție de genul participanților la studiu. Lotul studiului este format din 104 subiecți, proveniți din mediul civil, angajați full time la o companie din municipiul București.

Metodologia de analiză a datelor este descriptiv-cantitativă și am folosit metoda anchetei pe bază de chestionar.

Comportamentul civic organizațional l-am evaluat utilizând un chestionar construit pe baza următoarelor dimensiunilor (Podsakoff et al., 2000), cărui i-au fost evaluați anterior într-un studiu pilot indicatorii de fidelitate (consistență internă), și validitate externă:

- „Altruismul” manifestat de subordonați în grup, respectiv ajutorul acordat colegilor în conformitate cu pregătirea profesională și prescripțiile din fișa postului precum și încercarea de a preveni apariția tensiunilor, conflictelor în grup (*helping behavior*);  
- „Fairplay-ul” de care dau dovadă angajații, respectiv tendința de a tolera unele restricții determinate de natura activității și de a menține o atitudine pozitivă atunci când se simt ofențați, tensionați;

- „Loialitatea față de organizația angajatoare” exprimată în comportamente de devotament, protejare și apărare a ei împotriva actelor de sabotaj, furt sau alte comportamente contraproductive;

- „Conformismul organizațional” este a patra dimensiune a comportamentului civic organizațional și presupune nivelul de internalizare al normelor și regulilor instituționale și include gradul de conștientizare al necesității respectării lor, cu scopul menținerii sau creșterii eficienței organizaționale;

- „Inițiativa individuală” este parte a comportamentului civic organizațional și presupune disponibilitatea angajaților de a dezvolta comportamente voluntare de inovație

(unde este permis de structura organizației), perseverarea cu entuziasm în îndeplinirea unor sarcini care solicită efort prelungit, cât și voluntariat pentru asumarea unor noi responsabilități și încurajarea celorlalți să facă același lucru;

- „Civismul” organizațional exprimat de angajați este următoarea dimensiune analizată și reprezintă un interes față de organizația angajatoare la un macro-nivel sau devotament față de organizație ca întreg exprimată prin:

a) dorința de a participa activ la conducerea ei, potrivit calificării și responsabilităților; b) monitorizarea mediului în vederea identificării amenințărilor și oportunităților, chiar și în sarcini repetitive, cotidiene; c) urmărirea interesului organizației, chiar cu costuri personale mari.

- „Dezvoltarea personală” pe care militarii o resimt și reprezintă comportamente voluntare ale acestora îndreptate spre îmbogățirea propriilor deprinderi, abilități și cunoștințe; de exemplu, creșterea numărului de ore antrenament fizic din timpul liber. Tipul de atribuire întâlnit în comportamentul subiecților l-am evaluat cu un chestionar de tip self report structurat în patru dimensiuni, în funcție de cele patru tipuri de atribuire analizate:

a) Atribuire internă stabilă - atribuirea și explicarea cauzelor unui comportament (comportamentul colegului sau/și superiorului direct) prin identificarea unor cauze stabile, interne ale persoanei în cauză; de exemplu trăsături de personalitate;

b) Atribuire internă instabilă - comportamentul celuilalt este explicat prin cauze interne, personale dar pasagere (de exemplu, o performanță slabă la locul de muncă, ca urmare a unei stări accentuate de oboseală)

c) Atribuire externă stabilă - comportamentul celuilalt este explicat prin prezența unor factori externi stabili ce influențează deopotrivă toți participanții la eveniment / situație);

d) Atribuire externă instabilă - în explicarea comportamentului celuilalt sunt atribuite cauze externe instabile, factori situaționali care pot favoriza sau dimpotrivă diminua performanța angajatului (de exemplu, incidente neprevăzute în realizarea anumitor sarcini).

Ipotezele studiului au fost următoarele: 1. Presupunem că există o diferență semnificativă în exprimarea OCB, în funcție de genul participanților la studiu; 2. Presupunem că există o corelație pozitivă semnificativă între intensitatea OCB-lui exprimat și frecvența comportamentului de atribuire internă.

Pentru testarea ipotezelor am folosit procedura cvasiexperimentală, metoda corelației și regresia liniară multiplă. Datele au fost prelucrate în programul SPSS 17. Pentru testarea ipotezei nr. 1 am folosit procedeul analizei de varianță. Pentru

testarea ipotezei nr. 2 am folosit coeficientul de corelație bivariată Pearson și în eventualitatea identificării unor posibili predictorii ai OCB, am folosit analiza de regresie liniară multiplă.

Analizând datele prin procedeul analizei de varianță, a fost infirmată ipoteza nr 1. Astfel, pe lotul investigat nu se poate afirma că nivelul de OCB exprimat de subiecți diferă semnificativ în funcție de genul participanților ( $F=8.14$ ; sig. 0.24;  $\eta^2= 0.008$ ). În ceea ce privește testarea ipotezei numărul 2, acesta se confirmă; ca și scor global, OCB - ul corelează semnificativ pozitiv cu tipul de atribuire internă stabilă (Pearson = 0.68; sig.0.02) și tipul de atribuire internă instabilă (Pearson = 0.47; sig.0.04).

### CONCLUZII

Rezultatele studiului indică faptul că intensitatea comportamentului civic organizațional, dar și tipul de atribuire realizat de membrii unui grup, nu diferă în mod semnificativ de genul participanților la studiu.

Femeile nu au tendința de a dezvolta un comportament civic organizațional mai intens sau mai scăzut decât bărbații și deopotrivă, să se încadreze într-un model social anume al comportamentului de atribuire.

De asemenea, scorurile obținute indică o asociere medie nesemnificativă între tipul de atribuire internă și genul feminin, respectiv femeile au tendința de a atribui mai frecvent cauze interne stabile unui comportament, însă indicatorul de corelație este nesemnificativ ( $r = 0.491$ ; sig. 0.383). Alți coeficienți de corelație (gen-atribuire internă instabilă, gen-atribuire externă stabilă, gen-atribuire externă instabilă) sunt nesemnificativi din punct de vedere statistic. Confirmarea ipotezei nr. 2 denotă faptul că exprimarea unui comportament civic organizațional intens este asociat cu mecanismul de atribuire internă.

Dimensiunea “fairplay” a OCB-ului corelează negativ semnificativ cu tipul de atribuire internă stabilă/ instabilă, de altfel fiind singura dimensiune a OCB-ului unde am înregistrat o corelație negativă. ( $r = 0.31$ ; sig. 0.021). În acest sens, se poate afirma că pe lotul investigat, cu cât comportamentele de tipul fairplay sunt mai frecvente în cazul subiecților, cu atât tendința acestora de a dezvolta un comportament organizațional bazat pe eroare fundamentală de atribuire internă este mai mică.

Rezultatele obținute pe acest lot de participanți pot fi extinse într-o cercetare viitoare pe un eșantion mult mai extins și de asemenea, prelucrate printr-o analiză cantitativ-calitativă mult mai amănunțită a OCB-ului, prin includerea altor variabile în analiză precum “disonanța emoțională”, “reglajul

emoțional” (parte a muncii emoționale), implicarea organizațională, contractual psihologic, etc.

### BIBLIOGRAFIE

- [1] Ashford, B.E. și Humprey R.S. (1995). Emotion in the workplace: A reappraisal. *Human Relations*, 48, 2, 97-125. <https://doi.org/10.1177/001872679504800201>.
- [2] Chelcea, Septimiu.(2002). *Un secol de cercetări psihosociologice 1897-1997*. Iași: Editura Polirom.
- [3] Chelcea, Septimiu.(2007). Emoțiile în viața socială. Rușinea și vinovăția în spațiul public postdecembrist din România. *Sociologie Românească*, 1, 24-43.
- [4] Ekman, P. și Friesen, W. V. (1969). The repertoire of nonverbal behavior- Categories, origins, usage and coding. *Semiotica*, 1, 49-98.
- [5] Hochschild, Arlie Russell (1983) *The Managed Heart. Commercialization of Human Feeling*. Berkeley: University of California Press.
- [6] Markus, H. R.; Kitayama, S. (1991). Culture and the self: Implications for cognition, emotion, and motivation. *Psychological Review*. 98 (2): 224–253. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0033-295X.98.2.224>
- [7] Masuda, T., & Kitayama, S. (1996). Culture-specificity of correspondence bias: Dispositional inference in Japan. Paper presented at the 13th Congress of the International Association for Cross-Cultural Psychology, Montreal, Quebec, Canada. <https://doi.org/10.1177/0146167299258003>
- [8] Masuda, T.; Ellsworth, P. C.; Mesquita, B.; Leu, J.; Tanida, S.; van de Veerdonk, E. (2008). "Placing the face in context: Cultural differences in the perception of facial emotion"*Journal of Personality and Social Psychology*. 94 (3): 365–381. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.94.3.365>
- [9] Masuda, T.; Nisbett, R. E. (2001). "Attending holistically vs. analytically: Comparing the context sensitivity of Japanese and Americans". 24-43. *Journal of Personality and Social Psychology*. 81 (5): 922–934.
- [10] Organ, D. W. (1990). Personality and Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Management*, Vol. 20, (2), 465- 478.
- [11] Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books
- [12] Podsakoff Philip M, MacKenzie, Scott B, Paine Julie Beth, Bachrach Daniel G (2000) Organizational citizenship behaviors: a critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research,

- Journal of Management, Volume 26, Issue 3, Pages 513-563, [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(00\)00047-7](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(00)00047-7).
- [13] Rimé, B., Mesquita, B., Philippot, P., Boca, S. (1992). Long- lasting cognitive and social consequences of emotion: Social sharing and rumination. *European review of social psychology*. (Vol. 3). Chichester: Wiley, 225-258.
- [14] Ross, L. (1977). The intuitive psychologist and his shortcomings: Distortions in the attribution process. In Berkowitz, L. *Advances in experimental social psychology*. 10. New York: Academic Press. pp. 173–220
- [15] Zlate, Mielu. (2006). *Tratat de psihologie organizațional-managerială*, vol. II. Iași: Polirom.

**LISTA TABELE ȘI FIGURI**

Tabelul 1  
**Corelații între OCB (scor global), atribuirea internă stabilă și atribuirea internă instabilă**

	OCB Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	Atrib_int_inst Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	Atrib_int_stab Pearson Correlation Sig. (2-tailed)
OCB Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	1	r = 0.473; sig. 0.026 N = 207	r = 0.680; sig. 0.021 N = 207
Atrib_int_inst Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	r = 0.473; sig. 0.026 N = 207	1	r = 0.763; sig. 0.000 N = 207
Atrib_int_stab Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	r = 0.680; sig. 0.021 N = 207	r = 0.763; sig. 0.000 N = 207	1