

**Universitatea Babeș-Bolyai**  
**Facultatea de Științe Politice, Administrative și ale Comunicării**  
**Departamentul de Administrație Publică**

# **TEORII ORGANIZAȚIONALE**

**Conf. univ. dr. Cristina Hințea**

**Cluj-Napoca**

## Modulul 1

### Conceptul de organizație. Rațiunea de a exista a organizațiilor. Tipuri și forme. Teorii organizaționale clasice, neoclasice și școala resurselor umane



**Obiective:** Acest modul își propune familiarizarea studenților cu conceptele fundamentale în studiul organizațiilor ținând cont de specificul sectorului public. Vor fi analizate motivele care stau în spatele existenței organizațiilor în general și organizațiilor publice în special. De asemenea vor fi dezbătute tipologia și formele pe care le pot îmbrăca organizațiile publice moderne. Nu în ultimul rând vor fi prezentate teoriile școlii clasice și neoclasice privind organizațiile.



**Concepte cheie:** organizație, abordare sistemică, input, output, procese intraorganizaționale, entitate socială, birocratie, management științific



#### Ghid de studiu

Primul modul al acestei discipline trebuie abordat cu maximă atenție deoarece oferă elementele teoretice fundamentale pentru înțelegerea conceptului de organizație, informațiile prezentate reprezentând noțiunile pe baza cărora vor fi analizate teoriile organizaționale abordate în capitolele următoare. La finalul acestui prim modul au fost propuse câteva întrebări de verificare privind înțelegerea și capacitatea de analiză și sinteză a conceptelor prezentate.



### **Bibliografie obligatorie:**

1. Băcanu, B., Organizația Publică. Teorie și Management, Ed. Polirom, București, 2008.
2. Hîntea, CE., Management Public, Ed. Accent, Cluj-Napoca, 2008
3. Lazăr, I., Ilieș, L., Lungescu, D., Mortan, M., Popa, M., Vereș, V., Management general, Editura Risoprint, Cluj-Napoca, 2005

### **Bibliografie opțională**

1. Casey C., Critical Analysis of Organizations. Theory, Practice, Revitalization., SAGE Pub., London, 2002
2. Christensen T., Laegreid P., Roness P. G., Rovik K. A., Organization Theory and the Public Sector. Instrument, culture, myth., Routledge, New York, NY, 2007
3. Gallos J., V., (ed.) Organization Development., Jossey-Bass, San Francisco, 2006
4. Hernes T., Understanding Organization as Process. Theory for a tangled world., Routledge, New York, NY, 2008
5. Pfeffer J., New Directions for Organization Theory. Problems and Prospects., Oxford University Press, New York, NY, 1997

## Capitolul 1. Conceptul de organizație. Rațiunea de a exista a organizațiilor



**Cuvinte cheie:** sistem, entitate socială, misiune, scop, interacțiune, public privat, ONG, eșec al pieței, tehnologie

### **De ce avem organizații?**

Abordările referitoare la definirea organizațiilor și analiza rațiunii acestora de a exista sunt extrem de variate și complexe (s-ar putea chiar comenta că adresarea unei asemenea întrebări – de ce există organizații? - este chiar retorică). Fără a intenționa să abordăm exhaustiv problema, ne vom rezuma la a dezbate principalele abordări referitoare la rațiunea de a fi a organizațiilor.

Una dintre cele mai larg acceptate viziuni asupra apariției organizațiilor formale este cea a **limitelor tehnologice**, enunțată de Chester Barnard (1968). Potrivit acesteia, unele aspecte pur și simplu nu pot fi realizate la nivel individual<sup>1</sup>, motiv pentru care este necesar concursul mai multor indivizi care să își cumuleze efortul pentru îndeplinirea acestora<sup>2</sup>. W. Ouchi critică această viziune susținând că imperativul tehnologic nu implică în mod necesar dezvoltarea de organizații formale, ci mai degrabă *cooperarea* între cei interesați de depășirea acestor limitări, cooperare ce poate foarte bine să aibă un caracter mai puțin formalizat (Ouchi, 1980, p. 129).

O altă viziune referitoare la rațiunea de a fi a organizațiilor este **abordarea economică** care justifică existența organizațiilor prin prezența unor situații în care tranzacțiile de pe piață sunt mai eficiente, în sensul în care implică marje mai reduse de costuri, dacă sunt realizate la nivel organizațional decât la nivel individual. O astfel de perspectivă este susținută de teoreticieni precum Williamson (1975).

Nu în ultimul rând, de o largă acceptare (dar și de contestații pe măsură) se bucură abordarea **scopului comun**, abordare care vede organizația ca fiind un efort concentrat al unor indivizi în vederea atingerii unor obiective comune, acest scop constituind rațiunea de a fi a organizației. Acest scop comun diferențiază organizația în mod fundamental de alte instituții sociale, precum familia sau grupul

<sup>1</sup> Importanța organizațiilor în îndeplinirea unor sarcini care depășesc potențialul individual este evidențiat și de Paterson (1960, p.41).

<sup>2</sup> În aceeași idee, Meyer și Rowan (1977) și Zucker (1988) în Aldrich și Ruef (2006, p. 5).

de prieteni (Parsons, 1960, p. 17) a căror coeziune este păstrată mai degrabă prin legăturile de sânge sau aspecte de natură emoțională decât de aspecte raționale. Printre susținătorii acestei perspective se numără Blau și Scott (1962) care văd organizația ca fiind o grupare de indivizi care își concertează efortul în vederea atingerii unui *obiectiv comun* și explicit, sau de Shein (1970) care oferă o definiție mai amplă organizației, din acest punct de vedere: “o organizație reprezintă coordonarea rațională a activității unui număr de oameni în vederea atingerii unui scop sau obiectiv comun explicit, printr-o diviziune a muncii sau a funcțiilor și o ierarhie a autorității și a responsabilității (1970, p. 9). Așadar, pe lângă scop comun, definiția mai aduce în discuție și **problema de diviziune a muncii** și a **ierarhiei** (acestea vor fi dezbătute mai pe larg în capitolul referitor la modelul birocratic weberian). Principalul neajuns al acestei definiții este ambiguitatea obiectivului comun, în sensul în care de prea puține ori se dobândește o înțelegere larg acceptată de membrii organizației a aceluiasi obiectiv<sup>3</sup> (Simon, 1945, pp. 257 – 278 în Ouchi, 1980, Duberley *et all*, 2007, pp. 13-14).



### Ce sunt organizațiile?

Cea mai larg acceptată categorie de definiții este cea care marșează pe **dimensiunea rațională a organizațiilor** (Scott, 2003, pp. 26 - 27) și care vede organizația ca entitate creată și dezvoltată în vederea atingerii unor obiective specifice. În această categorie se înscriu definițiile de mai sus prezentate de Shein sau Scott și Blau, dar și cea enunțată de Donaldson care vede organizația drept „creată și susținută (...) în vederea atingerii anumitor obiective” (Donaldson, 1995, p. 135). Alte definiții care se înscriu în acest curent sunt cea oferită de Barnard (1938, p. 4) potrivit căreia „organizația formală este acel tip de cooperare între oameni, conștientă, intenționată și cu un scop anume” sau Etzioni (1964, p.3 în Scott, 2003, p. 26) care vede organizația ca „unități sociale (sau grupuri de oameni) construite în mod intenționat pentru a atinge scopuri specifice”.

Așadar, abordarea rațională a organizațiilor le subordonează existența acestora unui scop determinat, presupune structuri formalizate create deliberat și are o abordare mecanică a proceselor de

<sup>3</sup> Ba mai mult, există opinii conform cărora nu organizațiile au obiective, ci indivizii (ex: Silverman, 1970, p. 9). Astfel de opinii, împărtășite cu precădere de behavioriștri, lasă abordarea scopului comun, în fapt, fără vreo substanță.

funcționare internă (organizația este văzută ca funcționând asemeni unei mașinării, programată și orientată înspre a executa anumite funcții) (Tompkins, 2005).

### ***Dar care ar fi neajunsurile unei asemenea abordări a organizațiilor?***

Așa cum s-a menționat și cu alte ocazii, se pune problema cât de fezabilă este o astfel de perspectivă, în condițiile în care se prea poate ca participanții să nu se identifice cu scopul organizației (unul ar fi scopul proprietarilor, de a obține profit, și altul ar fi scopul angajaților, de a avea un loc de muncă stabil, predictibil etc). Mai mult, există opinii conform cărora scopul există pentru a justifica în fapt acțiuni deja realizate, adică de a oferi o formă de justificare pentru ce s-a realizat (Staw, 1980 în Scott 2003, p. 292) sau că acesta să fie în continuă evoluție (ce se întâmplă după ce o organizație își îndeplinește scopul, sau dacă scopul inițial stabilit nu mai corespunde nevoilor pieței?). Cât de determinant este scopul organizațional într-o astfel de situație?

Pornind de la aceste insuficiențe, o nouă de abordare a organizațiilor a fost dezvoltată, cea **natural sistemică**, promovată de teoreticieni precum Elton Mayo sau Robert Merton. Aceasta pune un accent pronunțat pe aspectele informale din cadrul organizației și asupra relațiilor de putere care se manifestă la nivelul acesteia și mai puțin pe scopul formal al organizației, ca factor determinant al acesteia (Scott, 2003). Așadar, dacă abordarea rațională vede organizația ca fiind formalizată și ghidată de un obiectiv împărtășit de membrii săi, *perspectiva natural sistemică asupra organizațiilor vede astfel de entități ca fiind în fapt ghidate mai degrabă de structuri și relații informale decât formale și ca având scopuri multiple și variate, chiar concurențiale, decât unul singur și împărtășit de toți membrii organizației*. În această viziune organizațiile sunt văzute ca niște organisme vii care au anumite obiective dar pe lângă care se face simțit și imperativul supraviețuirii, motiv pentru care se întâmplă ca unele obiective prestabilite să fie abandonate în vederea supraviețuirii organizației. Probabil principalul punct de originalitate al acestei școli este perspectiva conform căreia organizațiile sunt *sisteme* iar echilibrul elementelor componente ale sistemului este definitoriu în vederea atingerii obiectivelor și a supraviețuirii organizației (Tompkins, 2005, p. 184).

Totuși, ambele abordări analizate până la acest moment se focusează mai degrabă asupra mecanismelor interne ale organizațiilor și prea puțin asupra relațiilor acestora cu mediul (deși perspectiva natural sistemică, privind organizația ca un organism ce viețuiește într-un mediu relativ incert la care trebuie să se adapteze face un prim pas înspre analiza raporturilor organizație-mediu). Nu e surprinzător ca în acest context să apară un nou curent de abordare al organizațiilor tocmai din această perspectivă, **a relațiilor acestora cu mediul** din care fac parte și cu care interacționează.

Printre susținătorii acestei abordări se găsesc Joan Woodward sau Lawrence și Lorsch. Pornind de la perspectiva natural sistemică, și aceasta din urmă, denumită generic a **sistemelor deschise** (Scott, 2003, Tompkins, 2005) vede organizația asemeni unui organism care urmărește supraviețuirea, dar care, în vederea atingerii acestui deziderat nu adoptă o conduită pasivă față de mediu ci încearcă să îl influențeze, manifestând așadar o *atitudine proactivă* față de acesta din urmă. Importanța interacțiunii cu mediul și a schimburilor cu acesta din urmă este punctul central al teoriei și componenta principală de originalitate față de celelalte doua abordări anterior prezentate.

**Tabel 1:** Sinteza a perspectivelor asupra organizațiilor (adaptat după Tompkins, 2005).

Perspectiva raționalistă	Perspectiva sistemică	natural	Perspectiva sistemelor deschise
<p><b>Organizațiile:</b> instrumente create și planificate în mod deliberat pentru atingerea unor obiective comune</p> <p>Accentul pus pe <b>structura formală</b> ca garanție a îndeplinirii eficiente a obiectivelor</p> <p>Asimilarea organizației unei mașinării (perspectiva mecanicistă)</p>	<p>Se axează pe <b>analiza sistemului</b></p> <p><b>Organizația:</b> organism viu care încearcă să supraviețuiască într-un mediu incert și ostil (organizația reactivă, strict adaptativă)</p> <p><b>Componentele organizaționale</b> nu sunt exclusiv rezultatul planificării raționale, ci și <b>adaptări spontane la mediu</b></p> <p><b>Organizația:</b> mijloc de atingere a obiectivelor (1) și <b>obiectiv</b> în sine (supraviețuirea) (2) → pentru a supraviețui abandonează vechi obiective în favoarea altora noi.</p> <p>Se pune accent pe dimensiunea informală din cadrul organizațiilor</p>		<p><b>Organizația:</b> organism viu care încearcă să supraviețuiască într-un mediu incert și ostil</p> <p>Se focusează pe <b>analiza mediului</b> și pe <b>schimbul dintre organizație și mediu</b> și mai puțin pe analiza intraorganizațională (diferența față de precedentele 2)</p> <p><b>Organizația proactivă</b> (se adaptează mediului și încercă să îl influențeze)</p> <p>Rolul managementului:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• gestionarea activităților interne și</li> <li>• acțiunea asupra mediului</li> </ul>

### Tipuri de organizații

Evident, niciun demers teoretic nu este complet în absența dezvoltării anumitor tipologii sau categorii mai largi de organizare a teoriilor existente în raport cu o anumită problemă. În continuare vom încerca realizarea unui astfel de demers prin prezentarea principalelor categorizări referitoare la organizații.

### ***Qui Bono? (Cine beneficiază?)*** – Scott (2003)

Pornind de la ideea de a clasifica organizațiile în funcție de beneficiarul lor primordial, Scott identifică patru mari categorii de organizații.

Prima dintre acestea are ca beneficiari membrii organizației (sau *rank and file participants*), astfel de organizații sunt definite ca fiind *mutual benefice*. Din această categorie fac parte organizații precum partidele politice, sindicatele sau diverse asociații de nișă, și practic urmăresc interesul tuturor membrilor organizației.

A doua categorie are ca și principali beneficiari proprietarii sau patronii, organizațiile incluse în aceasta fiind definite ca *interesate de afaceri* (“business concerns”). În această categorie pot fi incluse majoritatea firmelor private care urmăresc obținerea profitului în beneficiul proprietarilor sau acționarilor.

Cea de-a treia categorie are ca principali beneficiari, sau puncte de interes, clienții sau publicul cu care intră în contact, și poartă denumirea de *servicii*. Scott dă ca exemplu de organizații care fac parte din această categorie clinicile medicale.

Nu în ultimul rând, cea de-a patra categorie de organizații, care are ca beneficiar primordial publicul în general poartă denumirea de *organizații publice* (commonwealth organizations) iar din aceasta fac parte majoritatea instituțiilor publice.

Corelativ cu tipologizarea de mai sus, organizațiile mai pot fi categorizate în organizații publice, private și nonprofit, așadar în funcție de **sectorul** de apartenență.

Din perspectiva sectorului de apartenență, organizațiile pot lua două mari forme: guvernamentale și nonguvernamentale. Acestea din urmă pot fi la rândul lor orientate spre obținerea profitului sau din contră nu urmăresc un asemenea obiectiv. Având în vedere aceste considerente, organizațiile pot fi: **guvernamentale sau publice** (primăriile, instanțele de judecată, Guvernul), **nonguvernamentale și orientate spre profit** (societățile comerciale, societățile pe acțiuni, societățile cu răspundere limitată etc) și **nonguvernamentale și nonprofit** (asociații, fundații, federații). Totuși, de ce este nevoie de toate aceste tipuri de organizații? De ce nu ar exista doar organizații private, dat fiind că potrivit teoriilor economice clasice acestea reprezintă cea mai eficientă formă de organizare fiind ghidate de dorința individuală de maximizare a profitului și determinând binele universal conform principiului mâinii invizibile? Tocmai acest eșec al pieței sau al funcționării mâinii invizibile justifică



existența organizațiilor publice. Conform lui Joseph Stieglitz există șase eșecuri ale pieței și care fac utilă prezența organizațiilor publice:

1. **Concurența imperfectă** sau acea situație în care există ofertanți pe piață care pot influența prețul (altfel spus, prețul nu este fixat de cerere și ofertă). Concurența imperfectă îmbracă mai multe forme, dintre care cele mai recunoscute sunt monopolul (există un singur ofertant, sau ecartul dintre cel mai important ofertant și restul este foarte ridicat), oligopolul (există un număr redus de ofertanți) sau cartelul (în care producătorii se înțeleg să fixeze anumite marje maximale și/sau minimale ale prețului, alterând astfel mecanismul pieței sau al cererii și al ofertei, de reglare a prețului.

Dacă avem astfel de situații, cine le poate rezolva? Poate o organizație privată, care prin natura ei, reprezintă interese private? Și mai mult, are o asemenea organizație puterea de constrângere ca să oblige o organizație sau un grup de organizații să nu mai adopte practici neconcurențiale? Răspunsul este de ordinul evidenței, și anume nu, motiv pentru care este necesară existența unor organizații publice, care să urmărească un alt interes decât cel privat, și anume cel public și care, pe deasupra, să beneficieze de dreptul de utilizare legitimă a puterii în caz de nerespectare a reglementărilor impuse.

2. **Bunurile publice** sau acele bunuri cu privire la care este greu sau chiar imposibil să limitezi accesul unor persoane dacă permiți accesul altora, cu atât mai mult cu cât un consumator suplimentar nu ar aduce nici un fel de costuri suplimentare (sau 0 costuri marginale). Bunurile publice perfecte beneficiază de două trăsături fundamentale: sunt **nondivizibile** (adică nu pot fi împărțite și vândute) și **nonexclusive** (adică dacă sunt folosite de o persoană nu înseamnă că nu mai poate fi folosit, sau că este mai puțin rămas la dispoziția altei persoane). Exemplul clasic este apărarea națională: este nondivizibilă întrucât nu poți să împarți acest serviciu și să îl vinzi – dacă trăiești în România, indiferent că plătești impozite sau nu, ești în vizită sau locuiești aici, beneficiezi de acest serviciu – și este nonexclusiv – nașterea unei noi persoane în România nu atrage după sine creșterea costurilor cu apărarea națională. Dacă ne confruntăm cu o astfel de situație, de ce ar vrea un producător privat să furnizeze apărarea națională? Nu ar fixa el prețul și cum ar împiedica pe cei care nu doresc să plătească să nu beneficieze de serviciile sale (free rider problem – de ce să plătesc dacă oricum nu mă pot exclude?) O astfel de insuficiență justifică existența unor organizații publice (sau a statului)

care să furnizeze asemenea servicii care nu prezintă potențial de profit pentru furnizorii privați.



*Faceți un exercițiu de imaginație similar cu farul unui port sau cu iluminatul public. Dar cu un drum public? Este acesta un bun public perfect?*

3. **Externalități negative** sau acele situații în care *participanții dintr-o tranzacție impun costuri asupra unor indivizi care nu au luat parte la tranzacție* (Samuelson, Nordhouse, 2004); altfel spus făptuitorii nu suportă plenitudinea consecințelor ce derivă din acțiunile lor, motiv pentru care le vor practica în exces și afectează interesele legitime ale altor indivizi. Exemplul clasic de externalitate negativă este poluarea. Imaginați-vă o situație în care producătorul unor cosmetice deversează în apa din apropierea fabricii o serie de substanțe care fac apa neutilizabilă nici pentru băut nici pentru agricultură pe o lungime de 100 km, până când se deversează în fluviul din apropiere, a cărui debit este mult mai ridicat și diluează polarea chimică, neutralizând parțial efectele acesteia. Până să ajungă în fluviu, râul trece pe lângă o fermă de animale. Din cauza faptului că apa este poluată, proprietarul fermei nu o mai poate folosi nici pentru adăpatul animalelor și nici pentru irigarea culturilor de porumb de care are nevoie pentru a hrăni animalele în anul care urmează. Ce poate face el? O astfel de situație justifică prezența statului care prin instituțiile sale să descurajeze astfel de comportamente din partea participanților pe piață. Pentru a putea face asta, din nou, aceste instituții trebuie să beneficieze de dreptul de a exercita forță și de a urmări interese superioare celor private. Doar instituțiile publice pot să îndeplinească un asemenea rol și acesta este un nou argument pentru necesitatea existenței acestora.
4. **Piețe incomplete apar în acea situație în care** deși există cerere și disponibilitate de a plăti peste costul de producție, nu există furnizori. În mod normal o astfel de conduită pare irațională din perspectiva legilor pieței, însă sunt situații în care ofertanții nu sunt dispuși să își asume riscul unui eșec, cum ar fi situația de a asigura locuințele pentru inundații într-o zonă cu un potențial ridicat de inundare. Cauzele unei asemenea situații pot fi de natura

riscului prea ridicat sau datorate informației incomplete la nivelul părților implicate în tranzacție.

5. **Informație imperfectă** (incompetența individuală) este un alt eșec al pieței care justifică intervenția statului prin instituțiile sale pe piață. Exemplul clasic adus în acest sens este cel al pieței medicamentelor în care pur și simplu părțile (producătorul și clientul) nu se află pe poziții de egalitate, altfel spus este foarte greu ca un cumpărător al unui medicament să înțeleagă plenitudinea consecințelor pe care respectivul medicament le are, motiv pentru care există o agenție guvernamentală care are menirea de a verifica respectivele produse și de a permite lansarea acestora pe piață (pe orice cutie de medicament pe care o cumpărați ar trebui să fie un ordin al ministrului sănătății prin care se permite comercializarea respectivului produs). Cum ar putea o firmă privată să furnizeze în condiții de încredere acest serviciu, având în vedere cele menționate anterior?

6. **Somajul și inflația** reprezintă cel de-al șaselea eșec al pieței menționat de Stieglitz și apare cu regularitate în sistemul pieței libere (este vorba despre ciclurile economiei sub forma de spirală). În absența unei intervenții din partea statului, consecințele acestor cicluri la nivel social riscă a fi extrem de ridicate, pe de-o parte, iar pe de altă parte pierderile din economie riscă să fie prea mari.

Sigur, pe lângă aceste șase eșecuri ale pieței mai există și alte argumente pentru organizații publice, printre acestea regăsindu-se eficiența colectivă sau echilibrarea interesului public cu cel privat (urmărirea binelui comun), asigură respectării legii (enforce rule of the game) - ex: aplicarea contractelor – și protejarea unor valori fundamentale (libertate, echitate, egalitate, proprietate etc). Din nou, față de acestea nu există acel stimul pe piață care să justifice apariția unor furnizori privați, iar pe de altă parte chiar dacă asemenea furnizori ar apărea, aceștia nu ar avea nici un temei în vederea exercitării legitime a forței.

Până la acest punct am argumentat de ce există organizații publice și organizații private. Însă se pune întrebarea de ce ar fi nevoie de organizații nonguvernamentale și nonprofit? Un posibil răspuns rezidă în dezinteresul pieței de a furniza anumite servicii fie din cauza posibilităților reduse de profit, fie din cauza riscurilor prea ridicate, dar și din imposibilitatea statului de a se adresa tuturor problemelor specifice care apar într-o societate. Astfel, se consideră că ONG-urile pot să răspundă în mod adecvat nevoilor unor categorii specifice de indivizi care nu sunt deserviți nici de piață nici de stat

sau pot să fie deserviți mai bine decât de acestea. Spre exemplu, în cazul bolnavilor de cancer în stadiul final există ONG-uri specializate care asigură asistență medicală și socială familiei și pacientului, în schimbul unei finanțări din partea statului care să acopere costurile de subzistență ale organizației. În absența unor astfel de posibilități, fie statul ar trebui să furnizeze respectivele servicii, ceea ce aduce după sine riscul de a supraaglomera serviciile statului și de a crește ineficiența în activitate, fie se plătesc furnizori privați, caz în care costurile cu asistența ar crește, sau pur și simplu nu se intervine și rămâne pe seama familiei gestionarea problemei. Chiar și în acest din urmă caz ONG-urile pe baza resurselor obținute prin alte mijloace (cum ar fi sponsorizări, donații sau diverse proiecte) pot să asigure asistență familiilor aflate în dificultate.

### **Elementele unei organizații. Ce anume definește o organizație?** (adaptat după Scott, 2003)

După cum a fost mai sus definită organizația, aceasta implică un grup de oameni (deci beneficiază de o serie de participanți) care își pun în comun eforturile (deci interacționează) în vederea atingerii unui anumit scop sau obiectiv, utilizând anumite tehnici și tehnologii. Evident, o organizație nefiind autosuficientă, ci viețuind într-un anumit mediu, un alt factor organizațional ar fi mediul acesteia. Pe aceeași logică a marșat și Scott în analiza sa a componentelor organizaționale, pe care le consideră *sine qua non* pentru înțelegerea oricărei organizații.

#### **1. Structura socială**

Se referă la relațiile cotidiene dintre membrii organizației, fie ele regulamentare sau cutumiale. Aceasta este formalizată (pozițiile și relațiile dintre acestea sunt expres prevăzute în regulamente și sunt definite independent de persoana ocupantului respectivei poziții) și informalizată (în care relațiile și pozițiile sunt subiective, stabilite în funcție de persoanele implicate).

#### **2. Participanții**

În termeni simplii, participanții pot fi definiți drept indivizii care în schimbul unor beneficii își pun resursele la dispoziția organizației. Privindu-i astfel, aceștia depășesc granițele strict a angajaților sau a managementului unei organizații și cuprind pe *oricine prezintă o formă de interes față de organizație și afectează într-o formă sau alta atingerea obiectivelor acesteia*. Printre aceștia se regăsesc: proprietarii, membrii comunității în care organizația își desfășoară activitatea, furnizorii etc.

#### **3. Scopul**

Dacă pornim de la definiția de mai sus a organizațiilor, și anume entități orientate înspre atingerea anumitor obiective predeterminate, scopul unei organizații, ca și element constitutiv al acesteia este unul fundamental reprezentând însăși rațiunea de a fi a organizației. Mai mult, se poate

afirma că în funcție de acesta este conturată structura organizațională, sunt definite rolurile membrilor organizației, sunt create posturile și sarcinile organizaționale.

#### 4. Tehnologia

Tehnologia se referă la **munca** prin care organizația încearcă să își îndeplinească obiectivele. Munca, sub orice formă e ea, manifestă un anumit grad de dependență față de tehnologie (care poate să fie mai mare, spre exemplu dacă vorbim de industria software sau a televiziunii digitale) sau mai mică (spre exemplu dacă vorbim despre activitatea de primire a cererilor de către funcționarul de la registratura de la primăria X). Pe lângă tehnologia fizică utilizată în procesul muncii, factorul „tehnologie” ca și element organizațional mai include și **tehnica** indivizilor care realizează procesul muncii, expertiza și cunoștințele lor care permit pe de-o parte utilizarea tehnologiilor disponibile, iar pe de altă parte le completează pe acestea (imaginați-vă puși în fața unui aparat de operație chirurgicală prin satelit. Cât de bine ați putea să îl folosiți și în ce măsură ați putea maximiza utilitatea acestuia? Aceasta este distincția dintre tehnică și tehnologie).

#### 5. Mediu

Problema mediului organizațional este una deosebită și va fi pe larg dezbătută într-un alt capitol. La acest moment ne vom rezuma la a preciza că organizațiile sunt *dependente* de mediul în care acestea viețuiesc, de dinamica acestuia. Deși la origini studiul organizațiilor a ignorat componenta mediului ca factor organizațional (a se vedea școala clasică a teoriilor organizaționale), curente succesive au început să acorde o importanță din ce în ce mai ridicată mediului ajungându-se până la punctul în care anumite școli, precum cea contingențială, să condiționeze întru totul organizația de mediul ei.



#### Alte concepte esențiale în studiul organizațiilor

Un element esențial pentru orice organizație este **structura organizațională**. Mintzberg (1993, p.2) definește structura drept *totalitatea modalităților prin care munca este împărțită în sarcinile sale componente și regrupată apoi într-un tot, prin procesul de coordonare*. Structura organizațională îmbracă două mari forme: formală și informală. Structura formală este cea prevăzută de documentele statutare ale organizației (spre exemplu Regulamentul de funcționare internă), în timp ce structura

informală este reprezentată de ansamblul relațiilor sociale ce se stabilesc între membrii organizației, aceasta putând sau nu să dubleze organizația formală. Asadar, cele două elemente centrale ale structurii unei organizații sunt **diviziunea muncii**<sup>4</sup> (împărțirea muncii în sarcini) și **coordonarea** diviziunilor cu scopul de a obține garanția că la finalul procesului rezultatul dorit este obținut.

*Să ne închipuim procesul de realizare a unei piese de mobilier în stil rococo: este nevoie de achiziția lemnului, pregătirea lui pentru a fi prelucrat, conceperea modelului, măsurarea părților, tăierea lor, amplasarea lor într-un tot, finisarea acestora, slefuirea lui, realizarea ornamentelor, tapițarea și transportarea sa la client.*

*Imaginați-vă că o singură persoană ar trebui să realizeze toate activitățile. În primul rând, omului i-ar lua timp până să termine corpul în cauză, ceea ce înseamnă că nu poate să ia altă comandă prea curând, de unde și posibilitatea ca alte cereri (nevoi) să nu fie satisfăcute. În al doilea rând, depunând un asemenea efort, omul nostru probabil va cere un preț ridicat, pentru a compensa efortul și migala depusă, de unde și accesibilitatea redusă pentru anumite categorii sociale. În al treilea rând, trebuind să se ocupe de atâtea aspecte, se prea poate ca omul nostru să greșească undeva în procesul de ansamblare a piesei, de unde alte pierderi de timp și resurse. În al patrulea rând, munca fiind atât de complexă, învățarea sa necesită timp, aptitudini și interes, de unde și existența unui număr limitat de „artizani” buni, fapt care din nou reduce accesul unui număr ridicat de oameni la aceste bunuri.*

#### **Care ar fi soluția?**

*Diviziunea muncii. În acest scenariu fiecare dintre activitățile mai sus menționate se află în responsabilitatea unei persoane determinate (cineva se ocupa doar de aducerea lemnului, altcineva de designul mobilierului, altcineva de finizare etc). Aceasta fiind situația, se poate presupune că numărul de corpuri de mobilier realizat va crește. Mai mult, ocupându-se de o sarcină determinată, salariul va fi unul mai mic, proporțional cu complexitatea și efortul depus, de unde și prețul mai redus al bunului.*

Limitarea activității la o singură sarcină determină pe de-o parte, o **specializare** față de aceasta, de unde șanse mai mici de a greși, iar pe de altă parte, complexitatea fiind mai redusă, o face mai ușor de învățat și deci oferă posibilitatea mai multor oameni de a reuși aceeași sarcină, ne mai fiind nevoie de un om bun la toate. Toate acestea cresc cantitatea de produse realizate și accesibilitatea acestora.

Totuși, dacă acestea sunt beneficiile diviziunii muncii, trebuie acordată o atenție însemnată **coordonării activităților** de așa manieră încât la finalul procesului corpul de mobilier să fie cel dorit. Responsabilul de aprovizionarea cu lemn trebuie să aducă esența care trebuie în cantitate suficientă, cel care este responsabil de finisare trebuie să se sincronizeze cu cel responsabil de ansamblare astfel încât să nu existe situații în care acesta nu are ce finisa sau, din contră, este supraaglomerat s.a.m.d. În

<sup>4</sup> Bazele diviziunii muncii au fost puse de Adam Smith în *Avuția Națiunilor* (1776, Cartea 1, Capitolul 1) și conceptul a stat la baza teoriilor organizaționale clasice, permițând la nivel practic trecerea la societatea de consum de masă prin creșterea accesibilității bunurilor altcândva restrânse la o elită socială.

absența coordonării diviziunea muncii nu produce niciu rezultat pozitiv întrucât nu are o finalitate. Coordonarea urmărește atingerea finalității. Structura organizațională este așadar organizarea sarcinilor și a activităților de așa manieră încât la final să fie obținut în condiții optime corpul de mobilier în stil rococo.

Pe lângă diviziune a muncii, specializare și coordonare, un alt concept ce apare cu regularitate în studiul organizațiilor este **ierarhia**, reprezentată de raporturile de supra respectiv subordonare stabilite între membrii organizației. Nivelul ierarhic indică succesiunea de posturi de conducere aflate pe aceeași linie ierarhică, în timp ce înălțimea piramidei indică distanța dintre baza piramidei și vârful acesteia (o înălțime mai mică sugerează o piramidă aplatizată, în timp ce o înălțime mai mare indică o structură piramidală mai înaltă). Principalul factor care influențează înălțimea piramidei este ponderea ierarhică sau numărul de persoane conduse nemijlocit de un manager (pe lângă aceasta, alți factori de influență sunt dimensiunea organizației, diversitatea activităților, dispersia activităților și dispersia cadrelor – Lazăr, 1997). Este evident că pe măsură ce ponderea ierarhică scade, înălțimea are tendința să crească întrucât e nevoie de mai multe niveluri intermediare. Factorii care afectează ponderea ierarhică sunt (Lazăr, 1997): natura și complexitatea sarcinilor, nivelul de pregătire al subordonaților, posibilitatea de pricepere și prelucrare a informațiilor sau dispersia teritorială a obiectivelor conduse.



## Concluzii

Pe parcursul primului capitol au fost abordate probleme legate de definirea organizațiilor, justificarea rațiunii de a fi a acestora, posibile tipologizări ale organizațiilor, componentele unei organizații tipice. S-a discutat despre abordările rațională, natural sistemică și cea a sistemelor deschise a organizațiilor, evidențiându-se principalele trăsături comune și de diferențiere dintre acestea (a se vedea Tabelul 1). Un alt punct esențial este prezentarea elementelor componente ale organizațiilor, un prim pas în a înțelege ansamblul factorilor care pot afecta succesul sau insuccesul organizațional. Scopul tuturor acestor demersuri a fost de a pune bazele necesare înțelegerii mecanismelor de funcționare internă a organizațiilor organizaționale. Cum poate fi înțeles modelul birocratic sau cel taylorian, spre exemplu, în absența înțelegerii unor concepte de bază precum specializarea sau diviziunea muncii? În capitolele care urmează vor fi tratate în detaliu o serie de aspecte referitoare la funcționarea organizațiilor pornind tocmai de la aceste concepte de bază fundamentate la acest nivel.

## Capitolul 2. Teorii organizaționale clasice și neoclasice



**Cuvinte cheie:** birocrăție, management științific, eficiență, eficacitate, “one best way”

Teoriile organizaționale clasice reprezintă primele teorii sau încercări de studiere sistematică a organizațiilor și a proceselor organizaționale, reprezentând punctul de pornire al tuturor celorlalte încercări de înțelegere a fenomenelor legate de organizații.

Școală clasică a dominat teoria organizațională în anii 1930 și are o mare influență și în zilele noastre. Pe parcursul anilor, teoriile organizaționale clasice s-au extins și s-au maturizat. Principiile sale de bază au fost stabilite odată cu revoluția industrială din 1700. Aceste principii sunt următoarele:

1. Organizațiile există pentru a realiza producție și obiective economice
2. Există o singură cale pentru a organiza producția și această poate fi găsită prin cercetare științifică
3. Producția poate fi maximizată prin specializare și diviziune a muncii
4. Oamenii și organizațiile acționează în concordanță cu principiile economice raționale.

### Reprezentanții Școlii Clasice

#### Frederick Taylor



F. W. Taylor (1856-1915) este recunoscut ca fiind unul dintre pionierii analizei manageriale. El este una dintre cele mai importante personalități ale școlii managementului științific. Cartea sa ***Principles of Scientific Management*** a fost publicată în 1911, el devenind astfel fondatorul mișcării cunoscute sub numele de organizarea științifică a muncii. Este probabil pentru prima dată când se susține în mod clar că, pentru a avea succes, o organizație nu are nevoie de oameni excepționali ci de o metodă științifică care să asigure acest lucru.

Taylor urmărea creșterea productivității și a cantității produse prin o serie de acțiuni manageriale:

- *Sistematizarea muncii*
- *Diviziunea muncii*



- Gasirea “*one best way*” pentru a indeplini fiecare sarcina
- **Instruirea** angajatilor in sensul “one best way”
- **Masurarea performantelor**
- Oferirea de *stimulente* pentru depasirea cotelor zilnice de productie/ *sanctiuni* pentru neindeplinire sau deficit calitativ

Pentru atingerea acestui deziderat, el a propus un *one best way*, o listă de principii manageriale general aplicabile, indiferent de organizație, pentru a atinge maximum de performanță:

- **Studiu stiintific al muncii** (utilizarea studiilor timp-miscare pentru a stabili ce, cat si cum se poate face in intervalul X). Studiile timp mișcare, pentru care altfel Taylor a și rămas faimos în literature managementului, urmărea eliminarea tuturor mișcărilor inutile din activitatea angajaților, adică pierderea timpului în procesul muncii.
- **Selectia** stiintifica a personalului
- **Dezvoltarea si educarea** (instruirea) stiintifica a personalului
- **Cooperare** stransa intre management si muncitori care, în interpretarea tayloristă, echivala cu separarea planificării de execuție. Astfel, managementul *planifica munca* (ce trebuie facut, cand si cum) iar muncitorii o *executa* → o forma de diviziune a muncii mutual benefica

Taylor nu s-a limitat doar la a prescrie aceste principii universal valabile, ci chiar a recomandat o serie de practice, sau măsuri, pentru ca acestea să poată fi concretizate în organizații. Astfel, Taylor recomanda în primul rând introducerea **specializării și a diviziunii muncii**, cu scopul de a crește productivitatea (vezi capitolul anterior) și de a reduc costurile de personal (pentru muncile rutiniere nu mai erau angajati experti, ci forta de munca ieftina care devenea “experta” prin experienta si training).

Taylor recomanda apoi **standardizarea muncii** care înseamnă ca orice persoane care realizeaza aceleasi sarcini, să parcurgă același proces/aceleași procedure. Standardizarea muncii se face prin *identificarea* celei mai eficiente metode de realizare a unei sarcini- “one best way”- studiile timp miscare – și prin reducerea acestei metode la *operatii standard* si *standarde de performanta*. Standardizarea presupune o serie de avantaje majore, fundamentale pentru îmbunătățirea performanșelor organizational. Printre acestea Taylor identifică: **predictibilitate si consistenta** (se asteapta calitate in munca, din moment ce a fost furnizata “reteta” → se reduc erorile datorate lipsei de experienta si erorii umane), **depersonalizarea relatiei dintre superior si subordonat** (daca ai reteta, nu mai e nevoie sa te supraveghez atat de rigid), **permite motivarea economica** a angajatilor (intrucat permite masurarea performantei).

O a treia recomandare pe care Taylor o face vizează recompensarea economică a muncitorilor, considerând că aceștia nu vor munci la capacitate maximă atâta timp cât nu sunt plătiți pe măsură. Scopul acestei recomandări era de a creșterea productivității prin reducerea “soldiering” (determinarea muncitorilor să lucreze la potențial maxim; profitul devine obiectivul urmărit atât de angajator cât și de salariat). Totuși, așa cum a arătat-o realitatea, această recomandare s-a lovit de câteva probleme în implementare, printre care faptul era dublată de sancțiuni semnificative pentru neindeplinirea marjelor (marjele fiind de regulă setate în funcție de cei mai buni performeri din organizație, nu după muncitorul mediu), dar și pentru că recompensele erau relativ limitate întrucât Taylor considera că acordarea unor recompense prea mare ar determina angajații să fie delăsători.

În ceea ce privește măsurarea performanțelor, Taylor recomandă măsurarea atât a **performantei organizației** cât și a **performantei fiecărui angajat** în parte. În cazul acestora din urmă, măsurarea se va realiza prin oferirea unor cartele angajaților pe care să noteze, la sfârșitul zilei, cât a produs și în ce interval de timp. Măsura are menirea de a permite stabilirea salariului zilnic al fiecărui angajat, dar și măsurarea productivității și a costurilor.

Nu în ultimul rând, Taylor recomandă planificarea și controlul centralizat, activitatea fiecărui angajat fiind coordonată de opt superiori diferiți, în funcție de tipul de sarcină (subordonarea ierarhică e înlocuită astfel cu subordonarea funcțională). Problema e că această multiplă subordonare riscă să dilueze responsabilitatea subordonaților, motiv pentru care modelul autentic taylorist a fost rar implementat.

?

*Principiile și recomandările tayloriene se concentrează, așadar, pe procesul de producție, pe creșterea productivității prin acțiuni asupra procesului de producție și asupra celui managerial. Totuși, sistemul propus de Taylor nu este unul perfect și au fost avansate o serie de critici la adresa acestuia. Care credeți că sunt principalele puncte slabe ale teoriei tayloriene? Ce impact a avut creșterea productivității asupra șomajului? Dar asupra poziției sindicatelor în cadrul organizațiilor? Cât de stimulativă era munca indivizilor și ce implicații ar putea avea aceasta asupra motivării angajaților?*

## Henri Fayol



Henri Fayol (1841-1925) a publicat în 1916 cartea *Administrația industrială și generală - Prevedere, Organizare, Conducere, Coordonare, Control* care stă la baza concepției sale administrative.

Fayol credea că conceptul de management era ***universal aplicabil oricărui tip de organizație***. Deși avea șase principii: tehnice (producerea de bunuri), comerciale (cumpărare, vânzare și activități de schimb), financiare (creșterea și folosirea capitalului), securitate (protecția proprietății și a persoanelor), contabilitate și management (coordonare, control, organizare, planificare și conducerea), interesul și accentul primordial a lui Fayol a fost pe principiul final - cel managerial.

Managementul, din perspectiva lui Fayol, presupune cinci componente sau funcții majore: planificarea, organizarea, comanda, coordonarea, controlul. Foarte important, aceste funcții nu sunt exercitate de o singură persoană, ci de toți indivizii cu atribuții de supraveghiere, cheia succesului organizațional fiind dată de capacitatea managerilor de a acționa ca un grup în satisfacerea acestor funcții.

**Planificarea** vizează evaluarea unor evenimente viitoare care vor afecta organizația și stabilirea unui plan de acțiune pentru a face față acestor previziuni. Totodată, planul asigură unitatea de direcție pentru toți membrii organizației, fiind caracterizat însă de unicitate, flexibilitate și precizie/

A doua componentă, **organizarea**, presupune elaborarea „infrastructurii organizaționale” necesare realizării planului. Organizarea presupune, după Fayol, stabilirea unei structuri a personalului, diviziunea muncii și departamentalizarea și crearea unei ierarhii în care fiecărui manager i se oferă ponderea ierarhică optimă. Organizarea este sintetizată practic de ceea ce înțelegem prin **organigramă**.

**Comanda**, ca funcție managerială, presupune asigurarea că organizația își îndeplinește obiectivele, comunicarea obiectivelor angajaților dar și motivarea acestora (recompensarea celor performanți și sancționarea celor neperformanți).

**Coordonarea**, a patra funcție managerială, presupune armonizarea tuturor activităților organizaționale în sensul atingerii obiectivelor stabilite. ***Fiecare angajat are o sarcină de îndeplinit și nicio sarcină nu este lăsată neplăsată în responsabilitatea cuiva.***

**Controlul**, cea de-a cincea funcție managerială, presupune asigurarea că totul se derulează conform planului, dispozițiilor și regulilor. Managerii trebuie să îi supravegheze pe subordonați să să îi tragă la răspundere în caz de derapaje.

Fayol este important deoarece a fost primul care a remarcat că managerii întreprinderilor din epoca sa au fost formați în marea lor majoritate în școlile franceze de ingineri unde cursurile sunt exclusiv tehnice și unde nu există cursuri de administrație, comerț, finanțe. El consideră că pentru a se forma o capacitate administrativă nu este suficientă practica afacerilor; Fayol va sugera o impunere a științei administrative în învățământul francez insistând pe importanța și valoarea acesteia.

Fayol face repartizarea activităților pentru fiecare persoană din întreprindere (indiferent de locul său în ierarhie) și trage două concluzii: **activitățile administrative sunt prezente peste tot** și au o pondere din ce în ce mai mare pe măsura avansării în ierarhie, astfel că **pentru persoanele din nivelurile superioare ale ierarhiei devine obligatorie studierea științei administrației**.

Ca și în cazul lui Taylor, Fayol a fost ferm convins că o știință a administrației și o bună cunoaștere a acesteia sunt necesare pentru ca o întreprindere să funcționeze eficient. Ambii teoreticieni au insistat pe enunțarea unor principii de administrare valabile în orice situație (pentru orice organizație – **one best way**). Aceste principii sunt de obicei deduse dintr-o analiză a activităților administrative ale unei organizații. După cum era de așteptat aceste principii (folosite și de continuatorii celor doi - Gulick, Urwick, Mooney și Brech) au fost foarte criticate insistându-se pe dificultatea de a le implementa și pe disensiunile pe care le creează. Totuși cea mai solidă critică vine din partea școlii de resurse umane care atrage atenția asupra totalei neglijări a dimensiunii psihologice și psiho-sociale a organizației.

?

*Fayol și Taylor promovează existența unor principii universale valabile de management a organizațiilor. Totuși, abordările lor nu sunt identice. În ce puncte cele două viziuni se diferențiază și care dintre ele credeți că este mai completă?*

## Max Weber



Studiul administrației este indisolubil legat de conceptul de *birocrație* și de părintele său, Max Weber (1864-1920). În construcția modelului birocratic al administrației Weber pornește de la analiza conceptului de *autoritate*, aceasta referindu-se la **șansa ca un set de comenzi să fie respectat/executat de un grup de indivizi** (Weber, 1968, p. 212). De asemenea conceptul de autoritate se leagă de cel de *legitimitate*. Autoritatea legitimă este cea recunoscută și acceptată atât de conducător (cel care își manifestă autoritatea) cât și de condus (cel asupra căruia se manifestă autoritatea). Weber descrie *puterea* ca fiind probabilitatea de a îndeplini dorința cuiva indiferent de propria dorință – în varianta extremă, abilitatea de a forța indivizii să se conformeze unui anumit set de reguli. Efectele puterii depind de cine deține puterea, cum e percepută acea persoană și de situația particulară în care este invocată/utilizată puterea. Este clar că nu putem

prezenta toate ideile formulate de Weber privind organizarea birocratică însă trebuie menționate o serie de convingeri care l-au determinat pe acesta să considere această forma de organizare ca una dintre cele mai eficiente. Weber considera că civilizația umană e evoluat, trecând prin diverse stadii de fundamentare a autorității, pornind de la autoritatea de tip tradițional (chiar mistică) ajungând în secolul XIX la cea rațională. Această *demistificare* continuă l-a condus la catalogarea autorității în trei mari categorii: autoritatea tradițională, autoritatea charismatică și autoritatea legal rațională (pentru o analiză mai detaliată a celor trei tipuri de autoritate, vezi Mora și Țiclău, 2009)

### **Modelul ideal al birocrăției**

Weber a dezvoltat un model ideal al birocrăției cu următoarele caracteristici:

#### **1. *Autoritatea ierarhică***

Autoritatea ierarhică presupune plasarea posturilor într-o **rețea ierarhică**, de tipul superior-subordonat, în care fiecare angajat este supravegheat de un superior. De asemenea, **deciziile sunt luate la nivelurile superioare** și sunt transmise spre cele inferioare spre implementare, conturându-se așadar un lanț de comandă, care permite celor aflați la nivelurile superioare să coordoneze și să controleze activitatea celor plasați în subordinea lor. **Coordonarea** presupune în acest caz capacitatea de a integra activitățile tuturor membrilor astfel încât misiunea generală să fie îndeplinită, aceasta fiind facilitată prin asumarea răspunderii de către superiori pentru subordonații săi (emit instrucțiuni și îi monitorizează), comunicarea pe verticală. În ceea ce privește **controlul**, acesta presupune abilitatea superiorilor de a se asigura că munca subordonaților se desfășoară conform prescripțiilor, acesta realizându-se prin intermediul ordinelor transmise subordonaților și obligației acestora de a le executa.

#### **2. *Specializare – diviziunea muncii.***

Funcționarii publici își desfășoară activitatea pe baza principiului specializării și a diviziunii muncii. Acest principiu este strâns legat de abordarea managerială a lui F. Taylor, argumentul principal fiind creșterea eficienței organizaționale odată introduse. În practică, el se traduce prin existența unor sarcini și activități specifice pentru fiecare birou/departament din cadrul organizației.

#### **3. *Reguli și proceduri scrise guvernează întreaga activitate.***

Tot ceea ce se petrece în cadrul organizației se bazează pe un set de regulamente interne și proceduri bine definite care dau caracterul legal-rațional al birocrăției. Aceste reguli și proceduri sunt învățate și

apoi aplicate de către membrii organizației. Această caracteristică este motivată de nevoia eliminării arbitrariului din cadrul oricărei activități. Apelul la reguli și proceduri soluționează inconvenientul arbitrariului formelor de organizare precedente (unde favoritismul sau subiectivismul erau prezente, activitatea organizațiilor publice fiind mai degrabă impredictibilă). Activitatea bazată pe reguli și proceduri clare conduce la **impersonalitate, predictibilitate și tratament egal** al cetățenilor indiferent de statutul social sau material pe care îl dețin – dealtfel această caracteristică, argumenta Weber, era cea care conduce la supremația organizării birocratice față de celelalte forme de organizare.

#### **4. Întreaga activitate a organizației se bazează pe documente scrise.**

Activitatea organizației în opinia lui Weber trebuie să fie consemnată pentru a putea fi consultată oricând este nevoie - adică organizația trebuie să aibă **memorie**. Documentele scrise sunt cuprinse în **dosare**, iar **dosarele împreună cu oficialii** (funcționarii publici) alcătuiesc **biroul – structura de bază din cadrul organizației birocratice**. De aici decurge o altă caracteristică semnificativă: activitatea din cadrul biroului – **activitatea oficială** – este distinctă de activitatea din viața privată a oficialului.

#### **5. Continuitatea**

Continuitatea presupune ca ocuparea unui post să fie asociată cu obținerea unui **salariu și stabilitate în funcție**, aceste două condiții reprezentând o distantare față de administrarea feudală sau patrimonială. Continuitatea prezintă ca avantaje dezvoltarea loialității organizaționale (și nu fata de persoana), loialitate dată de salariul fix și de stabilitatea în funcție, o mai bună dezvoltare a competențelor întrucât ocuparea unui post devine activitatea de bază, nu secundară, precum în sistemele feudale, astfel încât funcționarii văd ocuparea funcției ca o formă de muncă, se pregătesc pentru aceasta și o ocupă pe baza pregătirii detinute, dar și creșterea imparțialității, prin separarea funcției de cel care ocupă funcția.

### **Beneficiile modelului birocratic**

Weber vedea organizațiile birocratice ca fiind orientate spre scopuri (*goal oriented*) structurate pe baza unor principii raționale care să le permită atingerea acestor scopuri cât mai eficient. Organizarea birocratică (ideală) comparată cu alte tipuri de organizare seamănă mai degrabă cu o mașinărie decât ceva organic. Precizie, rapiditate, lipsa ambiguității, acces la informație pe baza documentelor scrise, continuitate, imparțialitate și impersonalitate, reducerea costurilor sunt aduse toate la nivelul optim comparativ cu alte forme onorifice sau colegiale de organizare, iar sarcinile complexe sunt rezolvate precis, rapid și eficient. Diferența majoră față de formele de organizare

precedente este baza legal rațională a autorității, organizația funcționează ca un instrument mecanic precis cât timp regulile și procedurile care o guvernează sunt clar definite. De asemenea o consecință a prevalenței raționalității în fața preferințelor personale este impersonalitatea și predictibilitatea activităților. Cum am precizat anterior, dezideratul era eliminarea arbitrariului din activitatea instituțiilor statului. Odată cu introducerea birocrăției acest lucru a fost atins.

***Pe scurt avantajele modelului birocratic ideal sunt:***

- precizie;
- predictibilitate;
- impersonalitate;
- tratament egal al cetățenilor;
- reducerea costurilor prin diviziunea muncii și specializare;
- eliminarea favoritismelor și actelor de corupție;
- capacitatea de rezolvare a unor sarcini complexe;
- introducerea profesionalismului și a expertizei în activitatea publică.

**Critici ale modelului birocratic**

Deși modelul birocratic a fost un adevărat pas înainte la momentul introducerii sale – sfârșitul sec XIX și începutul secolului XX - începând cu anii 70 datorită complexității crescânde a activităților statului și a crizei economice din perioada respectivă<sup>5</sup>, modelul birocratic a început să fie din ce în ce mai criticat. Apelul permanent la proceduri și reguli îngreuna considerabil activitatea administrativă și consuma resurse enorme, resurse tot mai reduse în timp. Incapacitatea de adaptare la condiții schimbătoare a fost un alt inconvenient major al sistemului. Principalele critice care au fost aduse organizării birocratice pot fi rezumate astfel:

- Datorită structurii ierarhice, exercițiul autorității poate deveni haotic, unele nivele fiind excluse din procesul decizional;
- Angajații evită asumarea responsabilității și încearcă să rămână anonimi; evită responsabilitatea prin apelul la proceduri și se refugiază în spatele documentelor scrise;
- Lipsa de transparență;

<sup>5</sup> Este vorba despre prima criza a petrolului - odată cu atingerea producției maxime în 1970 de către SUA țările membre OPEC s-au simțit suficient de puternice să contracareze SUA și au crescut substanțial tarifele în 1973. Totuși contextul și deciziile luate atunci indică mai degrabă o criză de natură politică.

- Contrar spiritului, birocrăția poate conduce la nepotism și corupție atunci când cei din vârful ierarhiei numesc funcționarii după alte criterii decât cele de competență (vezi oligarhia);
- Supraspecializare – vedere îngustă a angajaților care gândesc lucrurile de pe o zi pe alta. Nu există o abordare strategică;
- Rigiditate și funcționare din inerție;
- Proces decizional lent și anevoios;
- Lipsă de creativitate și gândire critică;
- Reacție lentă în situație de criză. Inadaptabilitate.

### Școala Neoclasică

Nu există o definiție precisă a neoclasicului în contextul teoriei organizaționale. Conotația generală este aceea a unei perspective teoretice care revizuieste și/sau critică teoriile organizaționale clasice - în mod particular cele legate de comportamentul membrilor organizației, relațiile organizaționale interne-externe, și procesul de decizie organizațional. Autorii neoclasiци și-au câștigat reputația că și teoreticieni ai organizației atacând autorii clasici. Deoarece teoriile clasice erau, într-o mare măsură, - obținute intelectual, mai degrabă decât empiric, presupunerile lor artificiale le-a făcut vulnerabile în fața criticilor. Teoreticienii perioadei clasice aveau credința că organizațiile pot să se bazeze pe o serie de principii științifice, universal aplicabile.

Printre reprezentanții de marcă a școlii neoclasiice se regăsesc: Chester Barnard, Herbert Simon, Richard Cyert și James March.



**Chester Barnard** în lucrarea *The Functions of the Executive* (1938) a creat o teorie a comportamentului pentru organizațiile formale care era centrată pe *nevoia oamenilor de a coopera în organizații*. În concepția lui Barnard, *cooperarea* ține o organizație împreună. Astfel, responsabilitatea unui manager (executive) este (1) *de a crea și menține un cod moral pentru organizație* (2) *de a stabili sisteme de comunicare formală și informală*; și (3) *de a asigura asentimentul oamenilor pentru cooperare*. În "The Economy of Incentives", capitolul prezentat din cartea *The Functions of the Executive*, Barnard argumentează că indivizii trebuie să fie determinați să coopereze, altfel rezultatul va fi dizolvarea organizației. Executivul trebuie să impună strategii diferite pentru a sugera cooperarea: de a găsi și a folosi obiectiv stimulente pozitive și modalități de a reduce stimulentele negative, dar de



asemenea să schimbe mentalitatea, sau atitudinile, sau motivele pentru ca stimulentele obiective existente să poată deveni efective. Barnard vorbește și despre „persuasiune”, și în fiecare tip de organizație, indiferent de scop, numeroase stimulente sunt necesare, precum și un anumit grad de persuasiune, pentru a asigura și menține contribuțiile care sunt cerute de către organizație”.



**Herbert A. Simon** a fost primul neoclasic care a pus în discuție în mod serios principiile teoriei organizaționale clasice. În mult menționatul articol „The Proverbs of Administration” publicat în revistă Public Administration Review, Simon este devastator în criticismul sau asupra abordării clasice în ceea ce privește „principiile generale de management” (precum sunt cele propuse de Fayol, Gulick și alții) considerandu-le inconsistente, conflictuale, și inaplicabile pentru multe din situațiile administrative cu care se confruntă managerii. El sugerează că asemenea „principii” precum ”diviziunea muncii” și „unitate de comanda” pot, cu o logică asemănătoare, să fie aplicate în situații opuse diametral aceluiași set de circumstanțe. Simon conchide că așa-numitele principii de administrare sunt defapt *situații paradoxale*. Temele de bază ale articolului au fost incorporate în cartea sa de căpătâi Administrative Behavior (1947).

Cartea sa, „Administrative Behavior”, publicată în 1947, s-a bucurat de un mare succes în S.U.A.. Că o recunoaștere a contribuțiilor sale în domeniul managementului, în anul 1978 a primit premiul Nobel pentru economie.

Herbert A. Simon a fost primul neoclasic care a pus în discuție în mod serios principiile teoriei clasice afirmând că acestea sunt de fapt doar niște proverbe.

Un lucru interesant despre proverbe, care le sporește considerabil credibilitatea, spune Simon, este acela că ele aproape întotdeauna se găsesc în perechi contradictorii. De exemplu : „Uita-te înainte să sari”, dar și „Cel ce ezită este pierdut”. Deoarece tot timpul pot fi găsite proverbe care să dovedească punctul tău de vedere, sau punctul contradictoriu, ele sunt foarte utile în convingere, dezbateri politice și retorică. Dar când unii caută să folosească proverbele la bază unei teorii științifice situația nu mai este așa plăcută. Problemă proverbelor este că ele deseori dovedesc prea mult, iar o teorie științifică trebuie să spună ce este adevărat dar și ce este fals.

Simon consideră că „un mare defect al principiilor de administrare este că acestea se găsesc în perechi. Pentru aproape orice principiu se poate găsi un principiu contradictoriu la fel de plauzibil și de acceptabil. Chiar dacă cele două principii din pereche vor duce la recomandări organizatorice opuse, nu există nimic în teorie care să indice care e variantă corectă de aplicare” (H. A. Simon, 1976, p.20).

Pentru a-și formula criticile, celebrul autor alege patru din cele mai cunoscute principii și prin intermediul unei analize critice punctuale, reușește să demonstreze că, în situații administrative concrete, se pot individualiza două sau mai multe principii practic incompatibile dar, în aparență, în mod egal aplicabile

Simon considera că majoritatea propozițiilor care formau teoria administrativă în zilele lui aveau din păcate acest defect al proverbelor. Pentru aproape fiecare principiu Simon găsește unul contradictoriu la fel de plauzibil și acceptabil.

Printre cele mai comune principii ce apar în teoria clasică sunt acestea:

- Eficiența administrativă crește prin specializarea sarcinilor în cadrul grupului
- Eficiența administrativă crește prin aranjarea membrilor grupului într-o ierarhie bine determinată
- Eficiența administrativă crește prin limitarea duratei controlului la orice nivel al ierarhiei
- Eficiența administrativă crește prin gruparea lucrătorilor după scop, proces, clientelă și loc.

Având în vedere că aceste principii par relativ simple și clare, se crede că aplicarea lor la situații concrete ale organizațiilor administrative este neambiguă și că validitatea lor este ușor de supus la teste empirice, dar în realitate nu este așa. Pentru a dovedi această Simon ia fiecare principiu pe rând și îl formulează contradictoriu (invers) pentru a-i dovedi invaliditatea.

**Specializarea:** Eficiența administrativă se presupune că va crește prin specializarea sarcinilor. Dar această nu înseamnă că orice creștere a specializării duce la creșterea eficienței. Specializarea poate fi de două feluri: prin loc și prin funcții, dar acest principiu este nefolositor în alegerea unei variante din cele două.

Se pare că simplitatea principiului specializării este înșelătoare, o simplitate care ascunde ambiguități fundamentale. Specializarea pur și simplu înseamnă că diferite persoane fac lucruri diferite, dar având în vedere că este fizic imposibil ca două persoane să facă același lucru în același loc și timp, este normal ca două persoane să facă întotdeauna lucruri diferite.

**Unitatea de comandă:** Eficiența administrativă se presupune că este sporită de aranjarea membrilor grupului într-o ierarhie bine determinată cu un singur superior. Analiza acestui principiu cere o înțelegere clară a ceea ce se înțelege prin termenul „autoritate”. Un subordonat se poate spune că acceptă autoritatea atunci când el permite ca, comportamentul lui să fie ghidat de o decizie care vine de la altcineva, independent de voința sa.

Principiul unității de comandă, ca și principiul specializării nu poate fi încălcat pentru că este fizic imposibil pentru un om să se supună la două comenzi contradictorii. Presupunând că unitatea de

comandă este un principiu de administrare, el ar trebui să afirme ceva mai mult decât această imposibilitate fizică. Gulick era de părere că acest principiu afirmă că;” este de nedorit să așezi un membru al unei organizații într-o poziție unde el primește ordine de la mai mulți superiori”. Simon afirmă însă că adevărata lipsă a acestui principiu este că el este incompatibil cu principiul specializării, dar în același timp el crede că principiul este mult mai corect să fie exprimat astfel „în cazul în care două comenzi autoritare sunt în conflict, ar trebui să fie o singură persoană determinată la care subordonatul să se supună și că sancțiunile să fie aplicate împotriva subordonatului doar pentru a spori obediență sa față de superior”.

**Aria de control:** Eficiența administrativă se consideră că este crescută de limitarea numărului de subordonați, care răspund direct unui administrator, la un număr mic, aproximativ 6 angajați. Această noțiune de „arie de control”este afirmată încrezător ca al treilea indiscutabil principiu de administrare.

Ce nu este general cunoscut este că un proverb contradictoriu al administrației poate fi afirmat și care chiar dacă nu este așa familiar că și principiul întinderii controlului, el poate fi susținut însă de argumente cu plauzabilitate egală. Proverbul în discuție este următorul: „eficiența administrativă este crescută de menținerea la un număr minim de nivele organizaționale prin care o problemă trebuie să treacă înainte de a fi luată o hotărâre.” Acest principiu duce la simplificarea muncii.

Într-o organizație mare relațiile complexe dintre oameni și o strictă întindere a controlului duce la o birocratie excesivă. Alternativa este să se crească numărul persoanelor care sunt sub comandă unui superior, în așa fel încât decizia să ajungă cât mai repede la vârf. Dar și această duce la dificultăți, dacă un funcționar trebuie să supravegheze prea mulți angajați, controlul lui va fi slăbit.

Atât creșterea cât și scăderea întinderii controlului au efecte negative. Atunci care este numărul optim? 3, 5, 11 subordonați. Simon a ajuns la concluzia că nu există un număr optim.

**Organizarea după scop, proces, clienți și loc:** Eficiența administrativă se presupune că sporește atunci când angajații sunt grupați după: scop, proces, clientelă și loc. Aceste mari tipuri de specializare nu pot fi atinse simultan. Pentru fiecare punct din organizație trebuie decis dacă specializarea la nivelul superior va fi realizată prin distincția dintre: scopul major, procesul major, clienți sau zonă.

Simon consideră că există ambiguități fundamentale între termenii cheie: scop, proces, clienți și loc.Scopul ar putea fi definit ca un obiectiv sau sfârșitul unei acțiuni începute. Proces înseamnă împlinirea scopului. Procesele sunt realizate în ordine pentru a atinge scopul, dar chiar și scopurile pot fi în general aranjate într-un fel de ierarhie.

Organizarea după scopuri majore spunea Gulick că servește la a aduce împreună într-un singur departament mare pe toți cei ce lucrează pentru a oferi un serviciu particular. Organizarea după procese majore spunea Gulick că tinde să aducă împreună într-un singur departament pe toți aceia ce se folosesc în muncă lor de o abilitate specială sau de o tehnologie, sau au aceeași profesie. ***Deci nu există o diferență esențială între scop și proces, există doar o distincție de grad.***

***Clienții și locul ca bază a unei organizații nu sunt în realitate separate de scop, ci sunt o parte a lui.***

După această clarificare a termenilor, următoarea sarcină după părerea lui Simon este se se reconsidere problemă specializării într-o organizație. Chiar dacă problema utilizării corecte a termenilor a fost rezolvată, principiile administrative nu dau nici un fel de ghid în ceea ce privește ce baze ale specializării sunt aplicabile într-o situație particulară.

Impasul teoriei administrative constă în faptul că nici unul din cele patru principii deja enunțate, după ce au fost supuse analizei critice nu a supraviețuit în aceeași formă. Pentru fiecare s-a găsit un set de două sau mai multe principii incompatibile, aparent egal aplicabile situațiile administrative.

Simon în urma acestui studiu ajunge la concluzia că prin principii administrative (cum spuneau reprezentanții școlii clasice) s-a vorbit defapt doar despre niște criterii pentru a descrie o situație. O abordare a studiului administrativ cere toate criteriile de diagnosticare valide să fie luate în considerare, fiecare situație având în vedere toate criteriile existente și crearea unor principii aplicabile în realitate.

### **Richard Cyert si James March**



Ambii autori au lucrat în colaborare cu H. A. Simon (James G. March a publicat chiar o carte împreună cu el, *The Organisations*), au dezvoltat ideile acestuia iar în 1963 au publicat cartea *A Behavioral Theory of the Firm*.

Unul din primii pași făcuți în conturarea teoriei comportamentului firmei a fost critica teoriei microeconomice clasice a întreprinderii. Această teorie vede firma ca un antreprenor care nu are decât un obiectiv: maximizarea profitului, care posedă o

cunoaștere perfectă a pieței și care decide tot timpul în mod rațional. Această teorie, conform autorilor este mai degrabă “o teorie a pieței care încearcă să explice la un nivel foarte general, modalitatea în care resursele sunt alocate cu ajutorul unui sistem de prețuri”. Aceasta nu explică, în cazul unei întreprinderi date, alocarea resurselor interne, fixarea prețurilor și a cantităților produse. O altă constantă a operei lor este abordarea interdisciplinară care utilizează teorii politice, psihologice și sociologice pentru a explica comportamentul întreprinderii văzută ca o organizație care are motivații multiple (altele decât profitul), care are angajați cu capacități de informare și raționare limitate. Ei folosesc o abordare originală descriind orice organizație în termeni de proces de luare a deciziei, încercând să cunoască cum se iau deciziile de fixare a prețurilor și a cantității de producție.

Cyert și March consideră firma ca un “grup de participanți la cereri disparate” (angajați, directori, acționari, clienți, furnizori, administratori) care au cu toții un interes în sistem. Ei analizează întregul proces de decizie împărțindu-l în trei componente: obiectivele sau scopurile, așteptările sau speranțele, alegerile organizației.

Scopurile firmei nu pot fi descrise în termeni de preferință a majorității cum o fac multe teorii politice ale organizațiilor. Scopurile depind de toate persoanele din organizație și sunt definite în cursul negocierii între coalițiile existente asupra recompenselor dorite ca și contravaloare a participării lor. Astfel, aceste scopuri nu sunt total raționale și sunt adesea definite sub forma constrângerilor, sunt controlate prin bugete (alocare de resurse) și prin diviziunea funcțiilor.

Cyert și March enumeră variabilele care determină fixarea scopurilor reale ale unei organizații: variabile care se referă la dimensiunea sau importanța scopurilor (formarea de coaliții în organizații, diviziunea muncii în luarea deciziei, definirea problemelor organizației) și variabile care se referă la nivelul de aspirație spre un scop determinat (scopul precedent, performanța precedentă, performanța precedentă a altor organizații similare).

Aspirațiile organizației sunt văzute de Cyert și March ca funcționând precum un filtru ce îndepărtează informațiile ce nu convin și le reține doar pe acelea care corespund așteptărilor. Alegerile organizației sunt operate cu ajutorul procedurilor care încearcă cel mai adesea să: evite incertitudinea (pentru a evita munca într-un domeniu incert sau nesigur) mențină regulile existente, utilizeze reguli simple. Aceste proceduri sunt adesea standard și influențează obiectivele individuale ale membrilor și percepția lor asupra stării mediului.

Cyert și March încearcă să-și raporteze teoria comportamentului firmei la trei concepte fundamentale:

1. **cvasi-rezolvarea** conflictului: o organizație este o coaliție de membri având scopuri diferite; există un consens asupra scopurilor generale vagi dar nu există nici unul asupra obiectivelor ce trebuie atinse, astfel intervenind necesitatea utilizării procedeeleor de rezolvare a conflictelor: raționalitatea locală și tratarea secvențială a problemelor. Raționalitatea locală înseamnă că fiecare unitate sau departament își rezolvă singură problemele la nivelul său. Tratarea secvențială a problemelor înseamnă că o unitate tratează problemele punctuale existente fără a încerca să le fuzioneze într-o soluție globală.
2. **eliminarea incertitudinii**: o firmă funcționează într-un mediu care este compus dintr-o multitudine de incertitudini. Ea încearcă să le elimine negociind cu mediul (de exemplu prin contracte cu clauze contra neprevăzutului), ea încearcă să-l facă controlabil folosind uneori practici ilegale.
3. **rezolvarea problemelor**: o problemă apare atunci când o firmă nu poate să-și realizeze unul dintre scopuri. Căutarea unei soluții nu apare deci dintr-o simplă curiozitate. Ea este limitată în sfera simptomului care cauzează problema și în vecinătatea alternativei obișnuite (oamenii cred că o cauză trebuie să fie localizată aproape de efectul său și că o nouă soluție trebuie să fie aproape de cea veche). Dacă această căutare primară eșuează organizația va întreprinde o căutare mai largă, va cerceta zonele vulnerabile din interior care se vor adapta mai greu soluției noi.

Un demers făcut de March și Cyert a fost presupunerea faptului că raționalitatea firmei nu există ca atare, ea cedând locul raționalității oamenilor care o compun. La nivelul fiecărui individ însă, raționalitatea nu rezultă doar din intenții și motivații, astfel că ei autorii au studiat limitele raționalității individuale. Împreună cu J. Olsen ei au emis ipoteza că orice alegere este supusă mai multor ambiguități: ambiguitatea intenției (multe obiective sunt inconsistente, prost definite), ambiguitatea înțelegerii (tehnicele utilizate nu sunt clare, mediul este dificil de interpretat), ambiguitatea istoriei (este problematic a cunoaște întotdeauna ceea ce s-a realizat cât și de ce) și ambiguitatea organizației (variația în timp a proiectelor derulate).

### **Capitolul 3: Școala Resurselor Umane**



**Cuvinte cheie:** motivare, resursă umană, nevoi intrinseci, flexibilitate, participare

Teoreticienii și practicienii managementului au fost tot timpul interesați și preocupați de comportamentul indivizilor în organizații. Însă însușirile fundamentale despre comportamentul oamenilor la locul de muncă nu s-au schimbat radical de la primele eforturi privind organizarea până acum câteva decade. Hugo Munsterberg (1863-1916), psiholog german a cărui ultima lucrare la Harvard i-a adus titlul de „părinte” al psihologiei industriale, a încercat să îmbine abilitățile angajaților cu nevoile de muncă ale unei companii, pentru a influența pozitiv atitudinile angajaților în ceea ce privește muncă și organizația și pentru a înțelege impactul condițiilor psihologice asupra productivității salariaților.

În contrast cu perspectiva specifică lui Hugo Munsterberg asupra comportamentului organizațional, „variante modernă” a anilor 1960, 1970 și 1980 a cercetătorilor behavioriști și-a concentrat atenția pe încercarea de a răspunde întrebărilor precum: *cum ar putea sau ar trebui organizațiile să-și încurajeze oamenii să se dezvolte*. Din această perspectivă, se presupune că flexibilitatea, creativitatea și prosperitatea organizațională decurg în mod natural din dezvoltarea angajatului. Esența relației dintre organizație și oameni este redefinită de la dependență la codependență. Oamenii sunt considerați a fi la fel de sau mai importanți decât organizația însăși.

Deși cercetătorii au fost interesați pentru o lungă perioadă de timp de comportamentul oamenilor în interiorul organizației, doar prin jurul anului 1957 când ideile de bază privind relația dintre organizații și oameni a început într-adevăr să se schimbe teoria resursei umane a început să existe. Aceia care văd organizațiile prin perspectiva organizațională behavioristă se concentrează pe oameni, grupuri și pe relația dintre ei și mediul organizației. Perspectivă organizațională behavioristă acordă o foarte mare importanță oamenilor ca indivizi.

Teoria resurselor umane ia formă unui corp de teorii construit în jurul următoarelor caracteristici:

1. *Organizațiile există pentru a servi nevoilor omului* (mai degrabă decât reversul).
2. *Organizațiile și oamenii au nevoie unii de alții*. (Organizațiile au nevoie de idei, energie și talent; oamenii au nevoie de cariere, salarii și oportunități de muncă).

3. *Când legătură dintre individ și organizație este slabă, unul sau ambii vor avea de suferit: indivizii vor fi exploatați sau vor cauta să exploateze organizația, sau ambele.*
4. *O bună legătură între indivizi și organizații se traduce în avantaje pentru ambele părți: indivizii vor găsi muncă semnificativă și satisfăcătoare iar organizațiile primesc talentul indivizilor și energia de care au nevoie.*

Printre cei mai reprezentativi teoreticieni ai școlii resurselor umane se numără Elton Mayo, Abraham Maslow și Douglas McGregor.

### **Elton Mayo și studiile Hawthorne**



Unul din cele mai semnificative evenimente care au precedat o teorie a comportamentului organizațional a fost muncă de mulți ani realizată de echipă lui Elton Mayo la laboratoarele Hawthorne care au început în anul 1927. Este important de subliniat faptul că echipă lui Mayo și-a început muncă încercând să o încadreze în matricea concepției teoriei organizaționale clasice.

**Elton Mayo** (1880-1949) a investigat comportamentul uman, coordonând faimoasele experimente de la **Hawthorne**. Obiectivele originale ale acestor experimente efectuate la *Western Electric Company* între anii 1927 și 1932 au constat în determinarea factorilor de influență asupra performanțelor muncitorilor. De la început muncitorii au fost informați despre participarea lor la aceste experimente.

Elton Mayo și colaboratorii săi de la Harvard University, School of Business Administration, într-un prim experiment, au împărțit muncitorii în două grupuri. La primul grup au fost menținute aceleași condiții de muncă în timp ce la al doilea grup au fost schimbate condițiile de iluminat. Ei se așteptau că fluctuarea nivelului de iluminare să influențeze performanțele muncitorilor. În realitate, au descoperit că ambele grupuri au lucrat mai bine ca urmare a acumulării experienței și faptului că erau supravegheați și nu datorită îmbunătățirii condițiilor de iluminat.

Într-un al doilea experiment au fost create din nou două grupuri, primul grup rămânând cu condiții neschimbate, în timp ce în cel de-al doilea grup au fost operate următoarele modificări: creșterea salariului, scurtarea zilei de lucru, mărirea perioadei de odihnă. Cercetătorii care au supervizat ambele grupuri au creat o atmosferă relaxată de lucru. Odată început experimentul, performanțele în producție au crescut în ambele grupuri.



În urma efectuării acestor experimente cercetătorii au ajuns la concluzia că ***muncitorii lucrează mai bine dacă simt că sunt participanți la gândirea acțiunilor, sunt observați de supervizori și rezultatele lor sunt înregistrate, supervizorii creează o atmosferă relaxată și au sentimentul că aparțin unei echipe.***

Mayo și colaboratorii săi au concluzionat că alături de aspectele fizice ale muncii, buna iluminare, mărirea salariului, creșterea perioadei de odihnă, scurtarea zilei de muncă etc., acționează și **factorii de relații umane**, care pot influența eficiența și performanțele muncitorilor.

### **Abraham Maslow**

Toate discuțiile despre motivație încep cu **Abraham Maslow**. Ierarhia nevoilor constituie alături de experimentele de la Hawthorne și Teoria X și Teoria Y a lui Douglas McGregor puncte de plecare pentru studiul motivației în organizații. O privire generală asupra teoriei nevoilor lui Maslow este prezentată în articolul din revistă Psychological Review (1943) „A Theory of Human Motivation”. Premisele teoretice ale lui Maslow pot fi sintetizate în câteva fraze:

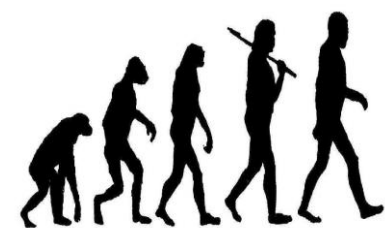
- Toate persoanele au nevoi care subliniază structură lor motivațională
- După ce nevoile de bază sunt satisfăcute, acestea „nu conduc” pentru mult timp comportamentul
- Nevoile satisfăcute încetează a mai reprezenta surse motivaționale
- După ce nevoile de bază ale muncitorilor sunt satisfăcute, nevoi de ordine mai înaltă trec peste ca și forțe motivatoare.



Sursa figurii: <http://onlinecurs.ro/wordpress/?p=358>

Teoria ierarhiei nevoilor, dezvoltată în lucrarea **Motivație și personalitate** (1970), are la bază următorul postulat: “odată ce nevoile fiziologice (hrană, locuință, securitate personală) au fost satisfăcute, nevoile de tip superior (amiciție, stimă, autodesăvârșire etc.) vor întregi potențialul uman și personalitatea individului”.

Ierarhia a fost stabilită pe baza **imperativului biologic**, odată ce un nivel a fost satisfăcut își pierde caracterul motivational, acesta fiind suplinat de cel superior. Nivelurile explică de ce oamenii au nevoi diferite (se află în diferite faze ale piramidei). Primele 4 niveluri determină o **motivare bazată pe deficiențe** (sunt motivați să obțină ceea ce nu au obținut încă, absența acceptării fiind văzută ca o deficiență). Cea de-a 5 treaptă determină o **motivare bazată pe dezvoltare**; presupune o tendință naturală spre atingerea potențialului maxim.



#### 1. Nevoi fiziologice

- Apa, aer, mancare, odihna, somn

#### 2. Nevoia de siguranță

- E exprimată de preferință pentru siguranță la locul de muncă, economisire, asigurări, aspecte rutiniere, cunoscute sau familiare (deci predictibile, cu un înalt nivel de siguranță)

#### 3. Nevoi sociale

- Sentimentul de apartenență, de a fi iubit și a iubi, de a fi acceptat și a te asocia (omul este o ființă socială)
- Grupurile informale sunt rezultatul acestor nevoi

#### 4. Nevoi fundamentate pe respect

- Sunt de două feluri:
  1. *Autorespect*: autonomie, realizare, competență
  2. Respectul oferit de *ceilalți*: recunoaștere, apreciere, prestigiu
- Aceste nevoi sunt rareori satisfăcute (spre deosebire de precedentele)
- Au un puternic rol motivational

#### 5. Nevoia de autodepasire/autorealizare

- Nevoia de dezvoltare și realizare permanentă
- Implică “a deveni tot ceea ce poți să devii”,

## Douglas McGregor



Între 1957 și 1960 perspectivă organizațională behavioristă a explodat în scenă organizațională. În 9 aprilie 1957 Douglas McGregor a ținut discursul la a Fifth Anniversary Convocation Școlii de Management Industrial din cadrul Institutului de Tehnologie din Massachusetts. El și-a intitulat discursul „The Human Side of Enterprise”. McGregor și-a extins spusele în unele din cele mai influente articole și cărți despre comportamentul organizațional și teoria organizațională. El a lansat două seturi de caracteristici contradictorii că Teoria X și Teoria Y, însă ele sunt mai mult decât doar niște teorii. McGregor a articulat însușirile de bază ale perspectivei organizaționale behavioriste.

„The Human Side of Enterprise” este o articulare puternică a însușirilor de bază ale perspectivei organizaționale behavioriste. Teoria X și Teoria Y sunt **presupuneri manageriale** de bază, aflate în contradicție, despre angajați (despre comportamentul lor), altfel spus cum cred managerii că sunt subordonații – interesați vs. dezinteresați, ambițioși vs. delăsători etc. În funcție de aceste perspective asupra angajaților, este natural ca managerul să adopte *atitudin* diferite față de subordonași (într-un fel se va raporta la aceștia dacă îi percepe interesați – poate va delega, îi va implica în decizii - și în alt fel dacă îi percepe ca fiind dezinteresați – va pune probabil accent pe control, pe recompense material, bănești etc).

Tezele teoriei X	Tezele teoriei Y
1. Ființa umană medie are o aversiune inerentă față de muncă și caută să o evite pe cât posibil;	1. Efortul fizic și intelectual în muncă este tot atât de naturală ca și distracția sau odihna. Munca poate fi o sursă de satisfacții când este efectuată în mod voluntar, iar atunci când va fi un izvor de pedepse va fi evitată pe cât posibil;
2. Datorită acestei aversiuni majoritatea oamenilor trebuie să fie conștientizați, controlați, amenințați și pedepsiți pentru a-i determina să muncească. Aversiunea este atât de mare încât nici chiar promisiunea răsplății suplimentare nu este suficientă pentru a o contracara;	2. Controlul extern și amenințarea cu pedeapsa nu reprezintă singurele mijloace pentru îndreptarea eforturilor indivizilor spre realizarea obiectivelor organizației. Omul poate exercita autoconducere și autocontrol în vederea realizării obiectivelor
3. Majoritatea oamenilor preferă să fie îndrumați,	

evită responsabilitatea, au relativ puține ambiții și doresc securitatea înainte de toate.

încredințate lui;

3. Angajarea față de obiective este o funcție care depinde de recompensele asociate îndeplinirii acestora;
4. Omul normal învață în condiții adecvate nu numai să accepte dar să și caute a-și asuma responsabilități. Lipsa de ambiții și accentul pus pe securitate nu sunt rezultatul unei experiențe sau a unor metode moderne de management;
5. Capacitatea de a exercita și etala un înalt grad de ingeniozitate și creativitate în soluționarea problemelor întreprinderii este în mod larg distribuită în întreaga masă a muncitorilor;
6. În condițiile vieții moderne potențialul intelectual al ființei umane este numai parțial utilizat.

**Ce fel de strategii motivaționale vor încuraja presupunerile Teoriei X?** Mai degrabă orientate înspre satisfacerea nevoilor fiziologice și de siguranță, deci **motivarea extrinsecă** (asigurare, salariu ridicat etc).

?

*Ce impact ar putea să aibă acest stil de management asupra creativității membrilor organizației? Dar asupra asumării riscului? Dacă Maslow avea dreptate, cum contribuie Teoria X la satisfacerea nevoilor fundamentale ale omului? Care sunt nivelurile satisfăcute cu predilecție și ce ar putea să însemne asta pentru angajat și pentru organizație?*

Principiul general care rezultă din **teoria Y** este cel al integrării și autocontrolului care presupune crearea unor condiții în întreprindere astfel încât membrii acesteia să-și poată realiza sarcinile individuale în condiții optime. Principiul subliniază că întreprinderea sau organizația economică își va realiza mult mai bine obiectivele dacă reușește o integrare cât mai profundă a scopurilor personale ale membrilor cu obiectivele întreprinderii sau organizației.

Cum ar putea fi puse efectiv în aplicare postulatele Teoriei Y? (Tompkins, 2005)

### 1. Dezvoltarea resursei umane

**Abordarea clasică** (munca standardizată, decizie limitată și controlul comportamentului) **nu permite utilizarea la potențial maxim a resursei umane** și nici dezvoltarea (inhiba creativitatea, inițiativa). Totodată, dezvoltarea e mai puțin realizabilă prin training-uri, capacitatea fiind crescută și mai puțin creată. Astfel, cea mai bună soluție de a crea capacitate e de a oferi muncitorilor a cât mai multor oportunități să își *asume responsabilitatea, să încerce idei noi și să judece singuri*.

### 2. Descentralizarea și delegarea

McGregor considera că exceptând deciziile care vizează misiunea, strategiile și obiectivele, care rămân la nivelul managementului superior, restul deciziilor trebuie luate la nivelurile inferioare care sunt cel mai aproape de situația vizată de decizie. Astfel, are loc o creștere a calității deciziei (datorită proximității problema – decident), asigură oportunități pentru dezvoltarea resursei umane și reprezintă totodată un instrument motivațional. Sunt câteva condiții care trebuie îndeplinite pentru ca descentralizarea și delegarea să fie realizate în mod optim: comunicarea deschisă și onestă între superior și subordonat, încrederea între părți și existent unui mediu care încurajează experimentarea și asumarea riscului.

### 3. Diminuarea controlului

Această măsură implică delegarea de competențe și controlul rezultatelor activității lor, fără a mai planifica toate componentele activității, în detaliu. Astfel, managerii stabilesc:

- Așteptări clare față de comportamentul subordonaților
- Obiectivele organizationale
- Limitele puterii discreționare a angajaților (necesare pentru satisfacerea nevoii de siguranță întrucât asigură predictibilitate, ce se poate și ce nu se poate face)

Există totuși o posibilă piedică în reducerea controlului: responsabilitatea superiorului pentru subordonați săi.



*Teoria Y marșează așadar pe motivarea intrinsecă a membrilor organizației. Care ar fi beneficiile acesteia în raport cu piramida lui Maslow? Ce impact are motivarea intrinsecă asupra creativității membrilor? Cum vedeți rolul acestui tip de motivare în organizații publice? Dar în ONG-uri?*

## William Ouchi



În 1981, alături de teoria X și Y a apărut **teoria Z** a lui **William Ouchi**.

Esența teoriei constă în aceea că pentru a se ajunge la finalizarea unei acțiuni este nevoie de *realizarea consensului* prin folosirea compromisului între manageri și executanți. Aceasta evidențiază virtuțile managementului participativ și întărește aspectele pozitive ale teoriei Y.

### Tezele teoriei Z sunt următoarele:

1. Accentul trebuie pus pe elaborarea prin consens a deciziilor;
2. Încrederea este punctul crucial al relațiilor dintre manageri și subordonați;
3. Importanță deosebită are responsabilitatea individuală;
4. Orientarea spre angajarea pe termen lung a personalului;
5. Evaluarea performanței și promovarea sunt relativ incerte.

### De reflectat....

1. *Primul modul s-a concentrat pe prezentarea conceptului de organizație, a tipurilor de organizații și a componentelor acestora, a teoriilor organizaționale clasice, neoclasice și a resurselor umane. Pornind de la componentele organizaționale identificate de Blau și Scott (vezi capitolul 1) încearcă să identifice care dintre acestea au fost tratate cu predilecție de cele trei scoli analizate până la acest moment? Ce componente sunt relativ netratate? Care crezi că este cauza acestei „scăpări”?*
2. *Ce se înțelege prin acest one best way propus de Taylor, Weber și Fayol? Cum au reacționat neoclasicii la acest one best way?*
3. *Considerând misiunea organizațiilor publice, cât de aplicabile vedeți postulatele școlii resurselor umane la nivelul acestora? Care sunt eventualele riscuri ale teoriei Z pentru organizațiile, sau misiunea organizațiilor publice?*

## Modulul 2

### Școala structurală modernă, learning organizations, Cultură organizațională, leadership, teoria haosului, schimbare organizațională



**Obiective:** Acest modul își propune aprofundarea cunoștințelor dobândite în urma studiului primului modul care tratează teoriile clasice ale studiului organizațiilor. Vor fi analizate noile structuri organizaționale identificate în sectorul public. Nu în ultimul rând va fi prezentată mișcare de reformă a culturii organizaționale



**Concepte cheie:** teorii structuraliste, sistem, teoria haosului, mediu, complexitate, contingențialitate, incertitudine, cultură organizațională, schimbare organizațională, dezvoltare organizațională, stil de conducere, leadership



#### Ghid de studiu

Al doilea modul tratează evoluția perspectivelor asupra organizațiilor după școala resurselor umane. Centrarea se face pe mediu, pe interacțiunea dintre organizație și mediu, dar și pe rolul incertitudinii în arhitectura organizațională. Scopul acestui modul este de a completa perspectivele anterioare și de a familiariza studentul cu conceptul de contingențialitate.

Concepte precum leadership, cultură organizațională sau teoria haosului subliniază componenta informală, *invizibilă* din cadrul organizațiilor și rolul pe care aceasta îl deține în asigurarea performanțelor organizaționale.

#### Bibliografie obligatorie:

1. Băcanu, B., Organizația Publică. Teorie și Management, Ed. Polirom, București, 2008.
2. Hîntea, CE., Management Public, Ed. Accent, Cluj-Napoca, 2008



3. Păunescu, M., Management public în România, ed. Polirom, București, 2008
4. Veronica Rîlea – *Leadership. Teorii, modele și aplicații*, ed. Lumen, Iași, 2006
5. Mielu Zlate – *Leadership și management*, ed. Polirom, București, 2004

#### **Bibliografie opțională**

1. Christensen T., Laegreid P., Roness P. G., Rovik K. A., *Organization Theory and the Public Sector. Instrument, culture, myth.*, Routledge, New York, NY, 2007
2. Hernes T., *Understanding Organization as Process. Theory for a tangled world.*, Routledge, New York, NY, 2008
3. Casey C., *Critical Analysis of Organizations. Theory, Practice, Revitalization.*, SAGE Pub., London, 2002
4. Pfeffer J., *New Directions for Organization Theory. Problems and Prospects.*, Oxford University Press, New York, NY, 1997
5. Gallos J., V., (ed.) *Organization Development.*, Jossey-Bass, San Francisco, 2006



## Capitolul 1 : Teorii organizaționale moderne. Teoria structurală modernă



**Concepte cheie:** organizație, abordare sistemică, teorii sistemice, cultură antreprenorială, noul management public.



### **Teoria organizațională structurală (modernă)**

Teoria organizațională structurală (modernă) se ocupă de *diferențierile verticale* - nivelele ierarhice ale autorității organizaționale și coordonării - și *diferențierile orizontale* dintre unitățile organizaționale de exemplu, dintre liniile de produse sau servicii și diversele arii geografice unde organizația are branșe.

De ce folosim etichetă „modern” pentru a modifica teoria organizațională structurală? Cei mai mulți teoreticieni organizaționali ai școlii clasice erau structuraliști. Ei și-au concentrat atenția pe structură sau design-ul organizațiilor și pe procesele lor de producție. Câteva exemple sunt cele de care am amintit deja: Adam Smith, Henri Fayol, Frederick Taylor și Max Weber. Astfel vom folosi cuvântul „modern” doar pentru a face diferențierea între teoreticienii organizației structurale a anilor 1960 și 1970 și cei de dinainte de cel de-al doilea război mondial „structuraliștii școlii clasice”.

Structuraliștii „moderni” sunt preocupați de multe din problemele care au reținut și atenția structuraliștilor clasici, dar teoriile lor au fost influențate de și au beneficiat în mare măsură de descoperirile din teoria organizațională până la al doilea război mondial. Originile structuraliștilor moderni se găsesc în ideile lui Fayol, Taylor și Weber și principiile lor sunt aproape similare: Eficiența organizațională este esența raționalității organizaționale; scopul raționalității este de a crește „producția” în termeni de adevărate bunuri și servicii. Teoreticienii structurali „moderni” au fost influențați puternic și de neoclasici, și școala resurselor umane.

**Bolman and Deal** (1991) identifică caracteristicile de bază ale perspectivei structurale:

1. Organizațiile sunt instituții raționale al căror principal scop este de a îndeplini obiectivele stabilite; comportamentul organizațional rațional este obținut cel mai bine prin intermediul sistemelor cu reguli definite și autoritate formală. Controlul organizațional și coordonarea sunt puncte cheie pentru menținerea raționalității organizaționale.
2. Există o structură „perfectă” pentru orice organizație și această se stabilește în funcție de obiectivele date, de condițiile de mediu ce o înconjoară (de exemplu, piață, competiție, și

întinderea reglementărilor guvernamentale), natură propriilor produse și/sau servicii (structură pentru o firmă de consultanță în management probabil este substanțial diferită de cea a unei firme acreditate de contabilitate publică) și tehnologia procesului de producție (o companie de minerit are o structură diferită de cea a unui producător de microcomponente pentru computere).

3. Specializarea și diviziunea muncii cresc calitatea și cantitatea producției mai ales pentru profesiile și operațiile ce necesită abilități deosebite.
4. Cele mai multe probleme într-o organizație rezultă din deficiențele structurale și pot fi rezolvate prin schimbarea structurii.

Majoritatea teoriilor organizaționale de până la acest punct au abordat performanța organizațională mai degrabă dintr-o perspectivă internă: cum trebuie organizată munca pentru a asigura maximum de productivitate și eficiență? Similar, cum trebuie motivați oamenii pentru a fi dedicați muncii și organizației. Însă creșterea competiției dintre companii, mai ales pe fondul renașterii economice de după cel de-al doilea război mondial, a pus presiune asupra acestora să mute accentul și asupra contextului organizațional. Devine din ce în ce mai evident că aspecte care par a fi în afara organizațiilor afectează activitatea acestora și pot duce chiar la dispariția lor.

Atenția acordată mediului a dat naștere școlii sistemelor deschise care se axează tocmai pe modul în care organizația interacționează cu mediul în care viețuiește și a alimentat abordarea contingențială a organizațiilor care pornește de la ideea că nu există un *one best way* de organizare, valabil pentru orice situație, ci, în funcție de mediul extern, o organizație trebuie să își structureze procedurile și mecanismele de funcționare internă.

Un prim aspect care trebuie clarificat este unitatea de analiză a mediului organizațional. Scott (2003) aduce în discuție trei posibile alternative:

(a) organizația, (b) populația organizațională (organizații similare în majoritatea punctelor de vedere – ex: populația universităților) sau (c) grupul organizațional sau ansamblul de organizații interdependente între ele indiferent ca au același obiect de activitate sau nu (spre exemplu producătorul, furnizorul, distribuitorul, clientul ca organizație etc).

Unitatea de analiză este relevantă întrucât în funcție de aceasta anumiți factori de mediu se pot schimba (spre exemplu, dacă alegem grupul organizațional ca unitate de analiză, ceva ce anterior era element extraorganizațional – furnizorul, spre exemplu – de această dată devine element intern unității

de analiză). Mai mult, înțelegerea interacțiunii dintre organizații poate clarifica lanțul potențial de influență reciprocă (spre exemplu, schimbarea condițiilor legale referitoare la creșterea animalelor poate determina ieșirea de pe piață a mai multor crescători de animale, motiv pentru care un producător de mezeluri va trebui să găsească alți ofertanți chiar și de pe piața externă pentru a-și satisface cererea). Fiecare dintre alternative prezintă avantaje și dezavantaje motiv pentru care, în funcție de obiectivele analizei, se poate alege una sau mai multe dintre acestea.

În al treilea rând se cuvine a analiza **ce anume înseamnă mediul extern**. Cel mai frecvent la acest nivel se aduce în discuție analiza PEST sau variațiuni ale acesteia. PEST este abrevierea de la Politic, Economic, Social și Tehnologic. Așadar, la nivel simplist, mediul extern este format din totalitatea factorilor de natură economică, politică, socială sau tehnologică care exercită influențe asupra unei anumite organizații. Gilligan și Wilson (2009, p.157) fac o descriere a elementelor care trebuie urmărite la nivelul celor patru mari factori de mediu. Astfel, la nivel *politic* trebuie urmărite aspecte precum structuri politice și legale, alianțe politice, structuri legislative, reglementări anti monopol, stabilitatea politică, orientarea politică, politica fiscală<sup>6</sup>, politica socială și de șomaj<sup>7</sup>, politica comercială<sup>8</sup>, politica de mediu<sup>9</sup>, puterea grupurilor de interese<sup>10</sup> și a sindicatelor<sup>11</sup>. Interesant de observat este că la acest nivel regăsim deopotrivă elemente instituționale, de genul politica de mediu sau fiscală, dar și elemente micro, sau mai puțin instituționalizate, precum alte organizații (sindicate, grupuri de interese). Așadar, în analiza mediului se au în vedere și alte organizații care ar putea să influențeze bunăstarea propriei noastre entități.

La nivel *social*, autorii recomandă să avem în vedere aspecte demografice, stilul de viață, mobilitate socială, nivel de educație, comportamentul consumerist<sup>12</sup>, patternurile comportamentale sau

<sup>6</sup> Spre exemplu, decizia statului de a crește TVA va reduce consumul, deci implicit vânzările companiei tale.

<sup>7</sup> Decizia statului de a acoperi, spre exemplu, parțial costurile cu forța de muncă tânără ar putea să-ți reducă o parte din costul de producție.

<sup>8</sup> Simplificarea importurilor ar putea crește competiția de pe piața în care operezi, cu efecte asupra vânzărilor companiei tale.

<sup>9</sup> Noi norme privind colectarea selectivă ar putea determina creșterea anumitor cheltuieli operaționale.

<sup>10</sup> Puterea grupurilor de tipul Uniți Salvăm au blocat proiecte de investiții ale unor companii precum RMGC.

<sup>11</sup> Posibilitatea statului de a restructura sectorul minier a fost puternic limitată de capacitatea de presiune a sindicatelor miniere.

<sup>12</sup> Fiecare dintre factorii menționați la acest nivel exercită o influență directă sau indirectă asupra tuturor organizațiilor. Spre exemplu, calitatea ridicată a produselor electronice japoneze nu se datorează doar unor strategii de management focusate pe Total Quality Management (sau managementul centrat pe calitate) ci și pe exigența ridicată a consumatorului japonez. Confruntarea cu un consumator exigent a pus presiune asupra producătorilor japonezi, permițându-le acestora ca la momentul ieșirii pe piețele externe să beneficieze de un avantaj competitiv, și anume un standard ridicat de calitate al produselor lor (Hill și Jones, 2009, p. 249).

*zeitgeist* (spiritul vremii). La nivel *economic* de avut în vedere sunt elemente precum ciclurile economice, lichiditatea de pe piață, nivelul inflației, nivelul investițiilor, rata șomajului, costul energiei, evoluția PIB-ului, tipul competiției de pe piață, blocuri de schimb comercial sau patternuri de proprietate.

În ceea ce privesc aspectele de natură *tehnologică*, de avut în vedere sunt interesul autorităților față de activități de cercetare-dezvoltare, investițiile în cercetare-dezvoltare, viteza de transfer tehnologic, durata de viață a produselor sau costul schimburilor tehnologice. O tipologizare similară a factorilor de mediu a realizat și Rainey (2003, p.81). Astfel, acesta identifică printre condițiile de mediu care afectează organizațiile: condițiile tehnologice, condițiile legale, condițiile politice, condițiile economice, demografice, ecologice și culturale.



### **Relația mediul extern-performanță**

După ce am abordat problema elementelor ce compun mediul organizațional, este momentul să vedem cum influențează acesta organizațiile și ce rol își pot asuma acestea în raport cu mediul în care viețuiesc. Printre primii care au analizat modul în care mediul influențează organizațiile au fost Tom Burns și G.M. Stalker (1961). Aceștia au studiat 20 firme englezești și scoțiene în anii 1950, firme care și-au schimbat obiectul de activitate din domeniul manufacturii în cel al producției electrocasnicelor. Acest fapt le-a oferit posibilitatea de a observa reacția organizațiilor la transferul dintr-un mediu relativ stabil la unul instabil. Ceea ce ei au constatat a fost că succesul comercial depinde de măsura în care organizațiile s-au adaptat la mediul în care viețuiau. Mai exact, aceștia consideră că orice organizație se află din punct de vedere structural între două mari alternative: o structură mecanică și o structură organică. Nicio organizație nu este total mecanică sau total organică, iar proximitatea față de una din cele două limite este dată de stabilitatea mediului în care acestea viețuiesc. Mai exact, aceștia susțin că

o structură mecanică se potrivește unui mediu stabil, predictibil, în timp ce o structură organică se potrivește unui mediu instabil, mai puțin predictibil<sup>13</sup> (în același sens Mintzberg, 1983).

Stabilitatea mediului e dată de patru mari factori: (a) cererea față de produsele sau serviciile organizației; (b) numărul și natura competitorilor; (c) natura inovației tehnice și (d) politica guvernamentală în domeniul de activitate al organizației și la nivel de fiscalitate.

Astfel, dacă cererea față de produsele și serviciile organizației este constantă și predictibilă, dacă numărul și natura competitorilor este cunoscut și relativ fix, dacă inovația tehnică este evolutivă și mai puțin revoluționară<sup>14</sup>, iar politica guvernamentală în domeniul de activitate și cel fiscal este predictibilă și stabilă, atunci mediul organizațional este unul stabil, iar structura potrivită pentru o astfel de situație este una mai degrabă mecanică decât organică.

La acest nivel se ridică întrebarea ce înseamnă organic și ce înseamnă mecanic. În Tabelul 2 sunt prezentate caracteristicile celor două alternative de organizare.

Trăsăturile modelului mecanic	Trăsăturile modelului organic
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Condiționarea acțiunii asupra evenimentelor nonrutiniere de emiterea unor instrucțiuni din partea superiorilor</li> <li>• Definire exactă a drepturilor, obligațiilor și îndatoririlor fiecărui membru al</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Soluții de grup la problemele organizaționale</li> <li>• Coordonarea se face prin credințele comune și printr-un sentiment de responsabilitate colectivă și nu atât prin structura ierarhică sau</li> </ul>

<sup>13</sup> Burns și Stalker analizează modul în care stabilitatea mediului afectează organizația ca ansamblu. Duncan (1972) aduce în discuție însă problema percepției individuale asupra stabilității mediului, susținând că este important ca și aceasta să fie avută în vedere întrucât afectează procesele intraorganizaționale. În lucrarea sa acesta evidențiază, pe lângă rolul percepției individuale asupra mediului, și impactul superior pe care îl are *instabilitatea* factorilor decizionali față de *complexitatea* acestora în definirea incertitudinii organizaționale.

<sup>14</sup> Este foarte important *cum* abordăm această stabilitate a mediului, în sensul este de evitat ca să se considere ca un mediu cu un ritm rapid de schimbare este mai degrabă o amenințare pentru organizație decât un avantaj. Într-un articol publicat de Sharfman și Dean (1991), cei doi argumentează că, spre exemplu, un ritm ridicat de evoluție tehnologică oferă oportunitatea producătorilor să dezvolte produse de nișă, posibilitate care îi pune practic în ipostaza de cvasioliopol, aducând importante beneficii pentru organizație.

organizației (altfel spus reguli clare de organizare internă)	sistemul de reguli
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concentrarea pe mijloace, pe procesul muncii</li> <li>• Comunicarea: cu precădere pe verticală</li> <li>• Interacțiunea limitată cu precădere la raporturile superior/subordonat</li> <li>• Se așteaptă supunere strictă din partea subordonaților</li> <li>• Luarea deciziei: concentrată în vârful ierarhiei</li> <li>• Motivarea prin sancțiuni și recompense extrinseci</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicarea atât pe orizontală cât și pe verticală (are caracter de consultare și informare mai mult decât de comandă)</li> <li>• Interacțiunea între indivizi în termeni de echilibru (spre deosebire de supra/subordonare).</li> <li>• Dedicarea primează în fața loialității și supunerii</li> <li>• Decizia se ia în proximitatea problemei, în funcție de competență și nu la vârful ierarhiei, în funcție de autoritatea formală</li> <li>• Motivarea intrinsecă prin identificarea membrului organizației cu obiectivele organizaționale (de unde un nivel crescut de autocontrol și mai puțin control extern)</li> </ul>

**Tabel 2:** Modelul mecanic și modelul organic (adaptat după Burns și Stalker, 1961 în Tompkins, 2005, pp. 262 - 264)

Nicio organizație nu este dezirabil să se plaseze, însă, cu desăvârșire doar în una din cele două alternative de organizare. Se prea poate ca un mediu care este la un moment dat instabil să devină mai degrabă stabil (spre exemplu, dacă vorbim de o nouă piață a produselor, cum ar fi telefonie mobilă; până să se ajungă la maturitatea pieței vor apărea numeroși furnizori de servicii de telefonie, reglementările publice sunt mai dinamice până are loc o familiarizare cu problemele specifice ale domeniului, numărul clienților este în creștere, iar ritmul descoperirilor este foarte ridicat. Apoi, odată cu maturizarea pieței se reduce numărul de furnizori, clientela se stabilizează, legislația se familiarizează cu problemele specifice ale domeniului). În acest caz se impune și o revizuire a structurii

intraorganizaționale, pentru a răspunde în mod optim schimbărilor externe și a eficientiza efortul membrilor organizației.

Abordarea sistemelor organice și mecanice a suferit în timp critici și completări. Sine, Mitsuhashi și Kirsch (2006) susțin că o organizare organică într-un mediu instabil nu este întotdeauna potrivită, aducând ca exemplu noile organizații care intră pe piețe relativ tinere (ex: IT) și care, datorită unei mai stabile formalizări față de furnizorii deja existenți pe piață nu sunt la fel de performante și competitive, susținând că *new ventures* cu un nivel de formalizare și specializare ridicat depășesc ca performanțe structuri organizaționale mai organice.

Trebuie reținut însă că relația dintre organizație și mediul organizațional este bidirecțională. Așa cum mediul afectează profund activitatea organizațională, organizațiile pot la rândul lor să influențeze mediul în care activează. Activități de lobbying pot schimba prevederile legale<sup>15</sup>

Tompkins (2005) realizează un sumar al principalelor teorii referitoare la abordarea contingențială a structurii organizaționale sau a elementelor care influențează structura pe care o organizație hotărăște să o adopte.

Referitor la **incertitudine**, ca factor de mediu, Tompkins (2005) evidențiază consecințele aparent contradictorii pe care le are asupra organizațiilor. Astfel, dacă în accepțiunea lui Burns și Stalker incertitudinea determină o organizare mai flexibilă, adaptabilă, într-un studiu realizat de Warwick asupra Departamentului de Stat American (echivalentul Ministerului de Externe) incertitudinea a determinat o creștere a procedurilor birocratice la nivelul acestuia. Astfel, incertitudinea referitor la semnificația evenimentelor din celelalte state determină o cantitate mare de informații trimisă spre departament. Mai mult, miza ridicată a acestor informații determină tendința înalților oficiali de a controla tot ce intra și tot ce iese din organizație. Situația determină supraaglomerarea nivelurilor ierarhice superioare, de unde și nevoia apariției unor filtre și reguli de gestiune a informației, mai exact mai multor niveluri ierarhice și a unui nivel mai înalt de formalism procedural. Ceea ce în mod normal trebuia să determine o structură mai plată și mai puțin formalizată, în acest caz specific a determinat o intensificare a naturii birocratice. Sigur, inclusiv Warwick admite că specificul activității Departamentului de Stat ar putea determina această stare de fapt (Warwick et. al. 1975).

<sup>15</sup> Spre exemplu, Azomureș a reușit să obțină subvenționarea prețului la gaze sau industria de taxi interzicerea (indirectă) a Uber.



## Tehnologia

Un alt factor de mediu discutat de Tompkins este **tehnologia**. La nivelul acestuia sunt abordate două cercetări realizate de Pugh și Worward. Primul dintre aceștia, în urma studierii a 52 de organizații publice și private în anii 1960 a constatat o slabă corelare între tehnologia folosită și specializarea sarcinilor, standardizare și formalizare. Totuși, s-a constatat că organizațiile cu un proces al muncii mai automatizat și rigid sunt mai expuse la standardizarea procedurilor și la specializarea sarcinilor, prezentând totodată o mai redusă concentrare a autorității datorită muncii rutiniere. Concluzia studiului a fost că tehnologia nu influențează prea puternic structura.

La o concluzie contrară a ajuns Worward care a constatat că structura organizațională este influențată de complexitatea procesului tehnologic, acesta constantând o pondere ierarhică<sup>16</sup> mai mare pentru firmele de producție în masă decât pentru cele mici, o standardizare mai mică pentru firmele

<sup>16</sup> Prin pondere ierarhică se înțelege numărul oamenilor conduși nemijlocit de un superior, sau numărul subordonaților direcți ai unui superior.



mici decât pentru cele mari<sup>17</sup>, respectiv o delegare superioară la nivelul celor mici decât la nivelul celor mari.

Un alt factor de influență adus în discuție de Tompkins și ce poate fi considerat factor de mediu este reprezentat de **dependența de resurse**. Mai exact, pentru a putea răspunde actorilor externi care aduc resurse esențiale pentru organizație, managementul poate proceda la modificarea și adaptarea relațiilor și proceselor de lucru astfel încât să se răspundă așteptărilor actorilor sau chiar la crearea de noi subunități pentru a răspunde mai bine incertitudinii<sup>18</sup>.

Nu în ultimul rând, **responsabilitatea publică** este caracterizată de Tompkins drept un element ce influențează structura organizațională în sensul în care expunerea managerilor la control extern sau la opinia publică afectează delegarea și descentralizarea. În același sens Pugh consideră că pe măsură ce responsabilitatea publică e mai ridicată, probabilitatea ca autoritatea să fie concentrată în vârful ierarhiei crește<sup>19</sup>. O astfel de situație poate explica rezultatul obținut de Warwick pentru Departamentul de Stat American.

După ce am analizat cum poate mediul să afecteze organizațiile, se cuvine să ne îndreptăm și asupra modului în care **organizațiile pot influența mediul**. Această calitate de a influența mediul de existență și nu doar de a reacționa evoluției acestuia poartă denumirea de proactivitate. Există mai multe alternative prin care mediul poate fi „alterat” de organizații (adaptat după Scott, 2003). În primul rând o organizație poate foarte bine să își schimbe în bună măsură mediul de existență prin schimbarea domeniului de activitate. Un astfel de scenariu practic pune organizația într-un alt mediu tehnologic,

<sup>17</sup> Situația este de înțeles dacă ne gândim că o standardizare superioară crește caracterul rutinier al muncii și identitatea activității subordonaților, fapt ce permite superiorului să coordoneze un număr mai ridicat de subordonați. Spre exemplu, este mult mai ușor să coordonezi zece subordonați care trebuie să lipsească tălpile la pantofi decât zece care fac observații moleculare, dat fiind că probabilitatea să apară probleme în activitate este mai ridicată în cel de-al doilea caz decât în primul.

<sup>18</sup> Spre exemplu o Universitate, pentru a se asigura că studenții, ca furnizori de resurse (word of mouth, posibile donații etc) poate crea departamente de consiliere profesională pentru studenți, funcții de reprezentare, cum ar fi cea de senator sau prefect al studenților; sau pentru relația cu finanțatorii poate să creeze un centru de management al proiectelor etc. Un alt exemplu, la nivel macro este crearea unui minister pentru relația cu Parlamentul astfel încât Guvernul să se asigure de sprijinul Legislativului în demersurile legislative.

<sup>19</sup> Este de înțeles că dacă riscul ca o greșeală să devină publică crește, iar implicațiile la nivelul percepției publice a erorii în cauză este ridicat, managerul să încerce să păstreze cât mai mult controlul asupra deciziilor organizaționale astfel încât să se evite alterarea publică a propriei imagini.

social, legal și chiar economic<sup>20</sup>. Similar, clientela, furnizorii, competiția etc sunt fundamental diferite decât anterior. O astfel de posibilitate reprezintă o formă de alterare a mediului de către organizație. În aceeași direcție, dar nu atât de radicală, este alternativa de a schimba mixul de bunuri furnizate cu scopul de a altera cel puțin o parte din mediu (spre exemplu clientela și competiția<sup>21</sup>), de a intra pe alte piețe (spre exemplu decizia unui producător de electrocasnice – Samsung – de a intra pe piața telefoniei mobile sau Daewoo avea ramuri atât în industria auto cât și în cea financiar bancară), de a se extinde pe orizontală (parteneriatul Renault Nissan, fuziunea Fiat Chrysler) sau pe verticală (caz în care un producător achiziționează furnizori sau distribuitori<sup>22</sup>). Sigur, o organizație are și alternative mai „soft” de a influența mediul de existență, cum ar fi prin campanii publicitare (caz în care se încearcă alterarea clientelei și a competitorilor), lobbying (caz în care se încearcă alterarea politicilor guvernamentale), crearea de asociații împreună cu organizații similare etc. Toate acestea indică faptul că organizațiile nu se află în poziția dezavantajoasă de a asista pasiv la influența mediului asupra lor ci, din contră, dispun de mijloace complexe de alterare a acestuia. Astfel de scenarii sunt valabile și pentru organizațiile publice, un exemplu fiind oferit de universități care anual lansează campanii de promovare pentru atragerea de studenți.

<sup>20</sup> Imaginați-vă reorientarea IBM de pe producția de PC-uri pe dezvoltarea de programe de analiză de date și inteligență artificială (vezi Watson - <http://www.ibm.com/smarterplanet/us/en/ibmwatson/explorer.html>)

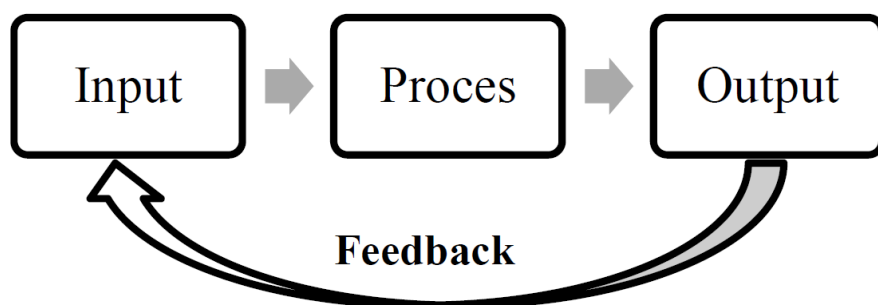
<sup>21</sup> Dezvoltarea Iphone-ului de către Apple sau mai recent a Ipad – ului reprezintă exemple de astfel de situații. Noile produse au creat o nouă gamă de consumatori ai produselor Apple și a pus compania în poziția de monopol – cel puțin pentru o perioadă determinată - până când ceilalți ofertanți de pe piață dezvoltă produse similare.

<sup>22</sup> Cum este cazul Ford care până în 1920 deținea întregul lanț de furnizori: oțel, cărbune, cauciuc etc ([http://www.economist.com/business-finance/management/displaystory.cfm?story\\_id=13173671](http://www.economist.com/business-finance/management/displaystory.cfm?story_id=13173671))



## Teoria sistemică

*Relația<sup>23</sup> dintre organizație și mediul organizațional* a făcut obiectul multor conceptualizări și teorii, modelul mecanic/organic fiind doar una dintre ele. O atenție deosebită atât din partea teoreticienilor, cât și din partea practicienilor au primit Daniel Katz și Rober Kahn, promotori ai teoriei sistemelor deschise, care pornește de la asumția că organizațiile absorb energie din mediu urmând ca, prin procesul de producție, să modifice această energie și să o elibereze sub formă de output. La rândul său, outputul va determina nivelul viitor de inputuri (ex: lansarea ipod de către Apple i-a permis companiei să revină în rândul marilor producători din domeniul electronicelor, oferindu-i totodată capitalul pentru pregătirea iphone, produs care a adus compania în topul celor mai valoroase companii din lume, cu o capitalizare de peste 700 mld de dolari în 2015).



<sup>23</sup> Această secțiune este adaptată după Mora, Balica și Țiclău (2013, pp. 102 - 106)

Figura 3: Conceptul de sistem

Pornind de la acest model simplu, Katz și Kahn (1966 în Shafritz, Ott și Jang, 2015, pp. 347 - 358) au dezvoltat o serie de caracteristici ale sistemelor deschise, comune atât entităților biologice, cât și celor sociale, precum organizațiile.

### **1. Importul de energie**

În cazul organismelor biologice, este vorba de elemente precum oxigenul, apa, minerale etc. În cazul organizațiilor, este vorba despre capital materie primă, timp, forță de muncă, talent etc.

### **2. Procesul (thorough put)**

Se referă la transformarea energiei importate, autorii oferind ca exemplu transformarea zahărului în căldură sau formarea profesională a angajaților de către organizație.

### **3. Outputul**

Sistemul exportă un produs în mediu. Dacă în cazul oamenilor acesta poate reprezenta CO<sub>2</sub>-ul expirat, printre altele, în cazul organizațiilor este serviciul sau produsul oferit către piață. În cazul Apple de mai sus, un iphone.

### **4. Sistemul ca evenimente ciclice**

Procesul de expirație, prin care se produce CO<sub>2</sub>, reprezintă o sursă de hrană pentru plante care, la rândul lor, produc oxigenul de care oamenii au nevoie. Similar, prin vânzarea Iphone, Apple obține resurse financiare care-i permit să-și dezvolte afacerea, să cumpere noi materii prime, servicii, talente etc.,

### **5. Entropie negativă**

Organismele vor absorbi mai multă energie din mediu decât este realmente necesar pentru supraviețuire. În cazul oamenilor, corpul realizează depozite de grăsimi la care apelează când este în deficit de inputuri. În cazul Apple, aceasta are lichidități de peste 200 mld. dolari<sup>24</sup> (iulie 2015). Din veniturile obținute din vânzările de iphone, ipad sau iMac, au cheltuit doar o parte pentru angajări, construcția unui nou sediu și plata serviciilor furnizorilor.

### **6. Inputul de informații, feedback negativ și procesul de codificare**

Informația este la rândul ei o formă de input, oferind semnale despre mediu și despre modul în care organismul se adaptează. Feedbackul negativ este cea mai vizibilă formă de feedback

<sup>24</sup> <http://techcrunch.com/2015/07/21/apple-now-has-203-billion-in-cash-on-hand/>

întrucât îi permit organismului să aducă schimbările necesare pentru a-și crește șansele de supraviețuire. În cazul unui organism biologic, acesta poate migra în zone cu o climă mai potrivită, în timp ce în cazul Apple, poate să analizeze produsele Google sau Facebook, rapoartele financiare ale acestora etc. Scăderi de vânzări și o pierdere a cotei de piață pot fi o formă de feedback negativ. La fel și sondajele de opinie privind încrederea populației în instituții.

Codificarea se referă la procesul prin care se hotărăște ce informații sunt luate în considerare de organizație/organism și care sunt ignorate (este posibil ca Apple să nu fie interesată în mod deosebit despre prețul grâului de pe piața egipteană, având mecanisme de a bloca astfel de informații).

## **7. *Steady state* și homeostazia<sup>25</sup> dinamică**

Stabilitatea se referă la menținerea caracteristicilor sistemului. După cum precizează autorii, „există un input continuu de energie din mediul exterior și un proces continuu de export în sistem, dar caracteristicile sistemului, raportul dintre schimbul de energie și relațiile dintre părți rămâne același” (Katz și Kahn 1966 în Shafritz, Ott și Jang, 2015, p. 353). Exemplul oferit de autori este cel al temperaturii corpului, organismul depunând eforturi să păstreze temperatura corpului stabilă, indiferent de temperatura din exterior.

Mai mult însă, sistemele, în efortul lor de a se adapta mediului, se vor extinde tot mai mult în afara granițelor anterioare, încorporând noi elemente cu scopul de a-și consolida controlul asupra variabilelor care le influențează. Expansiunea nu alterează însă nucleul sistemului. Autorii își exemplifică modelul dând exemplul animalelor și plantelor care se dezvoltă prin multiplicarea numărului indivizilor, în timp ce în cazul organizațiilor expansiunea poate fi ilustrată de creșterea numărului de angajați, schimbarea fiind mai degrabă cantitativă decât calitativă.

## **8. Diferențierea**

Sistemele deschise tind spre diferențiere și specializare; tind să devină unice. Chiar dacă Apple, Google și Facebook sunt competitori, tind să se individualizeze prin abordare, business și servicii. Dacă Apple pariază pe produse high end, Google preferă servicii accesibile, open source și mai ieftine, în timp ce Facebook se concentrează pe comunicare.

## **9. Echifinalitate**

<sup>25</sup> Flood și Carson (1993) au definit homeostazia drept procesul prin care un sistem își menține existența prin păstrarea echilibrului dinamic.

Sistemele deschise au la dispoziție mai multe alternative pentru atingerea aceluiași obiectiv. Nu există, așadar, *un one best way* de a face lucrurile.

Pornind de la aceste observații, autorii identifică două mari erori în abordările precedente. Prima are de-a face cu eșecul de a înțelege interacțiunea dintre organizație și mediul său și că importul de resurse nu este constant (motiv pentru care are loc entropia negativă). Autorii critică totodată ideea de *one best way*, care intră în contradicție cu ideea de echifinalitate specifică sistemelor deschise.

A doua eroare reproșată de autori abordărilor precedente se referă la atitudinea față de schimbările din mediu, sistemele închise descurajând managementul să le ia în considerare și să-și ajusteze structurile la evoluțiile exterioare.

### **Merită reținut**

La nivelul acestui capitol am abordat problema mediului organizațional, dat fiind rolul important pe care acesta îl joacă în managementul organizației, în performanțele acesteia și în evoluția sa viitoare. În absența înțelegerii la un nivel minimal a factorilor de mediu ce influențează organizația, este dificil de continuat la analiza unor concepte mai complexe precum cultură organizațională, management strategic, learning organizations etc.

Astfel, printre aspectele clarificate în acest capitol se regăsesc: problema limitelor dintre organizație și mediul său, problema elementelor mediului organizațional (unde au fost abordate printre altele influențele exercitate de factorii economici, sociali, politici, culturali sau tehnologici), modului în care mediul poate să influențeze organizația sau invers, a modului în care organizația poate să „altereze” mediul. La nivelul teoriilor sistemice am discutat teoria sistemelor deschise, conceptualizată de Katz și Kahn (1966), aducând în discuție analogia biologică între organizații și organisme vii.

Concluzia generală este că nu doar mediul influențează organizația, interacțiunea dintre cele două părți fiind mult mai complexă, bidirecțională, și aceasta din urmă având la dispoziție instrumente pentru a afecta mediul de existență.

## Putere și politică în organizații



Conform teoriei structurale „moderne” organizațiile sunt instituții a căror principal scop este îndeplinirea obiectivelor stabilite. Aceste obiective sunt fixate de oameni situați în poziții cu autoritate formală. Principala problemă se pune în legătură cu cât de bine se poate face o structură și se pot conduce organizațiile pentru a obține obiectivele declarate în mod efectiv și eficient. Preferințele personale ale membrilor organizației sunt restrânse de sisteme de reguli formale, autoritate și de norme de comportament rațional.

Școala care teoretizează puterea, respinge aceste asumții despre organizații considerându-le nerealiste și astfel de o valoare practică minimală. În schimb, organizațiile sunt văzute ca *sisteme complexe de indivizi și coaliții*, fiecare având propriile interese, credințe, valori, preferințe, perspective și percepții. Coalițiile subț în competiție continuă pentru resurse organizaționale. Conflictul este inevitabil. Influența și activitățile politice și de putere prin care autoritatea este dobândită și menținută este arma principală ce se folosește în competiție și conflicte. Astfel, *puterea politică și influența* sunt în mod critic factori importanți și permanenți pentru viața organizațională. Doar rar obiectivele organizaționale sunt stabilite de cei în poziții cu autoritate formală. *Obiectivele rezultă din manevre și tocmeli continue între indivizi și coaliții*. Coalițiile tind să fie tranzitorii. Adesea depășesc granițele organizaționale verticale și orizontale - de exemplu, ele pot include persoane la numeroase nivele în ierarhia organizațională și de la diferite departamente funcționale și/sau geografice. Astfel, obiectivele organizaționale se schimbă odată cu variații în balanța puterii dintre coaliții. J. V. Baldrige (1971) consideră că organizațiile au multe obiective conflictuale, și că diferite seturi de obiective au prioritate pe măsură ce balanța puterii se schimbă între coaliții, pe măsură ce diferite coaliții câștigă și folosesc suficientă putere pentru a le controla.

De ce sunt obiectivele organizaționale așa importante în teoria organizațională care tratează puterea și politica? Pentru că ele furnizează *rațiunea de a fi și legitimitatea pentru deciziile de alocare a resurselor*.

Școala structurală “modernă” ca parte a teoriei organizaționale acordă mare importanță ***autorității legitime*** (autoritate ce decurge din ierarhia organizațională) și ***regulilor formale*** (promulgate și întărite prin autoritate) pentru a se asigura de faptul că comportamentul organizațional este direcționat în jurul atingerii obiectivelor organizaționale stabilite. Structuraliștii tind să definească puterea ca sinonimă cu autoritatea. În contrast, John Kotter (1985) argumentează că în lumea organizațională de astăzi, există o prăpastie tot mai mare între puterea de care cineva are nevoie pentru a-și realiza munca și puterea care în mod automat vine odată cu postul (autoritate). Școala care tratează puterea și politica în organizații consideră autoritatea doar ca o parte din multele posibile surse ale puterii organizaționale, iar puterea este îndreptată în toate direcțiile nu doar în jos prin intermediul ierarhiei.

Alte forme de putere și influență prevalează adesea asupra puterii bazate pe autoritate. Se pot identifica diferite surse de putere în organizații, deci vom da doar câteva exemple aici: ***control asupra resurselor limitate*** (de exemplu, spațiu din birou, fonduri, informații curente și precise și timp și abilități de muncă pentru proiecte), ***acces ușor la persoane care sunt percepute ca având putere*** (de exemplu, consumatori sau clienți importanți, membri din bordul directorilor sau oricine altcineva cu autoritate formală sau care controlează puținele resurse), ***un loc central într-o coalăție puternică, abilitatea de a influența regulile organizaționale*** (să știi cum să faci lucrurile sau să-i previi pe alții cum să le facă) și ***credibilitate*** (de exemplu, dacă poți să ai încredere în cuvântul cuiva).

„Leadership in an Organised Anarchy” este un capitol de concluzii al lui Michael Cohen și James March la un raport realizat pentru Carnegie Commission on Higher Education. A fost publicat și într-un volum intitulat Leadership and Ambiguity: The American College President. Întregul studiu a fost realizat ca răspuns la crizele aproape continue, demonstrațiile și deteriorarea fiscală a numeroase colegii și universități din Statele Unite în anii 1960 și 1970. Pe parcursul acestor turbulenți ani, președinții universităților au pierdut mult din puterile lor; rolul prededintelui universității care în mod istoric (tradițional) era o îmbinare de mediere și funcții autoritare a devenit predominant mediativ.

Prin intermediul unei serii extinse de interviuri conduse în cadrul și în jurul campusurilor Cohen și March au descoperit că universitățile au „obiective nesigure, o familiară dar neclară tehnologie și cunoștințe inadecvate legate de cine se așteaptă la ce”. Din acest motiv ei au introdus fraza anarhiei organizate „organized anarchies” pentru a comunica de ce universitățile americane sunt forme



organizaționale distinctive cu nevoi și probleme de leadership unice: Caracteristica majoră a președinției este ambiguitatea. „Președinții descoperă că ei au mai puțină putere decât se crede, că puterea lor de a îndeplini lucruri depinde în mare măsură de ceea ce vor să îndeplinească, că acceptarea autorității nu este automată, că detaliile necesare vieții organizaționale induc în eroare puterea și că mai degrabă colegii lor par să se complacă în a se plânge simultan în legătură cu slăbiciunile și încăpățânările prezidențiale”. **Ambiguitatea puterii** este una din cele patru importante ambiguități ale anarhiei cu care se confruntă președinții universităților: Celelalte sunt **ambiguitatea scopului, experienței și succesului**. Cohen și March propun „tactici elementare de acțiune administrativă” tactici efective pentru a conduce într-o anarhie organizată „care reflectă caracteristicile și strategiile teoriei organizaționale care tratează puterea și politica. Ei accentuează de asemenea importanța „prostiei sensibile”: Contribuția unui președinte de colegiu poate adesea să fie măsurată prin capacitatea sa de a susține această interacțiune creativa dintre raționalitate și prostie”.



**Henry Mintzberg** s-a născut în anul 1939. Este absolventul școlii Sloan School of Management, care aparține Institutului Tehnologic din Massachusetts. El a fost profesor de management la Mc. Gill University. În anul 1983 publică lucrarea *Puterea organizației în interiorul și în jurul ei*, în care revine asupra activității manageriale, menționând puterea ca un factor complementar.

Subiectul pe care-l dezbate în profunzime în cartea sa, se concentrează în jurul teoriei despre puterea organizațională. Este construită pe premisa că anumiți membri ai organizației au puterea de a-i influența pe ceilalți încercând să le controleze deciziile și acțiunile. Organizația a funcționat prima dată când un grup de persoane care aveau influența asupra celorlalți s-au reunit pentru a realiza o misiune comună. Alte persoane sunt atrase frecvent să-și satisfacă propriile nevoi prin intermediul organizației. Pe parcurs însă necesitățile persoanelor care au puterea să-i influențeze pe ceilalți, s-au schimbat, iar aceștia au început să acționeze individual folosindu-și puterea pentru a controla.

Comportamentul organizațional este văzut ca un joc al puterii. „**Jucătorii**” sunt „**influențatori**” cu nevoi personale variate, care încearcă să controleze deciziile și acțiunile organizaționale. „Astfel, pentru a înțelege comportamentul organizației, este necesar să înțelegi care influențatori sunt prezenți, ce nevoi caută fiecare sași îndeplinească în organizație și cum este capabil fiecare să-și exercite puterea pentru a-și îndeplini aceste nevoi”. Capitolul „The Power Game and the Players” se concentrează

asupra **influențatorilor** cine sunt ei și de unde vine puterea lor. Unsprezece grupuri de posibili influențatori sunt prezentate: cinci sunt în „**coalitia externă**” iar șase în „**coalitia internă**”.

Coalitia internă	Coalitia externă
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Angajatii/ membrii organizatiei</li> <li>• Categori de “influentatori” interni: CEO, managerii de linie, operatorii, analistii tehnici, staff-ul de suport.</li> <li>• Fiecare dintre acestia detine un anumit nivel de putere</li> <li>• Acesti influentatori alcatuiesc COALITII interne</li> <li>• Configuratia coalitiilor interne este data de: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Autoritate (alimenteaza 2 coalitii)</li> <li>○ Ideologie (ansamblu de valori, credinte)</li> <li>○ Expertiza</li> <li>○ Politica (apartenenta la un grup)</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nu sunt angajati ai organizatiei</li> <li>• Pot fi: actionari (patronat), asociati, institutii publice, grupuri de presiune.</li> <li>• In functie de putere (numar), acestea sunt: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ <b>Dominante:</b> un singur individ sau un grup coagulat exercita o influenta semnificativa asupra organizatiei (ex: actionar unic)</li> <li>○ <b>Divizate:</b> cand puterea este impartita intre mai multi actori (ex: doi actionari semnificativi) → divergentele dintre cele doua pot duce la politizarea coalitiei interne</li> <li>○ <b>Pasive:</b> puterea este prea divizata → slaba influenta asupra organizatiei</li> </ul> </li> </ul>

**Ca să fie o bază a puterii, o resursă trebuie să fie:**

- **esențială** pentru funcționarea organizației;
- trebuie să fie **concentrată** în mâinile unei persoane sau a unui grup care cooperează cu exteriorul
- trebuie **să nu aibă înlocuitor (adică nu poate fi substituită)** (aceste trei caracteristici au creat o anumită dependență care arată că organizația chiar dacă are nevoie de ceva nu poate obține decât de la membri pe care îi are)
- **prerogativele legale** –care prevăd existența drepturilor sau privilegiilor pentru a impune alegerile.
- accesul la celelalte patru elemente menționate anterior. Acest acces poate să fie personal. Prietenii și partenerii își garantează unul altuia activitățile. În acest caz originea puterii vine din *reciprocitate*, adică putere este transmisă de la un membru la un alt membru.

## Capitolul 2

## Capitolul 2: Organizațiile care învață



**Cuvinte cheie:** organizații care învață, learning organizations, participare, colaborare, echipă, perfecționare, învățare continuă, asumarea riscului

### Conceptul de organizație care învață (Learning organization)

#### Definiții

*“organizații care au obiective clare, reguli de monitorizare și capacitate de însușire a noilor comportamente derivate din explorarea experiențelor anterioare”(Cyert&March-1963)*

*“organizații caracterizate de o gândire tot mai profundă asupra problemelor organizaționale, preocupată de restructurare prin intermediul indivizilor care o compun”(Simon, 1969)*

*“organizații care dezvoltă înțelegerea realității, observînd rezultatele cu multă precauție”(Hedberg, 1981)*

*“proces de ameliorare a actelor administrative prin achiziția de cunoștințe și aprofundarea înțelegerii”(Fiol & Lyles, 1985)*

*“proces prin care echipele de conducere schimbă percepțiile întreprinderii asupra piețelor sale și ale concurenților săi; organizație caracterizată prin percepție mai intuitivă și noi comportamente”(Stata, 1989)*

*“organizația în care un grup de persoane muncesc împreună pentru îmbunătățirea capacităților lor colective, în vederea obținerii rezultatelor dorite”(Senge, 1990)*

*“o organizatie care se remarca prin capacitatea sa de a imbunătăți neîncetat randamentul său, bazîndu-se pe idei, percepții și cunoștințe noi. Acest tip de organizație este întotdeauna în măsură să prevadă, să inoveze, și să găsească mijloace tot mai eficiente pentru atingerea obiectivelor sale”(CCG, 2000)*





Firul roșu al acestor definiții – **adaptare și inovare pentru creșterea eficienței prin învățare individuală și colectivă** – este relevant pentru ceea ce se înțelege astăzi prin organizația care învață.

În Strategia privind învățarea continuă lansată de guvernul canadian la 1 mai 2002, organizația care învață este definită astfel:

“Organizație caracterizată de un **efort colectiv** ancorat în acțiune și **axat pe oameni**, pe **cunoștințele și experiențele** lor, pe **capacitatea** lor de a acționa. Ea are ca miză **perfecționarea continuă**, prin idei, cunoștințe și perspective noi care îi permit să **anticipeze, să inoveze și să caute** în permanență mijloacele cele mai potrivite pentru realizarea obiectivelor sale. O astfel de organizație nu poate exista în afara unui angajament clar **către învățare continuă** a membrilor săi, astfel încât legăturile între formare, perfecționare și învățare să fie permanent menținute”

Ideea de organizație care învață este organic legată de paradigma profesionalizării funcției publice. Dezbaterea privind reforma/dezvoltarea funcției publice ca organizație care învață este relativ recentă. Ea se regăsește în centrul preocupărilor comunităților universitare, a specialiștilor din domeniul administrației publice și a unor guverne care înțeleg mai repede exigențele viitorului, începînd cu anii 1990, deși exprimă un ideal mai vechi (conceptul este împrumutat din limbajul sectorului privat, însă niciodată pînă azi nu a fost fundamentat suficient pentru a fi promovat eficient).



Pentru a înțelege mai bine conceptul de organizație care învață este utilă înțelegerea **conceptelor conexe**:

**FORMAREA** – reprezintă un mod organizat și structurat de transfer de cunoștințe și experiențe, necesare pentru o mai bună executare a atribuțiilor unui serviciu sau profesii. Acesta nu este un exercițiu izolat ci un proces de învățare permanentă și adaptivă.

**PERFECTIONAREA** – însumează toate mijloacele destinate dezvoltării competențelor, capacităților, abilităților membrilor organizației pentru aplicarea în practică, la un nivel superior a cunoștințelor și experienței.

**INVĂȚAREA** - este un proces în plan personal ce desemnează achiziția și elaborarea de noi cunoștințe și idei care transformă modul în care o persoană percepe, înțelege și acționează. Invățarea este favorizată prin libertatea gândirii creatoare și a inovării.

**INVĂȚAREA ORGANIZAȚIONALĂ** – descrie un proces colectiv în cursul căruia sunt descoperite și promovate idei, cunoștințe și perspective noi. Este produsul unei opere colective centrată pe cercetarea mijloacelor noi și îmbunătățite în vederea atingerii obiectivelor organizației.

**INVĂȚAREA CONTINUĂ** – este un proces permanent ce vizează formarea, perfecționarea și învățarea. Dacă o persoană muncește într-un mediu definit de aceste trei activități și la care participă în mod activ, înseamnă că avem de-a face cu un proces de învățare continuă.

**PLANUL DE ÎNVĂȚARE PERSONALĂ** – este o metodă ce permite planificarea eforturilor viitoare de învățare în vederea satisfacerii nevoilor, intereselor și stilului de învățare al fiecărui individ.

Modelul organizației care învață este organic legat de o funcție publică, profesională și imparțială, deoarece acest model stimulează conservarea acestui caracter dezirabil al funcției publice, îl consolidează, îi furnizează resurse pentru o legitimitate permanentă.

### **Principiile si caracteristicile organizației care învață**

În luna iunie 2000 Centre Canadian de Gestion a publicat două documente, de lucru și programatice, reunite sub titulatura “Funcția publică- o organizație care învață, de la un ocean la altul”. Conform acestor documente noțiunea de organizație care învață este articulată în jurul a 6 principii fundamentale:

1. Principiul încurajării învățării
2. Principiul asimilării lecțiilor experiențelor anterioare
3. Principiul valorizării capitalului uman și al cultivării diversității
4. Principiul aplicării învățării în practici de administrare
5. Principiul învățării pentru a servi mai bine

## 6. Principiul evaluării proceselor de învățare și a rezultatelor lor

### **Cerințe organizaționale pentru o organizație care învață**

Învățarea într-o organizație care învață presupune angajamentul acesteia pentru îndeplinirea a trei condiții esențiale:

- Resurse financiare și tehnologice
- Sisteme adaptate de învățare
- Rețele de învățare

### ***RESURSELE***

O organizație care învață presupune investiții importante în capitalul uman, deopotrivă pentru formare, învățare, evaluare și motivare. Nivelul de resurse investite trebuie modelat astfel încât să garanteze acea masă critică a personalului competent, ce îndeplinește funcțiile de bază ale administrației, absolut necesară schimbării pozitive. Calitatea investițiilor în formare și perfecționare constituie totodată un bun indicator pentru progresul organizațional.

### ***SISTEMELE***

Rolul sistemelor de învățare este acela de a structura și orienta munca funcției publice, stabilind obiectivele de atins de către organizațiile administrative. Ele contribuie la furnizarea de mijloace și stimulente de natura a influența funcționarii de la toate nivelurile pentru a învăța într-o manieră continuă și conștientă în scopul promovării randamentului. Obținerea unui bun randament înseamnă o mai bună înțelegere de către funcționari a valorilor ministeriale, a ideii de schimbare pozitivă continuă, presupune consecvență în învățarea numeroaselor aspecte ale organizațiilor administrative, înțelegerea guvernării în ansamblu.

### ***REȚELELE***

Acestea reprezintă mijloace organizate prin care funcționarii învață în urma contactelor cu alți agenți din organizațiile lor, din alte organizații aparținând sistemului lor de guvernare, cu cei din alte sisteme de guvernare, din organizațiile internaționale sau cu specialiști din afara sistemelor de guvernare. Rețelele redesenează limitele organizaționale și reunește funcționari provenind din diferite programe și specialități funcționărești și stabilesc “sinapse” între funcționarii de pe diferite niveluri ierarhice. Aceste rețele permit funcționarilor să capitalizeze noi cunoștințe, să învețe unul de la celălalt, abordând probleme diverse fără ca acestea să aibă legătură directă cu sarcinile oficiale. Participarea la

rețele oferă un contact util cu experiențe diferite, cu contexte și culturi diferite, cu o varietate de misiuni și priorități.

***De reflectat....***

- 1. Organizațiile care învață operează cu concepte precum învățare continuă, deschidere, trial and error, asumarea riscului. Credeți că există trăsături ale organizațiilor publice care ar putea compromite efortul de învățare organizațională?*
- 2. cu ce probleme, venite din partea membrilor organizației, s-ar putea confrunta un manager din organizațiile publice dacă ar fi să implementeze instrumente specifice organizațiilor care învață în propria organizație?*
- 3. Făcând o corelație cu teoria lui Maslow și teoriile X și Y dezvoltate de McGregor, analizați posibilele legături între learning organizations și teoriile celor doi teoreticieni menționați. Puteți constata anumite incompatibilități?*
- 4. Credeți că există anumite domenii de activitate în care conceptul de organizații care învață ar fi mai ușor aplicabil decât în altele? (porniți de la abordarea mecanică și organică prezentată într-un capitol anterior)*



### Capitolul 3. Cultura Organizațională



**Cuvinte cheie:** cultură organizațională, valori, norme, cutume, principii, mituri, subculturi

#### *Ce este cultura organizațională?*

*“Vorbind despre cultura organizațională înseamnă să vorbim despre importanța simbolismului pentru oameni – ritualuri, mituri, povestiri și legende – și despre interpretarea evenimentelor, ideilor și experiențelor care sunt influențate și structurate de grupurile în care trăiesc” (Frost et al’s, 1985, p.17);*

*“Cultura poate fi înțeleasă ca un set de soluții definite de un grup de oameni pentru a confrunta probleme specifice... pe care le experimentează în comun” (Van Maanen și Barley, 1985, p.33).*



*Schein (1985, p.9) consideră cultura organizațională ca un model de presupuneri fundamentale pe care grupul și l-a asumat pe măsura rezolvării problemelor de adaptare exterioară și integrare internă și care a funcționat suficient de bine pentru a putea fi considerat valid și deci transmis noilor membri ca mod corect de gândire și percepere în relația cu aceste probleme.*

*“Un set de credințe/interpretări împărtășite de un grup de oameni. Aceste credințe sunt în general tacite, sunt relevante pentru grupul în cauză și sunt distinctive pentru grup. De asemenea ele sunt transmise noilor membri” (Louis, 1980a).*

*“O definiție standard a culturii ar conține sistemul de valori, simboluri și înțelesuri comune a grupului transferând aceste valori, simboluri, înțelesuri în obiecte materiale și practici rituale. Cultura arată ce este important pentru un grup particular și cum ar trebui să gândească, simtă și să se comporte membrii grupului. Elementele culturii includ obiceiuri și tradiții, amintiri istorice, fie ele mitice sau reale, înțelegeri tacite, obiceiuri, norme și așteptări, înțelesuri comune*

..., presupuneri comune... (T. J. Sergiovanni și J. E. Corbally, pVII).

?

*Pornind de la definițiile de mai sus, care credeși că sunt conceptele centrale cu care se operează când este vorba de cultură organizațională? Cum ați defini voi cultura unei organizații?*

### **Apariția culturii organizaționale**

Cum apare și cum se dezvoltă cultura organizațională? Majoritatea autorilor din domeniu leagă formarea culturii organizaționale de următorii factori (Robbins, 1986, p.437; Ott, 1989, p.75; Sims, 2002, p. 306):

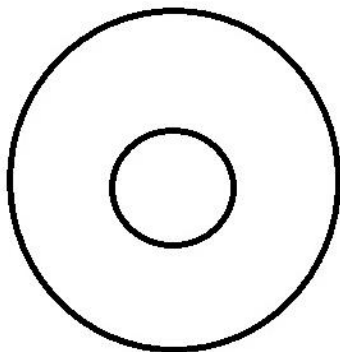
- *macrocultura: religia, cultura occidentală, cultura orientală etc* (în același sens, vezi *Etica protestantă și spiritul capitalismului* – Max Weber)
- *cultura societății de apartenență*
- *tradiția și comportamentele de succes* - Istoria organizației (vezi Schein)
- *natura activităților organizației și mediul imediat*. Cât de similare, din perspectiva valorilor, cutumelor, normelor sunt o mănăstire, armata sau Google?
- *fondatorii*. Aceștia influențează cultura organizațională prin două instrumente. În primul rând vor selecta în cadrul organizației acel tip de indivizi cu valori, principii similare cu ale sale (după principiul cine se aseamănă, se adună) iar în al doilea rând, istoria organizației este în mod categoric influențată de acesta întrucât, cel puțin până la un punct, vor deveni istorie doar acele comportamente, conduite, norme care au fost testate și ratificate anterior. Cum anterior el era cel care lua deciziile, *istoria* e influențată de deciziile sale din trecut.
- *Situații de criză*. În astfel de situații, cultura devine mult mai permeabilă, tinde să se construiască mult mai ușor; membrii trebuie să răspundă unei amenințări externe și ca atare încearcă să găsească o soluție împreună, lucru ce stimulează procesele colective de învățare.

### **Transmiterea Culturii Organizaționale (Robbins, 1986; Ott, 1989; Sims, 2002):**

- *Povestiri* care transmit valori și comportamente privilegiate de organizație. O astfel de poveste este cea a președintelui Xerox, Ursula Burns, prima femeie afro-americană care a ajuns la

conducerea unei corporații americane de o asemenea talie în 2009. Crescută într-o familie monoparentală, având încă doi frați, după 30 de ani de muncă pentru Xerox, pornind de la funcția de inginer mecanic, Ursula, prin muncă, dedicare dar și acceptarea oportunităților a ajuns la conducerea uneia dintre cele mai mari corporații de aparatură de birotică din lume. Mesajul unei asemenea povești este cel de șanse egale pentru toți angajații, indiferent de statut social, etnie, nașioanlitate, ceea ce contează în succesul organizațional fiind dedicarea, munca intensă și preocuparea acordată rezultatelor.

- *Ritualurile organizaționale* ceremonii de absolvire, convenții, banchete, etc. Ceremoniile sunt de fapt momente în care cultura organizațională este reprezentată vizibil; ele pot transmite regulat și în mod organizat semnale clare în ceea ce privește valorile organizației, pe baza unei simbolistici clare și ușor de înțeles.
- *Simboluri* (materiale sau spirituale). Modul în care sunt construite clădirile, mobilierul birourilor, mașinile deținute de organizație, îmbrăcămintea, etc. – toate acestea pot să exprime valori și comportamente preferate: agresivitate, abordări formale/informale, comportament autoritar/participativ, etc. Un exemplu este cel al unei clădiri de birouri sub formă de cerc (vezi imaginea de mai jos. Imaginea descrie clădirea văzută de sus. Cercul din interior reprezintă zona de birouri ale șefilor în timp ce cercul din exterior arată zona birourilor angajaților. Peretele din interior (marginea cercului din interior) este din sticlă opacă în exterior astfel încât superiorii să poată vedea oricând ce fac subordonații fără ca aceștia să știe dacă sunt sau nu sub observația șefilor? Ce mesaj credeți că poate transmite o asemenea clădire la nivel de valori, norme și așteptări organizaționale? care are în interior



- *Limbaj* – terminologia specifică ajută organizația să diferențieze proprii membri de persoanele din exterior. Formele adoptate sunt diferite, de la jargon la metafore, dar urmăresc același obiectiv: definirea unui set propriu de termeni care să ajute la identificarea membrilor. Limbajul poate transmite mesaje foarte importante despre cultura organizațională: Ott (1989) observa că

un trib indian (Navajos) nu are în limbajul propriu cuvinte corespondente pentru: șef, supervizor, subordonat sau ierarhie, ceea ce exprimă o filosofie mult mai puțin ierarhizată și strictă decât cea a civilizațiilor europene.

- *Mituri*. Acestea reprezintă relatări despre întâmplări trecute care au un mesaj puternic pentru ceea ce înseamnă valori, credințe sau comportamente acceptate în organizație. Ele pot să conțină părți adevărate sau să fie pură fantezie.
- *Eroii* reprezintă indivizi care furnizează un exemplu personal important și care prin actele lor au accentuat valorile organizației. Ex: angajatul lunii.
- *Declarații de principii* – regulamente care exprimă într-o formă scrisă, tangibilă, cultura organizațională.

### **Menținerea culturii organizaționale**

- *Selecția personalului*: vor fi selectați acel tip de candidați care manifestă valori similare cu ale organizației angajatoare. O alternativă este recrutarea prin cunoscuți, caz în care actualilor membri li se solicită să recomande cunoscuți care ar fi potriviți să lucreze în organizație. Logica e că, pe de-o parte noii angajați se vor integra mai bine și mai repede, iar pe de altă parte e mai probabil ca aceștia să manifeste valori similare cu ale actualilor membri ai organizației, deci să fie mai compatibili cu CO din acest punct de vedere
- *socializarea membrilor*. Socializarea membrilor este continuă întrucât membrii sunt în permanență interacțiune cu mediul, putându-și astfel altera valorile, credințele din trecut.
- *acțiunea managerilor* sau puterea exemplului
- *înlăturarea membrilor* care nu acceptă valorile exprimate de cultura organizațională.

### **Măsurarea culturii organizaționale**

Există, desigur, multiple alternative de măsurare a culturii unei organizații însă la acest nivel ne vom rezuma la a aborda unul dintre cele mai larg aplicate instrumente: OCAI – Organizational Culture Assesment Instrument (Instrumentul de Evaluare a Culturii Organizaționale).

Instrumentul a fost dezvoltat de X și Y cu scopul de a facilita procesul de schimbare organizațională, mai exact de a arăta unde este oportună introducerea unei schimbări la nivelul culturii organizaționale.

Din perspectiva autorilor, orice organizație este caracterizată de două dimensiuni majore: flexibilitate vs. stabilitate, respectiv concentrarea pe interior vs. concentrarea pe mediul extern. Îmbinând cele 2 dimensiuni se pot obține patru tipuri de CO:

1. focusată pe mediul intern și stabilă - Cultura Ierarhică
2. focusată pe mediul intern și flexibilă – Cultura de Clan
3. focusată pe mediul extern și stabilă – Cultura de Piață
4. focusată pe mediul extern și flexibilă – Cultura Adoc

În evaluarea tipului de cultură organizațională pe care o organizație o manifestă cu preponderență, autorii au avut în vedere șase criterii majore:

- Caracteristicile dominante ale organizației (dacă organizația este ca o familie extinsă, sau este dominată de reguli, pune un pre/deosebit pe mediul extern)
- Leadership organizațional (dacă managementul este preocupat de oameni, de performanțe, de respectarea procedurilor sau de facilitarea inovației)
- Stilul de management (dacă în raport cu subordonații contează încurajarea lor, motivarea lor spre performanțe, asumarea riscului sau oferirea siguranței)
- Coeziunea organizațională (dacă aceasta este asigurată de reguli, competiția externă, spiritul de corp, dedicarea către inovație)
- Priorități strategice
- Definirea succesului (cota de piață, inovația, eficiența sau mulțumirea membrilor organizației)

Caracteristicile celor patru tipuri de CO, în funcție de cele șase criterii sunt prezentate în tabelul de mai jos:

#### **Cultura de Clan**

- Loc de muncă plăcut, ca o familie extinsă
- Liderii sunt văzuți ca și mentori, figuri paterne
- Coeziunea organizațională este asigurată de loialitate și tradiție
- Angajații manifestă un nivel ridicat de dedicare
- Organizația pune accent pe beneficiile pe termen lung ale HRMD și acordă o

#### **Cultura AdHoc**

- Organizația este un mediu dinamic, antreprenorial și creativ
- Angajații își asumă riscuri
- Liderii sunt inovatori și își asumă riscuri
- Liantul organizațional: angajamentul față de inovare și experimentare
- Accentul este pus pe actualitate, inovație de ultimă oră
- Interesul pe termen lung al organizației

<p>importanță deosebită coeziunii și moralei</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Succesul este deinit în termen de sensibilitate față de clienți și preocupare față de angajați</li> <li>• Organizația valorizează în mod deosebit munca de echipă, participarea și consensul</li> </ul>	<p>este reprezentat de creștere și dobândirea de noi resurse</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Succesul înseamnă dobândirea de produse sau servicii noi și unice</li> <li>• E important să fii un lider în domeniul tău</li> <li>• Organizația încurajează inițiativa individuală și libertatea</li> </ul>
<p><b>Cultura Ierarhică</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Un loc de muncă bine formalizat și structurat</li> <li>• Procedurile sunt cele care dictează ce fac oamenii</li> <li>• Liderii sunt buni organizatori și coordonatori, focusați pe eficiență</li> <li>• Menținerea continuității activității org. e prioritar</li> <li>• Regulile și politicile formale asigură coeziunea organizației</li> <li>• Preocuparea pe termen lung este stabilitatea și performanța</li> <li>• Succesul este definit în termeni de respectarea planificărilor și costuri reduse</li> <li>• Managementul RU este propcupat cu siguranța locului de muncă și predictibilitate</li> </ul>	<p><b>Cultura de piață</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizația este una concentrată pe rezultate</li> <li>• Principala preocupare este îndeplinirea sarcinilor/atingerea rezultatelor (getting the job done)</li> <li>• Angajații sunt competitivi și <i>goal oriented</i></li> <li>• Liderii sunt competitivi, solictanți</li> <li>• Liantul organizațional: accentul pus pe victorie</li> <li>• Succesul și reputația sunt elementare</li> <li>• Preocupare pe termen lung este dată de menținerea competitivității și atingerea obiectivelor și target-urilor stabilite.</li> <li>• Succesul este definit de cota de piață</li> <li>• E important să fii lider de piață</li> <li>• Organizația încurajează competitivitatea</li> </ul>

Potrivit modelului, primul pas în evaluarea tipului de CO este stabilirea nivelului: întreaga organizație sau doar o componentă? Toți membrii sau doar managerii?

Următorul pas este aplicarea instrumentului (chestionarul OCAI) persoanelor selectate. Chestionarul este divizat în 6 secțiuni, după cele șase componente. Ficare secțiune cuprinde un număr de patru afirmații, câte o întrebare pentru fiecare tip de CO.

În primă fază respondenții sunt rugați să se gândească la organizația din care fac parte/unitatea din care fac parte, să citească cele patru afirmații corespunzătoare fiecărei secțiuni și să împartă 100 de puncte, în funcție de **măsura în care organizația se regăsește în fiecare afirmație**

Ex: dacă organizația se potrivește în foarte mare măsură cu afirmația A, o să acorde 70 de puncte acesteia. Îi mai rămân 30 de punde pentru celelalte 3 afirmații. Citindu-le, constată că

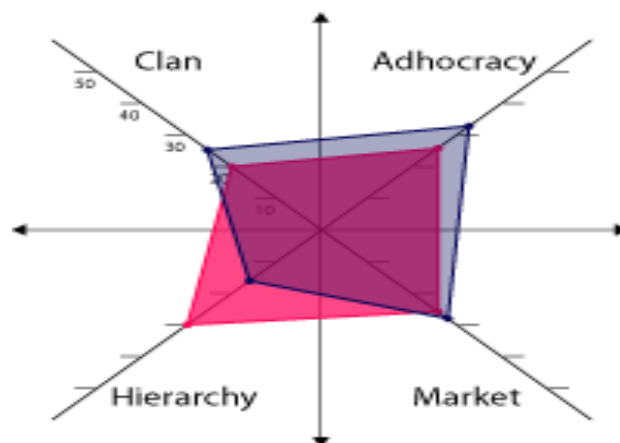
următoarea cu care organizația s potrivește este B, căreia îi acordă 15 puncte, C creia îi acordă 10 puncte și D căreia îi acordă ce o mai rămas, și anume 5 puncte.

Repetă procedura pentru fiecare dintre cele șase categorii. La final realizează o medie pe întrebări (ex: media punctajelor acordate întrebării A la toate cele șase dimensiuni). Având o medie pe fiecare întrebare, și întrucât fiecare întrebare corespunde unui tip de CO, putem să constatăm care tip de cultura e dominant în organizația noastră

Ex:

A=50 B=25 C=20 D=5

CO a organizației noastre este în acest caz mai degrabă de clan, întrucât afirmația A corespunde acestui tip de cultură, B corespunde culturii adhocr, C culturii de piață iar D culturii ierarhice. În a doua fază, respondenții sunt rugați să se gândească la organizația lor dacă ar fi să fie una de succes sau cea mai bună din domeniul ei și să repete procedura. Realizând din nou toate calculele, putem să vedem cum arată distribuția culturii dacă e vorba de organizația de succes, dezirabilă.



Din desenul de mai sus, partea în roz e reflectă tipul de cultură prezenti în timp ce partea umbrită reflectă tipul de cultură dorită de organizație. Astfel, managementl are un punct de pornire în realizarea schimbării organizaționale.

Schema se poate repeta pe fiecare din cele 6 dimensiuni pentru a vedea în ce măsura acestea se aseamănă între ele, unde e cel mai important să introduci schimbarea, în ce măsură acestea se aseamăă cu cultura mare.

*OCAI, deși relativ simplu de implementat, până la acest moment a fost aplicat în peste 3000 de organizații, oferind un instrument managerial facil pentru a iniția procesul de schimbare organizațională în condițiile în care mediul organizațiilor, fie ele publice sau private, este în continuă schimbare și presupune un efort congruent din partea organizațiilor.*

***De reflectat....***

- 1. În opinia voastră, care dintre cele patru tipuri de CO este dominantă în organizațiile publice și care este cel mai puțin prezentă?*
- 2. Credeți că de-a lungul vieții unei organizații, aceasta trece prin ami multe etape evolutive din perspectiva tipului de CO?*
- 3. Cât de importantă credeți că este contribuția liderilor organizațiilor publice în definirea culturii organizaționale a acestora?*
- 4. În cadrul capitolului nu a fost abordată problema subculturilor organizaționale. Ce sunt acestea, unde apar și cât sunt ele de importante?*
- 5. Ce credeți că înseamnă o cultură organizațională puternică? Există risuri pe care o asemenea cultură le-ar putea prezenta pentru organizație?*



*Anexă*

*Instrumentul de evaluare a culturii organizaționale*

<b>Caracteristicile dominante</b>	<b>În prezent</b>	<b>Dezirabil</b>
Organizația este un loc foarte personal, iar angajații par a face parte dintr-o familie extinsă.		
Organizația este un loc foarte dinamic și antreprenorial, oamenii fiind dispuși să își asume riscuri.		
Organizația este orientată către rezultate.		
În organizație predomină procedurile formale.		
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

<b>Leadership organizațional</b>	<b>În prezent</b>	<b>Dezirabil</b>
În general, îndrumă, educă și încurajează angajații.		
În general, au spirit de antreprenor, inovează și își asumă riscuri.		
În general, sunt agresivi și orientați către rezultate.		
În general, activitatea lor se bazează pe coordonare și organizare.		
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

<b>Stilul de management</b>	<b>În prezent</b>	<b>Dezirabil</b>
Poate fi caracterizat prin muncă în echipă, consens și participare.		
Poate fi caracterizat prin asumarea individuală a riscului, inovație libertate și unicitate.		

Poate fi caracterizat prin competitivitate, cerințe exigente și realizări.		
Poate fi caracterizat prin stabilitatea locului de muncă, conformitate, predictibilitate și stabilitatea relațiilor dintre angajați.		
<b>TOTAL</b>	100	100

<b>Coeziunea organizațională</b>	<b>În prezent</b>	<b>Dezirabil</b>
Este dată de loialitate, implicare și încredere reciprocă.		
Este dată de interesul pentru inovație și dezvoltare.		
Este dată de accentul pus pe îndeplinirea obiectivelor.		
Este dată de reguli și politici formale.dintre angajați.		
<b>TOTAL</b>	100	100

<b>Priorități strategice</b>	<b>În prezent</b>	<b>Dezirabil</b>
Dezvoltarea angajaților lor și crearea unui climat de încredere, deschidere și participare.		
Achiziționarea de noi resurse și crearea de noi provocări.		
Competitivitate și îndeplinirea scopurilor.		
Stabilitate și control.		
<b>TOTAL</b>	100	100

<b>Definirea succesului</b>	<b>În prezent</b>	<b>Dezirabil</b>

Se face pe baza dezvoltării resurselor umane, a muncii de echipă, a implicării angajaților și a grijei pentru aceștia.		
Se face pe baza deținerii celor mai noi și unice produse.		
Se face pe baza câștigării cotei de piață și a depășirii concurenței.		
Se face pe baza eficienței: livrare sigură, planificare riguroasă și producția la costuri reduse.		
TOTAL	100	100

În prezent

Suma	
Media	

Dezirabil

Suma	
Media	

## Capitolul 4: Leadership



**Cuvinte cheie:** Leadership, management, conducere, stil de conducere, obiective, oameni, mobilizare

### *Ce este leadershipul*

- „Leadership-ul este arta de a-i face pe alții să dorească să facă ceva ce liderul este convins că trebuie făcut” - Kouzes, Posner, 1987
- „un proces de influență socială prin care o persoană este capabilă să implice ajutorul altora în atingerea unui obiectiv” - Chemers, 1997
- capacitatea unei persoane de a mobiliza și direcționa capacitățile membrilor unei organizații pentru atingerea scopurilor definite – Rainey, 1997



La fel ca și cultura organizațională, și leadershipul vizează componenta soft a organizațiilor, legăturile informale mai degrabă decât procesele. Mai sus am prezentat trei dintre cele mai larg acceptate definiții ale leadershipului cu scopul de a evidenția trăsăturile elementare ale acestuia: leadershipul presupune prezența unui grup de oameni, exercitarea intenționată a influenței și atingerea unui obiectiv. În termen simplii, leadershipul poate fi definit drept efortul de a mobiliza, influența un grup de oameni cu scopul de a obține contribuția acestora în realizarea unui anumit obiectiv.

Leadershipul operează cu o serie de concepte de bază: ideea de putere, influență, mediu, subalterni. Desigur, acestea sunt doar câteva dintre posibilele linii de analiză a fenomenului, însă la acest nivel ne vom rezuma la a sintetiza și schița problema leadershipului pentru organizații în general și organizații publice în special. În continuare le vom lua pe rând și le vom analiza succint.

**Puterea** poate fi definită drept capacitatea de a convinge pe cineva să facă ce dorești. Leaderul are mai multe surse de putere: legitimitatea (când cooperarea se obține în virtutea poziției pe care leaderul o ocupă), capacitatea de a aplica sancțiuni și recompense, expertiza, comunicarea și charisma.

Desigur, conceptul de putere este legat de cel de influență. Yukl (1994) a identificat o serie de alternative pe care leaderul le are la dispoziție pentru a exercita influență asupra membrilor organizației:

- **Persuadarea rațională** (argumente logice)
- **Inspirația** – apel la valori, idealuri, aspirații
- **Consultarea**: includerea „celor influențați” în procesul decizional
- **Apropierea**: flatare, comportament prietenesc pentru a crea o atmosferă favorabilă înainte de solicitare
- **Atribute personale**: apel la loialitate sau prietenie
- **Schimb**: tranzacție de beneficii
- **Tactici de coaliție**: printr-o terță persoană, peer pressure
- **Tactici de legitimare**: apel la autoritate, dreptul de a solicita ceva
- **Presiunea**: amenințări, șicane (verificări) pentru a influența indivizii

După cum era de așteptat, de-a lungul timpului s-a încercat identificarea acelor trăsături ce definesc un lider performant; aceste caracteristici s-au plasat la nivele diferite: trăsături fizice, intelectuale (cum ar fi indicele de inteligență) sau de personalitate (precum perseverența). Chiar dacă în cazul unora se pot realiza relaționări cu eficiența managerială, este practic imposibil să identificăm setul “tip” de caracteristici ce construiesc liderul ideal.

Totodată, efortul de identificare nu s-a limitat doar la caracteristicile generale ci a vizat și evaluări situaționale precum și stabilirea relațiilor între acestea; chiar dacă în literatura managerială teoriile referitoare la “lideri născuți” nu se mai bucură de un succes deosebit există unele trăsături ce pot furniza șanse crescute de succes la nivelul leadership-ului. Ele pot fi sintetizate după cum urmează (Bass, 1981):

1. *Capacitate*: inteligență, agilitate, capacități verbale, originalitate, judecată;
2. *Acumulări*: nivel de pregătire, cunoștințe, abilități, progrese fizice;
3. *Responsabilitate*: inițiativă, agresivitate, perseverență, încredere în sine, dorința de a excela;
4. *Participare*: activitatea, sociabilitate, cooperare, adaptabilitate, umor;
5. *Status*: poziție socio-economică, popularitate;
6. *Situație*: nivel mental, abilități, necesități și interese ale subordonaților, obiective de atins, etc.

Totuși, leadershipul nu poate fi păstrat doar la nivelul discuțiilor teoretice. Academicienii au încercat în mod repetat să măsoare, să operaționalizeze conceptul și să evalueze forma acestuia în diverse organizații. Printre primele studii asupra leadershipului se numără Ohio State Leadership Studies au plasat liderii în două categorii distincte: una legată de considerare și o alta legată de inițierea structurilor.

**Considerarea** se referă la preocuparea liderului pentru relațiile sale cu subordonații (el trebuie să aprecieze munca depusă, să fie preocupat de moralul grupului, să mențină și să întărească încrederea de sine a subordonaților, să fie ușor de abordat, să fie comunicativ, să ia în considerare sugestiile subordonaților, să înțeleagă importanța satisfacției legate de locul de muncă, într-un cuvânt să fie deschis în relația cu aceștia).

**Inițierea structurilor** se referă la interesul liderului de a stabili standarde, de a accentua performanța și productivitatea, de a respecta angajamentele, de a defini clar rolurile existente în cadrul organizației. Dincolo de discuțiile referitoare la lipsurile acestor studii putem face două observații semnificative la acest capitol: ele au atras atenția asupra necesității unei viziuni nuanțate referitoare la caracteristicile leadership-ului; acestea nu pot fi văzute ca un set universal valabil ci pe categorii relevante.

Constatarea a fost că organizațiile care sunt mai preocupate de proces tind a fi mai de succes decât cele preocupate de structuri. Totuși, criticile nu au întârziat să apară, principalul reproș adus fiind că modelul plasează organizațiile pe un continuum, fiind deci mult prea simplist.

Pornind de la studiile Ohio a fost dezvoltată grila Blake Mouton (1985); această grilă se bazează pe două dimensiuni asemănătoare cu cele definite de studiile de la Ohio State University: preocuparea pentru oameni și preocuparea pentru obiective.

Grila Blake Mouton consideră doar cinci din cele 81 de unități componente teoretic:

- 1,1: Managerul care acordă o atenție scăzută atât obiectivelor cât și oamenilor și care este mult mai preocupat de respectarea procedurilor sau reglementărilor;
- 1,9. Managerul prietenos, care este foarte preocupat de oameni dar acordă puțină atenție obiectivelor;
- 9,1: Managerul dur, autoritar;
- 5,5. Managerul orientat spre compromis care încearcă să balanseze interesul pentru cele două componente;
- 9,9. Managerul ideal care integrează cele două dimensiuni într-o activitate extrem de eficientă și eficace.

Preocupare pentru personal	9	1,9						9,9			
	8	Management indulgent						Management integrator			
	7										
	6			5,5 Management de compromis							
	5										
	4										
	3										
	2	1,1					9,1				
	1	Management minimal						Management autoritar			
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	
Preocupare pentru obiective											

?

*Pornind de la grila Blake Mouton, ce tip de leadership credeți că este dominant în administrația publică? Credeți că există vreo diferență din acest punct de vedere între organizațiile deconcentrate față de cele descentralizate?*

Totuși, după cum au evidențiat neoclasicii și scolile succesive, nu există un one best way de organizare, constatarea fiind la fel de valabilă și când vine vorba despre leadership. Astfel, Fiedler consideră că eficiența unui manager depinde două variabile majore: stilul de conducere (leadershipul) și de mediu, adică acel context în care este aplicat stilul de conducere. Fiedler consideră că în anumite circumstanțe un anumit stil de conducere este mai potrivit în timp ce în altele același stil este mai puțin performant.

Teoria lui Fiedler se bazează pe următoarea presupunere: stilul de conducere este constant, fiind originar în personalitate, singura variabilă fiind deci mediul.

Pentru a evalua stilul de conducere, Fiedler a dezvoltat instrumentul de măsurare a *celui mai puțin preferat coleg* (LPC - last preferred co-worker). Această scală solicită liderului să identifice persoana cu care și-ar dori cel mai puțin să colaboreze și să evalueze această persoană la nivelul unei

multitudini de caracteristici personale (plăcut/neplăcut, plictisitor sau interesant, relaxat sau stresat, etc).

Concluziile studiilor au arătat existența a două tipuri de lideri: cei cu un scor LPC mare ce ofereau evaluări pozitive și cei cu LPC mic ce plasau persoana evaluată într-o perspectivă mai puțin favorabilă.

În timp ce aceștia din urmă reprezintă lideri axați pe obiective (și nu acceptă ca colegii de muncă să pună în pericol atingerea acestora) primii sunt mai axați pe relația cu partenerii. Fiecare dintre aceste abordări poate fi de succes în funcție de situația practică cu care se confruntă liderul în cauză; principalele trei elemente situaționale sunt:

- *relația lider-membru* al organizației; aceasta este caracterizată de preocuparea liderului pentru problemele subordonaților ca și de loialitatea, încrederea, susținerea, cooperarea și de disponibilitatea de a se supune ordinelor venite din partea acestora;
- *poziția de putere a liderului*; în cazul în care liderul deține suficient de multă putere formală el va fi capabil să reacționeze (pozitiv sau negativ) față de performanțele subordonaților; dacă el nu deține însă această putere va trebui să identifice soluții complementare de control;
- *structura obiectivelor*; în cazul în care obiectivele sunt clar definite, serviciile sau produsele sunt clar identificate, procedurile sunt puse la punct și cerințele legate de calitate sunt vizibile atunci controlul și coordonarea subordonaților este simplu de obținut; în cazul în care organizația se caracterizează printr-o ambiguitate crescută a scopurilor și obiectivelor liderul va beneficia de un control mult mai scăzut.

În mod evident liderii se pot confrunța, din punctul de vedere al criteriilor definite mai sus, cu diferite situații și combinații; cea mai fericită situație este cea în care toate cele trei criterii sunt respectate. Ceea ce a observat Fiedler se referă la faptul că în situațiile în care scorurile bazate pe criteriile amintite sunt fie foarte mari fie foarte mici tipul de lider cu punctaj LPC scăzut va fi cel mai eficient (în aceste cazuri - de succes total sau de dezastru total - nivelul relațiilor personale este mai puțin important), pe când în cazul situațiilor intermediare liderul cu punctaj LPC crescut este cel mai potrivit (în acest context relațiile personale pot compensa alte arii mai puțin funcționale). Teoria în cauză a pus în evidență faptul că comportamentul de succes al liderului trebuie definit în funcție de situația specifică la care se referă.

Pe lângă natura mediului leaderului, stilul de conducere mai poate fi analizat și prin raportarea la tipul de subalterni sau la nivelul de maturitate a grupului. O asemenea abordare au avut Hersey și



Blanchard (1977) care consideră că stilurile de leadership trebuie adaptate în funcție de “maturitatea” grupului în cauză (atât în termeni de **atitudini** - cât de dispuși sunt aceștia să se implice în muncă - cât și în termeni de **abilități** - cât de capabili sunt să realizeze activitățile desemnate).

Pe această grilă a maturității grupurile se pot dovedi mai mult sau mai puțin capabile să accepte asumarea de responsabilități, iar comportamentul liderului trebuie să țină seama de acest lucru.

O sinteză a acestor nivele poate fi reprezentată astfel:

- Tipul 1 („telling”) - liderul trebuie să-i direcționeze pe subordonații incapabili să își asume responsabilități și neinteresați de acest lucru;
- Tipul 2 („selling”) - liderul trebuie să explice deciziile luate unor subordonați incapabili să își asume responsabilități dar interesați și motivați în această direcție;
- Tipul 3 („participating”) - liderul trebuie să promoveze participarea la luarea deciziilor a unor subordonați capabili să își asume responsabilități dar nesiguri și neinteresați în domeniu;
- Tipul 4 („delegating”) - liderul trebuie doar să delege activități unor subordonați capabili, interesați și motivați în ceea ce privește asumarea responsabilităților.

O altă abordare asupra leadershipului vizează analiza acestuia prin prisma instrumentelor de mobilizare. Din acest punct de vedere, se conturează două mari categorii de leadership (Burns, 1978):

#### **Leaderi tranzacționali**

- recompensează pe cei care îi furnizează suport și realizează obiectivele de performanță definite (beneficiile sunt individuale)
- **Motivare extrinsecă**

#### **Lideri transformaționali**

- Stimulează indivizii sau grupurile din subordine să își definească și atingă obiective superioare, spirituale, capabile să ofere satisfacții profunde și să relaționeze activitatea organizațională cu considerente morale și etice
- motivarea se face prin schimbarea atitudinilor și asumptiilor, conștientizarea impactului exterior al organizației - **intrinsecă**
- Sunt activate nevoile superioare (vezi Maslow)

Este foarte important la acest nivel să precizăm că cele două forme sunt complementare, nu concurențiale.

Există anumite condiții care trebui îndeplinite pentru a apărea leadershipul transformațional:

- **definirea clară** a unei viziuni atractive a misiunii și viitorului organizației

ex: P&G să îmbunătățească nivelul sau calitatea vieții oamenilor de pretutindeni

- capacitatea liderului de a inspira oamenii față de o viziune anume, de a-i face să creadă în ceva – oferirea propriului exemplu, oferirea mândriei de a face parte din organizație
- Stimularea intelectuală: angajații să gândească, să fie creativi
- Liderul și angajații trebuie să fie **flexibili** în modul în care își definesc și realizează munca

### **Exercițiu**

*Pornind de la cele două tipuri majore de leadership (transformațional și tranzacțional), care credeți că este predominant în administrația publică și de ce? Porniți în analiza voastră de la trăsăturile birocrăției, controlul managerului asupra obiectivelor organizaționale, intensitatea procedurilor dar și măsurabilitatea performanțelor?*

*Cum credeți nsă că se prezintă situația în ONG?*

### **De reflectat....**

1. *Din ansamblul tipurilor de instrumente de influență disponibile liderului, care credeți că sunt cel mai frecvent utilizate în organizațiile publice și de ce?*
2. *Credeți că în funcție de tipul de organizații publice anumite instrumente sunt preferate în detrimentul altora?*
3. *Dacă ar fi să comparați leadershipul cu managementul, cum ați vedea raporturile dintre cele două concepte? Sunt ele suprapuse? Include unul pe celălalt?*
4. *Există pericole ale unui leadership puternic în organizații publice?*

## Capitolul 5: Organizația ca sistem, teoria haosului și a complexității



**Cuvinte cheie:** sistem, mediu, complexitate, feedback, reacție, proces, resurse, ambiguitate

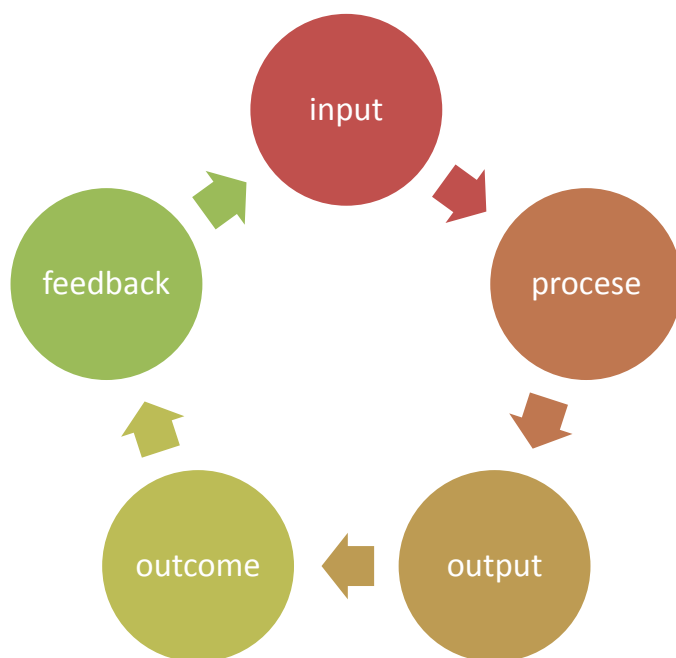


Perspectiva sistemică asupra organizațiilor presupune perceperea acestora asemeni unor sisteme, ceea ce presupune existența mai multor componente care interacționează între ele.

Organizațiile privite asemeni unor *sisteme sociale deschise* presupun următoarele trăsături:

- Activități care au un *anumit tipar* și care sunt *recurente*, realizate de către un anumit grup de oameni și care produc un *anumit rezultat*
- Activitățile sunt interdependente în timp în sensul: input – procese – output – outcome – feedback. Pe baza *răspunsului* primit ca urmare a realizării unei activități organizaționale, noi obiective, activități, procese vor fi derulate.
- Procesul este ciclic datorită energiei pe care o primește sistemul din output-ul produs (feedback)
- O entitate socială, conștient coordonată, cu granițe relativ identificabile, care funcționează pe baze relativ continue pentru atingerea unui scop (set de scopuri) comun și conștientizat de către membri săi (Robbins, 1987)

Figura de mai jos reprezintă grafic modul în care o organizație funcționează ca sistem.



### Caracteristici:

- Import de energie din mediul extern (dependența organizației față de aportul de energie din mediul extern). În acest caz, conceptul de energie are un înțeles generic, presupunând orice formă de resurse care vor fi ulterior folosite de organizație. Materiale, financiare, umane, informație. În primă fază aceste forme de energie se află în stare brută.
- Inputul/energia este transformată prin intermediul unor activități/procese interne:
- Produsul final –output – este eliberat în mediul extern
- Lanțul de activități are un caracter ciclic bazat pe feedback din mediul extern care reînnoiește energia/inputul
- Homeostazie – menținerea unei stări de echilibru pentru a supraviețui (diferențiere și integrare pentru păstrarea caracteristicilor sistemului)
- Selecția informației și codare. Feedback din mediul extern (negativ și pozitiv). Pe baza feedbackului din mediu, organizațiile își reconfigurează resursele pe care le utilizează și procesele la care apelează pentru a prelucra resursele. Feedbackul poate să fie pozitiv (ex: creșterea cotei de piață) sau negativ (proteste, manifestări, controale din partea altor organisme de supraveghiere sau a organismelor superioare, după cum este cel mai frecvent cazul organizațiilor publice)

- Echi-finalitate – nu există o singură modalitate de a atinge un anumit scop sau un anumit stadiu –nu există un one best way.
- Organizațiile sunt sisteme deschise dinamice
- Organizația nu trebuie să controleze sau să ignore mediul. Organizația se adaptează la mediu.
- 



*Cum comentați această ultimă caracteristică pe care abordarea sistemelor deschise o prezintă?*

*Credeți că o situație de monopol descrie un astfel de scenariu?*

*Cum vedeți rolul campaniilor de lobby sau a eforturilor de cercetare pe care unele companii le depun, în ecuația ignorării mediului?*

## Teoria haosului

Teoria haosului preia o parte din conceptele cu care operează teoria sistemelor deschise: conceptul de sistem, outputul devin input, feedback.

### Există câteva presupuneri elementare pe care teoria haosului se bazează:

- Realitatea nu poate fi descrisă printr-o logică liniară . Realitatea e dinamică, complexă și impredictibilă iar organizația trebuie să se conformeze acestei stări de fapt
- Sistemele sunt caracterizate de un **tipar deterministic** („punct de atracție straniu”) **dar impredictibil** în care **output-ul unei anumite activități devine input** pentru următoarea și sistemul este extrem de **sensibil la orice fel de modificări** a condițiilor inițiale (butterfly effect). Conceptul de butterfly effect sugerează existența unui dezechilibru extrem de fragil dar și posibilitatea ca un fenomen sau o acțiune aparent minoră să producă efecte, consecințe imposibil de determinat și de anticipat.



- Un sistem pentru a supraviețui se află permanent într-o zonă de tranziție-echilibru –între zona de stabilitate și zona aleatoare (Burns, 2002)– integrare vs. diferențiere
- Astfel orice organizație are două sisteme de funcționare – sistemul legitim(formal) și sistemul din umbră (informal).

### Sistemul formal sau legitim

- Sistemul legitim funcționează pe baza unui set de reguli formale necesare pentru îndeplinirea **misiunii organizației** și a **feedback-ului negativ** pentru a corecta comportamentele/activitățile care deviază de la această misiune – **single loop learning**. Practic, acest sistem corespunde cu partea vizibilă a organizației presupunând o serie de caracteristici ale modelului birocratic.

### Sistemul informal

- **Sistemul din umbră** sau informal reprezintă interacțiunile dintre membrii organizației care scapă organizării formale. Se bazează pe **feedback pozitiv** și nu are ca scop îndeplinirea misiunii organizației – **double loop learning**
- **Double loop learning** se produce atunci când scheme de analiză a realității din sistemul informal le înlocuiesc pe cele din sistemul formal și permit **adaptarea la noile condiții de mediu**
- **Punctul straniu de atracție** e reprezentat de **misiune și valorile fundamentale ale organizației**.

?

*Figura de mai jos indică stadiile prin care poate trece o organizație din perspectiva structurilor interne și a modului în care interacționează cu mediul. Cum comentați fiecare dintre aceste stadii? Este vreunul dintre ele cel dezirabil?*



## Leadership și management din perspectiva teoriei haosului

Teoria haosului avansează câteva postulate privind rolul leaderului în organizații

- Oricine poate fi lider într-un context dat
- Leadership-ul păstrează 2 funcții
  1. Ilustrarea permanentă **a misiunii și valorilor fundamentale a organizației** în orice activitate a acesteia (cunoaștere, înțelegere, adoptare)
  2. Analiză continuă a mediului și **adaptare a schemelor legitime** (import din sistemul informal) pentru condițiile schimbătoare în relație cu misiunea și valorile fundamentale ale organizației
- Eliminarea fricii de eșec. Utilizarea eșecului pentru dezvoltarea organizației (experimentare). La acest nivel, leaderul este cel care poate să introducă sau să simuleze posibile situații de incertitudine sau rupturi în modul cursiv de lucru al organizației cu scopul de a verifica modul în care aceasta și membrii ei reacționează. Un alt motiv este obișnuirea organizației cu astfel de situații cu scopul de a încuraja inovația, creativitatea, adaptabilitatea dar și flexibilitatea.
- Rolul managementului este să furnizeze modalitățile prin care (cum?) se pot păstra permanent misiunea și valorile fundamentale ale organizației în activitatea acesteia și crearea împreună cu leadership-ul a unei **culturi de toleranță** care încurajează **experimentarea și elimină frica de eșec**.

- Teoria haosului ne învață că performanța este atinsă prin *atașamentul față de misiunea și valorile fundamentale ale organizației* și nu față de planificări.

***De reflectat...***

1. *Teoria haosului și a complexității sugerează ideea de impredictibilitate și contravine ideii de planificare. Cât de fezabilă vedeți o asemenea propunere la nivelul organizațiilor publice? Credeți că o asemenea abordare contravine ideii de responsabilitate politică a instituțiilor administrative? (control al cetățeanului și al factorului politic, în temeiul legitimității)?*
2. *Puteți stabili o legătura între teoria haosului și learning organizațională? Ce le apropie și ce le diferențează? Dar în raport cu cultura organizațională?*



## Capitolul 6: Schimbare și dezvoltare organizațională



**Cuvinte cheie:** schimbare, organizații, proces, rezultat, context, performanță



O stare de tranziție între starea actuală și o stare viitoare spre care tinde organizația (Cummings, Edgar, 1985)

Lewin (1947) mișcare între două „stări” discrete și oarecum imuabile, ca schimbare organizațională, adică a te afla în starea I la momentul I și în starea II la momentul II

Pentru a formula conținutul unei strategii trebuie să i se controleze atât **contextul** în care are loc cât și **procesul** prin care are loc (Pettigrew, 1985)

Scopul ultim al schimbării este **succesul** – creșterea performanței organizaționale

Definițiile de mai sus oferă un punct de vedere general asupra conceptului de schimbare organizațional. Astfel aceasta nu este văzută ca un obiectiv în sine ci mai degrabă ca o etapă intermediară. Scopul schimbării este de a crește performanțele organizaționale sau șansele de succes ale acesteia. Elementar în procesul de schimbare este contextul în care aceasta are loc și modul în care mediul poate influența acest proces.

Având aceste aspecte în minte, ce definește un proces de schimbare organizațională de succes? Salminen (2000) prezintă următoarele criterii de judecată:

- Îndeplinește scopul pentru care a fost implementată;
- Nu depășește data limită și nici bugetul care i-a fost stabilit;
- Duce la rezultate economice și operaționale pozitive într-o perioadă de timp rezonabilă (costuri mai mici decât beneficiile);

- Este percepută ca un succes atât de membri interni cât și de cei externi. Aceasta condiție tratează dimensiunea subiectivă a schimbării organizaționale, nu doar pe cea obiectivă (adică nu contează doar, spre exemplu, să fie crescut profitul organizației sau să fie soluționate mai repede petițiile cetățenilor, ci și modulș în care aceste schimbări sunt percepute intra și extraorganizațional.

### **Schimbarea organizațională poate fi analizată diferit, în funcție de elementul de interes.**

Astfel, procesul de schimbare poate fi definit prin prisma *originii schimbării organizaționale*, care poate să fie (Nadler, Tushman, 1989):

- Schimbări neintenționate vs intenționate:
- Schimbări reactive vs. schimbări proactive (anticipatorii): adică fie organizația se schimbă ca reacție la evoluția mediului (ex: Nokia datorită diminuării cotei de piață renunță la procesul de cercetare aferent programului de operare propriu Symbian și a încheiat un parteneriat cu Microsoft pentru dezvoltarea unui alt sistem de operare, derivat din Windows Phone 7.) sau proactiv, caz în care schimbarea apare cu scopul de a modifica mediul sau anticipa posibile evoluții ale acestuia.

Schimbarea poate fi analizată și din prisma rezultatelor procesului de schimbare. Tabelul de mai jos centralizează o parte din abordările teoretice care se înadrează în această categorie.

Gersick, 1991	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Schimbare graduală</li> <li>• Schimbare revoluționară</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Susține structura de bază sau ordinea existentă</li> <li>• Distruge și înlocuiește structura și ordinea existente</li> </ul>
Levy, 1986	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Schimbare de gradul 1</li> <li>• Schimbare de gradul 2</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Schimbare pe baza regulilor sistemului</li> <li>• Schimbare paradigmatică care modifică regulile sistemului</li> </ul>
Fiol și Lyles, 1985 - învățare	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Învățare de nivel scăzut</li> <li>• Învățare de nivel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Schimbare comportamentală, în interiorul structurii organizaționale</li> </ul>

organizațională	superior	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Schimbare cognitivă, ajustează regulile și normele generale</li> </ul>
-----------------	----------	---

Nu în ultimul rând, schimbarea poate fi analizată din perspectiva procesului de schimbare efectivă, caz în care schimbarea poate să fie:

- Schimbare planificată (din interior, formală și impusă)
- Schimbare emergentă sau întâmplătoare (din exterior, schimbare informală și neimpusă de conducere )

### **Modelul de schimbare organizațională în trei etape (Kurt Lewin)**

Potrivit lui Kurt Lewin, organizația este menținută într-o stare de echilibru datorită a două categorii de forțe: favorabile procesului de schimbare și nefavorabile schimbării. Pornind de la această interacțiune, schimbarea organizațională parcurge trei mari etape:

- Dezghețul: etapă în care se transmit informații care să arate diferențele între comportamentul actual și cel dorit. În această etapă are loc o destabilizare a echilibrului de forțe
- Schimbarea propriu-zisă: dezvoltarea de noi comportamente, valori și atitudini prin schimbarea structurilor și proceselor organizaționale.
- Re-înghețare: stabilizarea noului stadiu al organizației, la fixarea elementelor nou introduse (cultură organizațională, leadership)

?

*Cum comentați cele trei etape propuse de Kurt Lewin în raport cu teoria haosului prezentată în capitolul anterior?*

## Dezvoltare organizațională



**Cuvinte cheie:** dezvoltare, cultură organizațională, componenta socială,



**Dezvoltarea organizațională** este un efort (1) *planificat*, (2) *la nivelul întregii organizații* și (3) *condus de la vârful ierarhiei organizaționale* pentru a (4) *spori eficacitatea organizației* prin (5) *intervenții planificate* în procesele organizaționale folosind cunoștințele științelor comportamentale (behavioral sciences) (Beckhard, 1969)

**Dezvoltarea organizațională** este un proces planificat de schimbare ce are loc în cadrul culturii organizaționale prin utilizarea tehnicilor, cercetărilor și teoriilor științelor sociale (Burke, 1992)

**Dezvoltarea organizațională** poate fi definită drept un efort planificat și susținut de aplicare a științelor comportamentale pentru îmbunătățirea sistemului, folosind metode reflexive, auto-analitice. (Schmuck și Miles, 1971)

Există câteva **caracteristici care definesc dezvoltarea organizațională**. Printre acestea se numără (French, Wendell & Bell, H. Cecil, jr, 1999):

- DO pune accentul pe cultură și procese organizaționale
- DO încurajează colaborarea dintre lideri și membrii organizației în cadrul activității de structurare a culturii și proceselor
- DO relaționează cu echipe, nu cu indivizi
- DO se concentrează asupra laturii sociale și umane a organizației
- Participarea și implicarea tuturor nivelurilor organizaționale în activitatea de rezolvare a problemelor și de adoptare a deciziei este specifică și caracterizantă pentru DO;
- DO se axează pe schimbarea totală a sistemului (total system change) și percepe organizația drept un sistem social complex;
- Scopul suprem al DO este de a abilita sistemul-client să fie capabil să își rezolve singur problemele (proces de învățare continuă)
- DO vede progresul organizației ca pe un proces continuu în contextul unei medii aflate într-o schimbare constantă;
- DO adoptă o poziție asupra progresului organizației care pune accentul atât pe dezvoltarea individuală cât și pe cea a organizației ca întreg (situații win-win)

?

*Pornind de la caracteristicile de mai sus, dacă ar fi să realizați o distincție între schimbare organizațională și dezvoltare organizațională, care ar fi principalele argumente pentru diferențiere?*

## **Etapele procesului de dezvoltare organizațională (Edmund Burke)**

- Inițierea – întâlnire client consultant
- Contractarea - părțile încheie un acord scris în care sunt menționate pretențiile, contribuțiile și responsabilitățile partenerilor
- Diazoza - faza determinării stării de fapt a organizației
- Feedback-ul - punerea clientului în posesia informațiilor analizate și prelucrate pentru a avea o mai bună și mai clară imagine a situației organizației
- Planificarea schimbării - implicarea clientului în alegerea/conturarea soluțiilor alternative, analiza critică a acestora, selectarea soluției finale și dezvoltarea planului de acțiune
- Intervențiile - implementarea planului de acțiune)
- Evaluarea – analiza efectelor programului

## **Rezistența la schimbare organizațională**

O problemă cu care majoritatea organizațiilor se confruntă este rezistența la procesul de schimbare și dezvoltare organizațional. Totuși, care ar fi cauzele principale ale rezistenței la schimbare? (adaptare Andrew Leigh, 1997)

- Dorința de a nu pierde ceva de valoare
- Factori de ordin istoric - experiența negativă cu alte schimbări
- Modul în care schimbarea este prezentată și implementată
- Neînțelegeri în ceea ce privește natura schimbării și consecințele sale
- Nesiguranța în ceea ce privește libertatea de a face lucrurile diferit
- Lipsa abilităților în ceea ce privește adoptarea deciziei
- Lipsa de experiență în implementarea schimbării

- Starea generală de mulțumire cu “modul în care stau lucrurile acum”
- Atitudinea sindicatelor
- Frustrarea cauzată de problemele complexe ridicate de schimbare; frica de incertitudine
- Conducerea vrea schimbarea, deci rezistați-i !

***De reflectat...***

1. *La nivelul organizațiilor publice, cine este principalul initiator al procesului de schimbare organizational?*
2. *Puteți da un exemplu al unei funcții create la nivelul administrației publice locale special pentru a favoriza dezvoltarea și schimbarea organizational?*
3. *Analizând tipurile de schimbare organizational, în care dintre acestea credeți că se încadrează cu precădere organizațiile publice?*
4. *Din lista de cauze ale rezistenței la schimbare, care credeți că sunt dominante în organizațiile publice?*
5. *Ce se întâmplă dacă instituțiile publice nu reușesc să implementeze cu success procesul de dezvoltare și schimbare organizationă?*