

**DEZVOLTAREA COMPORTAMENTULUI ORGANIZAȚIONAL  
 PRIN STRATEGII MANAGERIALE  
 DEVELOPMENT OF ORGANIZATIONAL BEHAVIOR  
 THROUGH MANAGEMENT STRATEGIES**

*Ludmila COTOS, lector universitar, doctor,  
 Universitatea de Stat „Alec Russo” din Bălți, Republica Moldova*

**Rezumat:** În articolul dat este abordată problema dezvoltării comportamentului organizațional prin strategii manageriale. Organizația trebuie să facă față unei provocări puternice atunci când contextul real în care trebuie să funcționeze conține elemente din ce în ce mai divergente în raport cu factorii care i-au modelat cultura și structura.

**Cuvinte-cheie:** comportament organizațional, strategii manageriale, climatul organizațional.

**Abstract:** This article addresses the issue of developing organizational behavior through managerial strategies. The organization must face a strong challenge when the real context in which it has to operate contains elements that are increasingly divergent in relation to the factors that have shaped its culture and structure.

**Keywords:** organizational behavior, managerial strategies, organizational climate.

Societatea actuală se află sub semnul unor transformări de anvergură ce solicită noi abordări în confruntarea instituțiilor cu mediul și implicit, în gândirea și practicarea managementului. Schimbarea impune managementului instituției un alt ritm de mișcare, noi reguli și cerințe, provocându-i capacitatea de descoperire, imaginare, inovare, învățare [1].

Perspectiva dinamică asupra culturii organizaționale subliniază funcțiile ei diferite, în diferite stadii ale dezvoltării organizației și natura schimbărilor corespunzătoare fiecărui stadiu. Când grupul este în formare și dezvoltare, cultura este sursa de identitate și forță. Schimbările culturii din această perioadă pot fi descrise ca fiind clarificate, articulate și elaborate. Schimbarea de esență a culturii are puține șanse în acest stadiu. În al doilea stadiu de dezvoltare a organizației, cultura poate fi controlată și schimbată. În acest scop este nevoie de considerarea tuturor surselor de stabilitate. Organizația poate considera necesară accentuarea diversificării culturii pentru a avea flexibilitate într-un mediu turbulent sau organizația poate urmări crearea unei culturi puternice. Ajutorul acordat managerilor pentru conștientizarea setului de asumări care conduce la o astfel de decizie este considerat esențial pentru îmbunătățirea deciziilor strategice.

Stadiul următor este de maturitate și declin, rezultate din maturitatea, confortul care împiedică inovația. Schimbarea unei părți a culturii organizației este, în acest moment necesară. Ea poate fi un proces dureros, care întâmpină rezistență. Schimbarea poate fi imposibilă fără înlăturarea unei largi categorii de membri, care vor să mențină totul din cultura originală [3].

S-a constatat că tehnicile de schimbare a culturii sunt variate: de la corecția directă la seducția subtilă prin introducerea noilor tehnologii.

Organizația trebuie să facă față unei provocări puternice atunci când contextul real în care trebuie să funcționeze conține elemente din ce în ce mai divergente în raport cu factorii care i-au modelat cultura și structura. Stabilirea unui diagnostic corect cu privire la gradul de ajustare și de adaptare a organizației la exigențele și cerințele contextelor sale constituie o responsabilitate fundamentală a conducerii oricărei organizații.

Cercetarea a fost realizată cu managerii instituției preșcolare și masteranzii.



Astfel, au fost analizate și discutate [4]:

- *Continuitate și adaptabilitate mare* – strategia și modurile de funcționare a organizației sunt bine adaptate contextului actual, ceea ce se traduce printr-o bună performanță, permițând pregătirea pentru un context evolutiv;
- *Inadaptare temporară* – în pofida unor performanțe destul de slabe, contextul viitor este favorabil organizației; problemele actuale decurg din fenomene defavorabile, dar trecătoare;
- *Transformare sau reorientare bine adaptată contextului*, caz în care organizația prezintă un nivel de performanțe acceptabile; organizația trebuie să evolueze într-un context viitor foarte diferit de cel actual, fie din cauza unor schimbări incontroleabile în contextul tehnologic, al reglementărilor sau al concurenței (transformare), fie datorită propriilor demersuri vizând deplasarea resurselor spre zone mai atractive decât cele în care instituția operează în prezent (reorientare).
- *Redresarea sau revitalizarea* – caracterizează o situație în care instituția este slab adaptată contextului și afișează rezultate mediocre sau dezastruoase, fiind nepregătită pentru a face față contextelor viitoare.

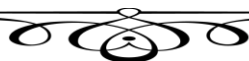
Dintre toate strategiile radicale, managerii au ales *transformarea* care este cea ce depinde în mare măsură de talentul și de calitatea de lider a managerilor. Strategia de transformare pornește de sus și este declanșată de lider. Apar însă dificultăți specifice: performanța organizației fiind cel puțin satisfăcătoare, este dificil pentru managerii instituției să facă înțelese angajaților fundamentele demersului lor și să mobilizeze toate nivelurile instituției pentru a împărtăși viziunea lor privind problemele care riscă să se manifeste.

S-a constatat atunci când se produc schimbări instituționale radicale în instituție, când anumite elemente culturale au devenit atât de disfuncționale pentru performanțele organizației ca întreg, încât perpetuarea lor riscă să se generalizeze și apoi să blocheze și chiar să elimine instituția este nevoie de o transformare culturală, adică o trecere de la o anumită morfologie și un anumit conținut al culturii la altele semnificativ diferite. Procesul de reorientare declanșat tot de lider constă în evitarea stagnării în ceea ce privește rentabilitatea, dar și creșterea instituției, prin utilizarea activelor și resurselor strategice mai atractive. *Strategia organizațională de reorientare* poate să comporte anumite impedimente cum ar fi [Ibidem]: predispoziția naturală a managerilor de a-și supraevalua capacitatea de a conduce operațiuni în domenii foarte diferite de cele în care au acumulat experiență și cunoaștere; atracția eficacității prin integrarea anumitor operațiuni.

S-a dedus în acest context că *strategia de revitalizare* trebuie să abordeze două probleme: pentru că nu există încă o stare de evidentă criză, managementul trebuie să facă perceptibilă realitatea unei crize apropiate; deoarece performanțele slabe sunt atribuite ușor factorilor externi în fața cărora personalul se simte neputincios.

Cultura organizației și climatul organizațional contribuie la crearea unei atmosfere care să încurajeze valorificarea potențialului creativ al angajaților. Un specialist de renume, E. Schein, propunea o perspectivă dinamică a culturii care include felul în care este învățată, transmisă și schimbată cultura [5].

Pentru a înțelege cultura, managerii au formulat ideea că este necesar să ajungem la asumpțiunile de bază, care ca mod tipic sunt inconștiente, dar care determină, în ultimă instanță, felul cum percep, gândesc și sunt membrii unui grup sau ai unei organizații. Aceste asumpții sunt



răspunsuri învățate cu origine în valori declarate. Pentru ca o valoare să conducă la un comportament și ca acel comportament să înceapă să rezolve o problemă, care să o împingă în primul plan, valoarea trebuie să se transforme în asumății de bază despre cum sunt de fapt, lucrurile.

S-a afirmat, în același timp, că cultura organizației nu controlează total percepțiile, gândurile și sentimentele membrilor. Dar procesul prin care oamenii învață controlul mediului intern și extern, implică toate aceste elemente cognitive și emoționale. Învățarea culturală progresaază când tot mai multe răspunsuri ale persoanei sunt afectate cultural. Cu cât trăim mai mult într-o cultură dată, cu cât cultura este mai veche, cu atât ea va influența percepțiile, gândurile și trăirile membrilor organizației. Cel mai important rol în formarea culturii organizației îl au liderii timpurii ai acestora. Ei și succesorii lor au jucat și joacă un rol-cheie când grupul se confruntă cu o problemă nouă și trebuie să-și dezvolte noi răspunsuri la o situație. Managerii și liderii nu numai că asigură inventarea de noi soluții, dar oferă o anumită securitate care trebuie să tolereze anxietatea de a renunța la răspunsurile stabile, atunci când trece prin așa-zisul „stadiul dezghețat”.

Cultura organizațională are deci un impact major asupra succesului. Într-o grădiniță cu o cultură puternică, managerii știu că educatorii sunt acei care fac lucrurile să meargă, iar climatul organizațional are un efect puternic asupra rezultatelor acestora. Instituțiile cu o cultură slabă pun accent pe rezultatele pe care le obțin, în timp ce instituțiile preșcolare cu o cultură puternică pun accentul pe indivizii a căror muncă este integrată în aceste rezultate.

*Climatul organizațional* este considerat de majoritatea respondenților ca un fenomen-cheie în înțelegerea dinamicii microgrupurilor sociale. Climatul social este considerat ca un nivel superior de integrare a factorilor interni și externi, obiectivi și subiectivi care sunt semnificativi pentru grup și care generează o dispoziție psihică relativ stabilă și generală la nivelul membrilor grupului respectiv.

Principalele caracteristici ale climatului psihosocial evidențiate sunt [4] :

- caracterul sintetic al sistemului;
- relativa stabilitate și independență în raport cu factorii care îl generează;
- caracterul generalizat la nivelul unui grup.

În concluzie, instituțiile nu se bazează exclusiv pe instrumentele raționale ale managementului științific pentru a realiza o eficiență superioară. Acestea folosesc cultura, convingerile profunde, valorile comune și „eroii” care le întruchipează, variate ritualuri și ceremonii pentru a-și formula și susține majoritatea strategiilor și politicilor.

#### **Referințe bibliografice:**

1. COJOCARU, V., SACALIUC, N. *Management educațional: ediție completată și revăzută*. Chișinău: Cartea Moldovei, 2013. 272 p. ISBN 978-9975-60-061-3;
2. COJOCARU, V., SLUTU, L. *Management educațional*. Suport de curs (ciclul II). Chișinău: Cartea Moldovei, 2007. 160 p.;
3. COJOCARU, V. Gh. *Schimbarea în educație și schimbarea managerială*. Chișinău: Lumina, 2004. 336 p. ISBN: 9975-65-205-0;
4. COTOS, L., COJOCARU, V. *Formarea și dezvoltarea culturii manageriale în instituția preșcolară*. Bălți: S. n. Tipografia „Indigou Color”, 2018. 179 p. ISBN 978-9975-3267-3-5;
5. SCHEIN, E. *Organizational Culture and Liderism*. San Francisco: Jossey-Bass, 1985. 387 p.