

**TIPURI ȘI TEHNICI
DE COMUNICARE
ÎN ORGANIZAȚII**

ROSEMARIE HAINEȘ este conferențiar universitar doctor în cadrul ȘCOLII NAȚIONALE DE STUDII POLITICE ȘI ADMINISTRATIVE, București.

De aceeași autoare:

- Comunicarea televizuală, Editura Eficient, București, 2000.
- Televiziunea și reconfigurarea politicului. Cazul alegerilor prezidențiale din anii 1996 și 2000, Editura Polirom, Iași, 2002.
- Imaginea instituțională, Editura Tribuna Economică, București, 2003.

ROSEMARIE HAINEȘ

**TIPURI ȘI TEHNICI
DE COMUNICARE
ÎN ORGANIZAȚII**



**EDITURA UNIVERSITARĂ
București**

Coperta 1: Robert Delaunay. Ferestrele, 1911
Tehnoredactare: Ameluța Vișan
Coperta: Angelica Badea

Copyright © 2008
Editura Universitară
Director: Vasile Muscalu
Bd. Nicolae Bălcescu, nr. 27-33,
sect.1, București.
Tel./Fax. (021) 315.32.47 / 319.67.27
www.editurauniversitara.ro.
e-mail: redactia@editurauniversitara.ro.

EDITURĂ RECUNOSCUTĂ DE CONSILIUL NAȚIONAL AL CERCETĂRII
ȘTIINȚIFICE DIN ÎNVĂȚĂMÂNTUL SUPERIOR (C.N.C.S.I.S.)

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României

HAINEȘ, ROSEMARIE

Tipuri și tehnici de comunicare în organizații /

Rosemarie Haineș. - București : Editura Universitară, 2008

Bibliogr.

ISBN 978-973-749-332-3

316.77

© Toate drepturile asupra acestei lucrări sunt rezervate Editurii Universitare

Distribuție: tel/fax: (021) 315.32.47
(021) 319.67.27
comenzi@editurauniversitara.ro

ISBN 978-973-749-332-3

ARGUMENT

Comunicarea în organizații devine o problemă majoră în secolul al XXI-lea. Deși disciplina a rămas în esență aceeași, mijloacele afiliate și modalitatea de a o pune în practică au modificat natura acestei activități. Profesioniștii în comunicare ocupă un loc din ce în ce mai important în managementul organizațiilor și corporațiilor. Această realitate care s-a impus la nivel global trebuie să câștige teren și în România, diversele forme și tipuri de comunicare în grup și între grupuri contribuind la realizarea scopurilor organizațiilor.

Comunicarea este mai mult decât o funcție organizațională importantă, ea reflectă valori, le menține și le creează, creează rețele prin care organizația este unită, construiește atitudini, comportamente și percepții și se află la baza oricărei interacțiuni umane.

Noul concept de **comunicare corporativă** reprezintă totalitatea eforturilor unei corporații de a comunica eficient și profitabil. În practică, ea este un instrument strategic al organizației contemporane, cu scopul de a câștiga avantaj competitiv față de concurență. Managerii folosesc acest instrument pentru a conduce, a motiva, a convinge și a informa atât angajații, cât și publicul extern.

Comunicarea corporativă este termenul folosit pentru a defini o mare varietate de funcții ale managementului, funcții legate de comunicarea internă și comunicarea externă ale unei organizații. În funcție de organizație, comunicarea corporativă poate include: relațiile publice, relațiile cu angajații, relațiile cu comunitatea, relațiile cu mass-media, relațiile financiare, relațiile guvernamentale, comunicarea în situații de criză etc.

Iată tot atâtea motive pentru a aborda acest domeniu. Lucrarea de față s-a născut din dorința de a oferi studenților o perspectivă integratoare asupra comunicării din organizații, în zilele noastre.

Sperăm în utilitatea demersului nostru actual și în dezvoltarea și extinderea acestui proiect într-un viitor apropiat.

O identitate și o imagine organizaționale pozitive pot fi create și perpetuate prin intermediul unor programe coerente și bine gândite, îndreptate atât spre interiorul organizației, cât și spre publicul larg. Oamenii învață să recunoască

o organizație prin tot ceea ce face, de la produsele și serviciile pe care le vinde, până la clădiri și angajați. Nevoia de a construi o imagine a organizației (corporației) nu a fost niciodată mai importantă pentru supraviețuirea ei.

Managementul înalt performant folosește informația și comunicarea pentru a monitoriza, evalua și îmbunătăți lanțul de activități creatoare de valoare și generatoare de avantaj competitiv, susținut printr-un răspuns inovativ, flexibil, eficient și rapid la schimbările mediului.

Iunie 2008

Autoarea

SPAȚIUL PUBLIC ȘI ORGANIZAȚIILE

Cuvinte cheie

acțiune comunicațională, acțiune organizațională, spațiu public, întreprindere, cetățean, gestiune culturală, proiect de întreprindere, corporate culture, viziune, cultură, birocratie, organizație, sistem concret de acțiune, montaj compozit, câmp social, rețea, spații de relații

Este, deja, cunoscut că, în ansamblul ei, o instituție sau o întreprindere se construiesc și se mențin traversând numeroase procese și rețele de comunicare, care, în cele din urmă, le conferă coerență.

Relațiile umane însele se construiesc prin comunicare. Putem afirma, astfel, că acțiunea comunicațională și acțiunea organizațională depind una de cealaltă.

Grație limbajului, individul a reușit să structureze și să organizeze mediul în care trăiește, să înțeleagă realitățile și situațiile întâlnite, să-și explice descoperirile pe care le-a făcut de-a lungul timpului. Comunicarea și organizarea sunt cele două stări ce caracterizează, în general, orice organism viu. Omul, sui-generis, poate fi definit, în această perspectivă, ca o ființă comunicațională și organizațională.

Comunicarea nu trebuie confundată, însă, cu exprimarea. Orice schimb și împărtășire de mesaje și de semnificații presupune procese de interpretare, reprezentare și exprimare a acestora. De aceea, capacitatea de expresie, mai ales cea publică, a persoanelor și a grupurilor este primordială în crearea de realități și de semnificații.

Elementele organizării, structurile, funcțiile, rolurile organizaționale prevalează, de regulă, în detrimentul comunicării, al dialogului și contractului. Comunicarea nu

este înțeleasă ca fiind motorul, matricea și suportul situațiilor de creare de realități și de relații. Din rațiuni de putere și control, organizarea și ordinea sunt așezate înaintea oricărei acțiuni comunicaționale. Prin însăși natura sa, comunicarea este spontană, comportă emoții și sentimente. Organizarea este considerată ca fundament al certitudinii, previzibilității, redundanței și ordinii, în timp ce comunicarea este imprevizibilă și constituie o sursă de incertitudine, de dezordine și de probleme.

De fapt, comunicarea fiind creatoare de realități și de relații, înainte de a fi schimb și împărtășire de semnificații, constituie o modalitate fundamentală de a contracara entropia organizării (orice structură este supusă la un moment dat degradării).

Comunicarea nu numai că determină apariția unor noi structuri, dar contribuie la menținerea celor existente.

Fenomenul comunicării se află în complementaritate și interdependență cu fenomenul organizării, și invers. Actul de comunicare necesită totdeauna, pentru a se actualiza, o structură, o situație, un context; de asemenea, organizarea nu poate exista fără comunicare, care conduce la transformare și schimbare.

Michel Crozier a deschis în Franța drum sociologiei organizației în anii 1970, perspectivă ce se deosebește de perspectiva științelor economice [1]. În viziunea economică, întreprinderea se ocupă cu producerea bunurilor și serviciilor ce trebuie vândute, iar raporturile sociale sunt privite ca sisteme sociale de organizare a muncii, de inovație tehnologică, de capacitate de vânzare, de gestiune managerială. Crozier propune studierea comportamentului actorilor dintr-o organizație, dar, deși se detașează de logica economică, teoria sa este tributară unei concepții reductiviste a individului care acționează în funcție de o realitate imediată și simplificatoare a proceselor organizaționale [2].

Spațiul public și comunicarea

Pentru analiza organizațiilor din perspectiva comunicării, este necesară o trecere în revistă a diverselor forme pe care le-a îmbrăcat spațiul public de-a lungul timpului.

Jurgen Habermas a conceput inițial spațiul public ca o formă de mediere între stat și societatea civilă. În anii 1990, el revine asupra conceptului, definindu-l astfel: „condițiile

de comunicare prin intermediul cărora pot fi formarea discursivă a opiniei și voința unui public alcătuit din cetățeni” [3].

Spațiul public al lui Habermas este fondat pe principiul publicității sau al folosirii publice a rațiunii de către persoanele particulare reunite într-un public. Utilizarea publică a rațiunii sub forma argumentării și dezbaterii reprezintă mediul în care se realizează opoziția dintre societatea civilă și stat. Ceea ce, inițial, Habermas nu a luat în considerare este faptul că procesele de comunicare aparțin unor câmpuri sociale diferite. Logic, spațiul public este inegal și conflictual, reflectând raporturi sociale de inegalitate și dominare. Câmpurile sociale concurente și interdependente generează o tensiune exprimată, așa cum afirmă Bourdieu, violența simbolică, spațiul public devenind „câmpul medierii între interesele și pozițiile sociale contradictorii care trec cu necesitate prin formele culturale și simbolice ale formării opiniei” [4].

Bernard Floris distinge în studiul său intitulat „Întreprinderea din perspectiva spațiului public”, patru forme de mediere proprii spațiului public [5]:

1. spațiul public este câmpul formării simbolice a unei opinii publice prin intermediul tuturor formelor de comunicare existente în societate;
2. spațiul public este câmpul formării democratice a unei voințe publice prin intermediul sufragiului universal, al parlamentului și al partidelor;
3. spațiul public este o sferă de mediere între stat și societatea civilă;
4. spațiul public nu este un loc abstract al consensului democratic ideal, ci un spațiu conflictual care exprimă raporturile sociale de inegalitate și dominare.

Același autor, analizând diferitele forme pe care le-a îmbrăcat spațiul public de-a lungul timpului, ajunge la concluzia că există mai multe faze ale spațiului public.

Astfel, în secolul al XIX-lea (în sfera publică burgheză) „întreprinderea” se sustrage spațiului public, deoarece economicul, spre deosebire de politic, trece în domeniul privat, odată cu capitalismul liberal.

Câmpul economic se sustrage autorității statului, iar în această perioadă funcțiile economice și politice, amestecate

mai înainte, se separă în două structuri sociale diferite, economicul trecând aproape total în domeniul privat. Viața întreprinderilor și a membrilor săi este un lucru lăsat la mâna proprietarilor. Alegerile economice și capitalurile care dirijează aceste alegeri nu intră în sfera de dezbateră a spațiului public.

Într-o a doua fază a spațiului public, odată cu instituirea votului universal (după 1848) și cu apariția mijloacelor de comunicare de masă, câmpul economic a ieșit din structura sa privată și s-a întrepătruns cu statul. Ca urmare, politicul și economicul se reconciliază, iar în mijloacele de comunicare de masă se dezvoltă comunicarea publicitară.

Mijloacele de comunicare de masă reprezintă locul principal de exprimare a opiniei publice și de obiectivare a spațiului public. Statul intervine din ce în ce mai mult în regularizarea producției și a schimburilor. Pe de altă parte, dezvoltarea mișcărilor muncitorești și formarea sindicatelor au condus la formarea unui spațiu social propriu, autonom, care se înrudește cu formele spațiului public.

În prima jumătate a secolului al XX-lea, întreprinderea apare în spațiul public ca valoare pozitivă, structurantă a reprezentărilor colective, datorită faptului că în marile întreprinderi private s-au creat spații publice interne, parțiale, ca expresie a nașterii a două tipuri de legitimități: legitimitatea patronală, care se ocupă cu decizia și gestiunea economică, și legitimitatea salarială. După anii 1960, structura și actorii spațiului public încep să se schimbe, având forme noi de comunicare. Cei trei actori care s-au manifestat în câmpul politic și au transformat formele sale de comunicare au fost: institutele de sondare, politologii și consilierii în comunicare.

Câmpul de comunicare se restructurează și produce un nou tip de gestiune strategică și comunicațională a socialului, în care televiziunea joacă un rol central. Ca formă dominantă de comunicare în spațiul public se impune forma marketing publicitară, provenită din câmpul economic. Comunicarea de întreprindere suferă și ea transformări care se manifestă în spațiul public. La începutul anilor 1980, observă Bernard Floris, în analizarea realităților din societatea franceză, se produce o revalorizare a imaginii întreprinderii, vehiculându-se ideea **întreprinderii-cetățean** pe fondul unei recon-

cilieri între patroni și salariați [6]. Câmpul antreprenorial a preluat gestionarea strategică a raporturilor sociale în spațiul public prin tehnici de comunicare, trecând de la promovarea bunurilor produse la promovarea mărcilor și a funcției sociale a întreprinderii private.

Ca urmare, se dezvoltă **comunicarea externă** (relațiile cu presa și promovarea imaginii mărcilor, comunicarea evenimentială sau de criză, sponsorizările, mecenatul, cauzele umanitare) și **comunicare internă** a întreprinderilor (care a modificat spațiul public intern creat anterior). Cauzele acestor schimbări constau în noile modalități de conducere mai participative (un nou tip de management non-taylorian), în necesitatea extinderii circulației informațiilor și preocuparea managerilor de a dobândi adeziunea salariaților la concepțiile și strategiile manageriale.

Noul model al managementului în care funcția comunicării preia adeziunea și motivarea salariaților este specific, oarecum, Franței [7]. În Japonia, motivarea este realizată prin sistemul de angajare pe viață, al statului social privilegiat, al compromisului social gerat de sindicate și de cultura industrială specifică.

Pentru a câștiga adeziunea salariaților la valorile și simbolurile întreprinderii, la sistemul relațiilor industriale, managerii și experții în comunicare au creat politica **globală de comunicare internă și externă**, centralizată la cel mai înalt nivel.

Modelul este marketingul publicitar al comunicării, ca tehnologie intelectuală de gestionare strategică a socialului. Noul management, aplecat spre comunicare, cu dimensiunile ei simbolice și culturale, trebuie să țină seama de resursele umane care trebuie să fie implicate și motivate spre participare prin acea „democrație a întreprinderilor”.

Considerăm pertinent punctul de vedere al lui Christian Le Moenne, care identifică trei spații ale întreprinderii: cel al organizării muncii, cel al administrării birocratice și spațiul global, al relațiilor dintre întreprindere și diferitele medii ale acesteia, mediul industrial și comercial, mediile societale, piețele, sistemul producției globale [8].

Două schimbări majore de perspectivă: **întreprinderea-proiect**, cu punerea în practică a unor strategii de

comunicare instituțională, și accentul pus pe **dimensiunea culturală** a managementului vizează **gestiunea culturală** a întreprinderilor ca organizații sociale. Strategiile comunicative acționează, afirmă Le Moenne, prin producerea de semnale, semne și simboluri care alcătuiesc un **imaginar** propriu organizației, imaginar ce alimentează imaginarul social. Conceptul de întreprindere-cetățean arată concepția privind organizația: pentru a continua să existe în mediul înconjurător, pentru a rezista presiunilor sociale, politice și instituționale, pentru a putea continua să obțină profit, întreprinderile trebuie să producă un imaginar comun, adică să instituie un spațiu simbolic propriu în imaginarul social global, finalitatea fiind obținerea unei opinii publice favorabile. Spațiul productiv nu mai este spațiul uzinei, așa cum era el constituit în secolul al XIX-lea, ci devine un loc al socializării, forma aptă să apere interesul general, loc al acțiunii comunicative (comunicare simbolică) care reconstruiește identitatea [9].

Dacă în secolul al XIX-lea **întreprinderea** era văzută ca un **spațiu al producției**, la începutul secolului al XX-lea apare **întreprinderea** ca **organizație** și model de organizare, iar în anii '60 **întreprinderea** este concepută ca **sistem de informare**.

Revoluția informațională și tentativa de a organiza astfel spațiul productiv, înțeles ca loc al socializării și al creării unor consensuri, fac loc gestiunii simbolice și dau naștere unor noi discursuri, noi practici, noi subiectivități și noi paradigme de creare a unor sensuri.

În cadrul întreprinderilor, comunicarea urmărește trei obiective majore [10]:

- să construiască o identitate puternică și bine pusă în valoare;
- să contribuie la apariția unui nou management al muncii;
- să participe la modernizarea producției, a condițiilor și a structurilor de producție.

Identitatea și imaginea publică sunt două elemente cheie ale comunicării moderne de întreprindere. Cele două concepte nu trebuie confundate în practica de fiecare zi.

Potrivit lui Schwebig, „**identitatea** este constituită din caracteristici interdependente, politice, structurale sau psihosociologice care susțin coeziunea organizației, specificitatea acesteia și stabilitatea ei în timp” [11].

Imaginea unei organizații rezultă din conjugarea a trei elemente: personalitatea organizației, imaginea pe care organizația dorește să o ofere și imaginea percepută de public [12].

Comunicarea administrează relația dintre identitate și imagine: care este identitatea organizației, cât de cunoscută este ea, cum este percepută de diversele categorii de public.

Începând cu anii '80, crește interesul specialiștilor față de tema culturală din interiorul întreprinderii, apărând noțiuni cum sunt „corporate culture” și „organizational culture”, orientate către preocupări de ordin managerial. În sens antropologic, conceptul de cultură desemnează ansamblul normelor și valorilor, al reprezentărilor colective, al modurilor de a simți, de a gândi și de a acționa, care stau la baza unei societăți, a unei etnii sau a unui grup specific [13].

În cazul întreprinderii, Renaud Sainsaulieu identifică cinci ipoteze, pe care le prezentăm în cele ce urmează [14].

Prima ipoteză afirmă existența unei culturi comune alcătuite prin reprezentări și prin valori împărtășite de către toți membrii organizației. Această viziune însă supraestimează elementele consensuale și nu ține seama de faptul că întreprinderea reprezintă o comunitate alcătuită din indivizi diferențiați.

A doua ipoteză, care stă la baza noțiunii de cultură de întreprindere, pune accentul asupra faptului că jocurile strategice ale actorilor din interiorul organizațiilor sunt alimentate de o serie de valori interiorizate și de sisteme proprii de reprezentare. Se pune, în acest caz, problema ponderii pe care o au aceste reprezentări transmise pe cale culturală în jocurile și în strategiile actorilor.

Cea de-a treia ipoteză asociază conceptul de cultură de întreprindere cu un proiect mobilizator. întreprinderea nu s-ar mai limita la a fi doar un spațiu de manifestare a unor practici colective moștenite din trecut, a unor valori și ritualuri colective, a unei identități specifice, ci ar mobiliza și forțele membrilor săi în realizarea unui proiect civilizator. Numai

că, la un moment dat, ar apărea un decalaj între imaginea vehiculată de proiectul de întreprindere și realitate, pierderea motivației putând lua locul adeziunii dorite [15].

A patra ipoteză privește întreprinderea ca pe o micro-societate, cu o structură și trăsături relativ stabile. Această perspectivă consideră întreprinderea ca un univers închis - o comunitate asupra ei înseși - relativ distinct de mediul social exterior.

A cincia ipoteză sugerează că întreprinderea produce forme de sociabilitate, identități și valori susceptibile să pătrundă în societatea globală și să o marcheze.

Antropologia culturală tinde să prezinte lumea ca pe o pluralitate de culturi ce constituie tot atâtea universuri închise, între care nu se leagă nici o comunicare. Jean -Loup Amselle opune acestei viziuni ideea sincretismului originar, considerând diversele culturi ca făcând parte dintr-o țesătură interculturală, diversele practici și referințe proprii unui spațiu social dat fiind activate în funcție de o conjunctură sau alta, și nu de normele și valorile proprii unui grup, și care s-ar impune automat fiecăruia dintre membrii grupului [16]. Această idee conduce la reconsiderarea însăși a noțiunii de cultură și, implicit, a culturii de întreprindere. Valorile vehiculate de întreprindere și practicile din cadrul acesteia trebuie interpretate în strânsă legătură cu valorile societății ambiante.

Proiectele de întreprindere sunt definite ca adevărate platforme care sintetizează, în câteva pagini, marile obiective și, în opinia lui François Gondrand, se pot identifica opt modalități de apariție a lor [17]:

- rezultat al unui demers participativ;
- prelungire a actului de fondare a întreprinderii;
- definirea unor valori comune după fuzionare;
- ramificarea în întreprindere a unui proiect de grup;
- grija de a restabili încrederea;
- un atu pentru a câștiga;
- mijlocul de a ieși dintr-o situație de criză;
- mijlocul de a obține consensul în interior.

Adoptarea și recunoașterea unui proiect sunt posibile numai prin utilizarea unor tehnici de comunicare, proiectul fiind, cum afirmă Bernard Miège, un element cheie al comunicării interne [18].

În perspectiva deschisă de **corporate culture**, două idei sunt foarte clare:

1. reușita economică a unei firme nu se poate baza decât pe o puternică cultură de întreprindere;

2. întreprinderea este purtătoarea unui proiect civilizator, care îi garantează identitatea și la care personalul său aderă cu atât mai ușor cu cât cadrele sociale tradiționale din afara întreprinderii se dovedesc din ce în ce mai puțin operative.

În anii 1960-1970, **managementul pe obiective** era în plină ascensiune, obiectivele strategice se departajau în obiective operaționale, apoi în sub-operative.

În anii 1970-1980, **planificarea strategică** a cunoscut o schimbare fondată pe elaborarea a două sau trei scenarii posibile; este momentul când apare **proiectul de întreprindere**, născut din principiul de a determina oamenii să participe la elaborarea unui scop comun [19].

La începutul anilor '90, proiectului de întreprindere i se adaugă un concept nou: **viziunea**.

James Kouzes și Barry Posner, autori ai cărții **The Leadership Challenge**, definesc astfel viziunea: „Preferăm să folosim termenul de viziune nu pentru că este la modă, ci pentru că el este cel care descrie cel mai bine acest talent despre care ne-au vorbit liderii. Preferăm viziunea mai întâi pentru că în ea există sensul de a vedea; el evocă imagini și tablouri. Metafora vizuală este foarte frecventă în descrierea planurilor pe termen lung ale unei întreprinderi. Apoi viziune sugerează o orientare viitoare - viziune este o imagine a viitorului. În plus, prin viziune se subînțelege o voință de excelență, un ideal. În sfârșit, evocă ceva din calitatea a ceea ce este unic. Propun, deci, ca definiție a viziunii o imagine ideală și unică a viitorului. Întreprinderile își sintetizează viziunea sub forma unui document în care prezintă misiunea pe care și-au propus-o, valorile care emană și obiectivele pe care doresc să le atingă. Această viziune exprimă esența a ceea ce este important pentru întreprindere în construirea viitorului său [20].

Astfel, societatea japoneză Shiseido, în raportul său pe anul 1991, prezintă identitatea întreprinderii prin prisma câtorva priorități.

- sprijinirea oamenilor, peste tot în lume, pentru a-și exprima adevărata frumusețe interioară și exterioară;
- contribuția la bunăstarea emoțională și fizică;
- procurarea unei palete variate de produse de calitate;
- jucarea unui rol activ în viața culturală și socială a consumatorilor;
- urmărirea unei lungi tradiții de capacități tehnologice superioare pentru a explora noile frontiere științifice și crearea unei noi valori.

Shiseido numește acest proiect al său Marele Scop și îl rezumă în această frază: a descoperi și obține valoarea care să aibă sens și a crea un stil de viață mai bogată cultural.

Firma americană de informatică Hewlett Packard are următoarea viziune despre afaceri, despre meserie și valorile sale:

„Ce este H.P.Way (modelul H.P.) (...) acestea sunt liniile de conduită și acțiunile care decurg din credința că bărbații și femeile au dorința de a face o muncă de calitate, de a face o muncă de creație și că, dacă li se creează mediul potrivit, chiar o vor face. Această definiție a modelului H.P. a concepției de casă a managementului este mereu în vigoare la Hewlett Packard; ea figurează explicit pe pliantele societății și este în mod regulat sursa de inspirație a actualizării planurilor strategice pe termen lung și a preluării lor în diferite țări. Lansată adesea de șeful de întreprindere sau de liderul care a știut să capteze intuiția colectivă și nevoile viitoare ale pieței, viziunea nu este ceva rigid, o imagine ce o pui în ramă și apoi o uiți. Ea reprezintă o dinamică a progresului. O întreprindere are reușite nu pentru că are o frumoasă reprezentare despre ea însăși, ci pentru că funcționează într-o manieră performantă. A funcționa nu înseamnă o stare, ci un proces. Pentru acest motiv, un mare număr de întreprinderi vor prefera să vorbească de **visioning** (care corespunde unui verb de acțiune) mai degrabă decât de viziune (care poate să pară rigid și marcat de narcisism). Visioning-ul este, deci, arta de a elabora și a face să trăiască o viziune.” [21]:

Visioning-ul invită la reflecție asupra problemelor fundamentale privind viitorul întreprinderii:

- cine suntem noi astăzi?
- care este imaginea noastră în exterior?

- care ne sunt atuurile, slăbiciunile, problemele?
- care este bilanțul situației actuale ca oportunități, în termen de risc?
- ce se întâmplă acum în jurul nostru și ce se va întâmpla pe viitor?
- care sunt tendințele susceptibile de a afecta (pozitiv sau negativ) activitatea noastră pe termen lung? Se întrevăd oare amenințări ce trebuie anticipate, poziții strategice de explorat, ocazii de valorificat?
- cine vrem să fim și ce vrem să facem peste cinci sau zece ani? Prin ce vrem să ne evidențiem?
- care este contribuția pe care vrem să o avem, într-o manieră deosebită pentru clienții noștri, mediul nostru, partenerii noștri etc?
- care este pentru noi rațiunea de a fi, aceea care ne-ar face de neînlocuit dacă am încerca să fim ceea ce am putea să fim?
- ce anume trebuie să schimbăm, să facem să evolueze, să transformăm pentru a ne putea apropia de această viziune? [22]

Conducătorul întreprinderii trebuie să comunice în permanență această viziune colectivă, atât în interior cât și în exterior, să motiveze pe toți pentru a duce totul la bun sfârșit.

Viziunea conferă sens, direcție și identitate. Întreprinderea își construiește identitatea prin obiective și acțiuni, prin natura proiectelor la care aderă și prin valorile care le animă, prin ceea ce este și prin spiritul în care acționează, prin atitudinea pe care o adoptă față de alții. Identitatea este o construcție care se face permanent, traversând faptele cotidiene și este cu atât mai solidă și durabilă, cu cât se acceptă mai mult repunerea ei în discuție pentru a o reinventa mai bine.

Cultura organizațională

Organizațiile care vor să atingă obiectivele și strategiile vor dezvolta o cultură organizațională puternică, fundamentată pe anumite sisteme de acțiuni, valori și norme acceptabile, cu flux de informație și comunicare internă și externă. Cultura organizațională semnifică „ un ansamblu de idei, cunoștințe, reguli, standarde, valori, manifestări, premise ce definesc modul cum se desfășoară munca și cel de tratare a oamenilor [23]. Elementele componente care o definesc ar

fi: **manifestările** (acte de comportament, aspecte fizice ale organizației), **valorile** (credințe ale membrilor organizației), **normele** (de comportament, structurate prin reguli și standarde acceptate), **credințele** (idei, legi, cunoștințe, superstiții, legende etc.), **premisele** (despre lume și organizație).

Charles Handy propune în lucrarea sa „**Understanding Organization**” (1985) următorul model de cultură organizațională:

- **cultura de tip putere** care se regăsește în organizații anteprenoriale de mici dimensiuni, în sindicate, organizații politice, grupuri de presiune. Această cultură este redată sub forma unor cercuri concentrice, centrul fiind sursa de putere, iar diagonalele fiind influențele exercitate de sursa de putere centrală;
- **cultura de tip rol** care are reprezentarea unui templu și este caracteristică organizației formale, clasice;
- **cultura de tip sarcină** sub forma unei rețele rectangulare;
- **cultura de tip persoană** descrisă ca un „roi” sau o „galaxie de stele”.

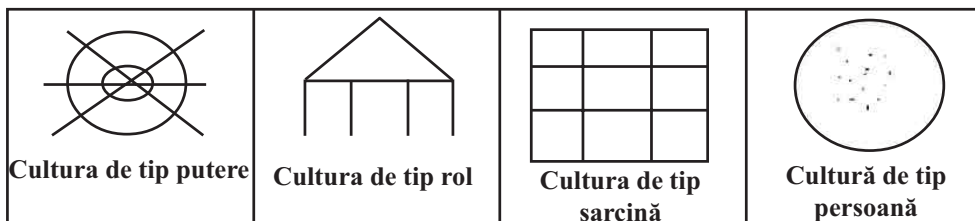


Figura 1

Caracteristici:

Cultura de tip putere:

- sistem normativ restrâns;
- sistemul decizional rezultă din echilibrul de influențe;
- controlul făcut de persoanele cheie;
- fluctuație a personalului.

Cultura de tip rol:

- compartimentare a sectoarelor;
- coordonare la vârf de o echipă managerială redusă;

- poziția ierarhică este sursa de putere;
- oamenii sunt apreciați și selectați în raport de îndeplinirea rolului pe care îl reprezintă.

Cultura de tip sarcină:

- orientată către sarcina profesională sau proiect;
- organizare matriceală;
- flexibilă, adaptivă.

Cultura de tip persoană:

- punctul central este individul;
- organizația servește și ajută membrii potrivit intereselor proprii;
- fără un înțeles global.

Aceste tipuri de cultură pot coexista într-o organizație fiecare dintre ele putând fi dominant.

Deși nu a fost dezvoltată o metodă definitivă de măsurare a culturii organizaționale, totuși s-a ajuns prin cercetare la stabilirea următoarelor caracteristici privind nivelul ei într-o organizație:

1. inițiativa individuală, gradul de responsabilitate, libertate și independență de care se bucură indivizii;
2. toleranța dată de risc, gradul în care salariații sunt încurajați să fie agresivi, inovatori și asumarea riscului;
3. direcția, gradul în care organizația creează obiective clare și performanța așteptată, scontată;
4. integrarea, gradul în care unitățile din organizații sunt încurajate să opereze și să acționeze într-o manieră coordonată;
5. sprijinul managementului, gradul în care managerii prevăd comunicarea clară, asistența și sprijinul pentru subordonații lor;
6. controlul numărului de reguli și reglementări și cantitatea supravegherii directe care este folosită pentru a supraveghea și controla comportarea salariatului;
7. identitatea, gradul în care membrii se identifică cu organizația ca un întreg, mai mult decât cu propriul lor grup de muncă sau domeniul experienței profesionale;
8. sistemul de recompensare, gradul în care alocațiile de recompensare (salarii, promovări) sunt bazate pe criteriile de performanță ale salariaților, în contrast cu vechimea, favoritismul ș.a.;

9. toleranța conflictului, gradul în care salariații sunt încurajați să rezolve conflictele și să fie deschiși la critică;

10. modelele de comunicare, gradul în care comunicațiile organizaționale sunt restricționate de autoritatea ierarhiei formale [24].

Organizațiile antreprenoriale tind să aibă culturi adaptative, sunt deschise spre schimbare și mediu. Din contră, organizațiile birocratice sunt conservatoare și preferă statu-quo-ul.

Caracteristicile antreprenoriale și caracteristicile administrative

Dimensiunile	Caracteristici antreprenoriale	Caracteristici administrative
Orientare strategică	Condusă prin percepțiile oportunității	Condusă prin controlul resurselor
Încredințarea în șansă	Schimbarea revoluționară în perioada scurtă	Schimbarea evoluționistă în perioadă mare
Încredințarea resurselor	Multe etape, cu o expunere minimă a fiecărei etape	O singură etapă, cu o încredințare completă bazată pe o decizie
Controlul resurselor	Ajutor din partea unui liber profesionist și închirierea unor resurse necesare dorite	Întrebuițarea și/sau proprietatea unor resurse dorite
Structura de management	Puține nivele cu acceptarea modelelor de comunicare neformală	Multe nivele, cu accente pe comunicarea prin ierarhia formală

Sursa: Gh. Ionescu, 1996, **Dimensiunile culturale ale managementului**, Editura Economică, București, pag. 59

Vom face, în cele ce urmează, o prezentare a teoriei birocrăției, termen ce aparține teoreticianului social german Max Weber, care susține că birocrăția este metoda rațională de conducere a organizațiilor complexe. Vom vedea care sunt caracteristicile birocrăției și cum este ea considerată de managementul contemporan al organizațiilor.

Inițial, Max Weber face o analiză a modurilor de guvernare analizând autoritatea și modalitățile de legitimare a acesteia. Astfel, deosebește trei forme de bază ale autorității: autoritatea cu caracter rațional-legal, de care se apropie cel mai mult forma de administrație modernă, autoritatea cu

caracter tradițional și autoritatea cu caracter carismatic, toate aceste tipuri-ideale de autoritate fiind construcții teoretice, nici una din formele concrete de exercitare a autorității neconfundându-se în totalitate cu vreuna din cele trei forme enumerate.

Autoritatea cu caracter rațional-legal

- Este întemeiată pe drept. Dreptul este conceput ca un ansamblu de reguli abstracte, susceptibile de a fi aplicate în cazurile particulare;

- Este impersonală. Cel care ascultă de ea se supune dreptului sau regulamentului și nu persoanei celui care dă ordine;

- Este organizată după o ierarhie a funcțiilor, care implică exercitarea din partea instanței superioare a unui control asupra instanței inferioare, dar care le lasă, totodată, subordonaților posibilitatea de a ataca prin recurs deciziile superiorilor;

- Se bazează pe competențele celor care exercită funcții;

- Presupune o separare strictă între funcție și persoana care o exercită. Titularii unui post nu sunt proprietarii postului respectiv și au obligația să răspundă de modul în care folosesc mijloacele încredințate. Resursele funcției sunt distincte de resursele private. Locul de exercitare a activității se află în afara domiciliului;

- Principalele decizii și dispoziții sunt redactate în scris.

Autoritatea cu caracter tradițional

- Se bazează pe încrederea în justetea unor dispoziții transmise de-a lungul timpului. Tradiția îi conferă legitimitate deținătorului autorității;

- Se întemeiază pe o relație personalizată: ascultarea, care este o datorie față de persoana însăși a deținătorului autorității, îmbracă forma respectului;

- Deținătorul autorității, care poate fi o persoană anume sau un grup, își exercită atribuțiile împărțind favorurile și dizgrația și acordând protecție unor supuși. Este vorba despre o relație de tip senior-supuși;

- Dreptul este cutumiar.

Spre deosebire de autoritatea rațional-legală, autoritatea tradițională nu se bazează pe calificarea celor ce dețin funcții.

Acestea sunt favoruri acordate, după bunul plac al deținătorului autorității, ca recompensă în schimbul unor servicii de calitate și loiale și favoruri care devin apoi durabile prin transmitere ereditară. Ierarhia nu este funcțională, ca în precedentul tip de autoritate, ci se bazează pe legături de dependență personală.

Autoritatea cu caracter carismatic

- Se întemeiază pe valoarea exemplară a unei persoane și pe recunoașterea ei sacră extraordinară, chiar eroică;
- Este o relație similară celeia dintre profet și adepți, care implică revelarea unui erou și venerarea sa;
- Caracterul ei este foarte instabil, spre deosebire de tipurile precedente, în cadrul cărora dreptul și tradiția asigurau o anumită stabilitate. Dacă deținătorul puterii pare să-și fi pierdut harul, autoritatea lui dispare;
- Grupul alcătuit din conducătorul carismatic și adepții săi formează o comunitate emoțională.

Modurile concrete de administrare se prezintă însă, adesea, ca niște formule mixte între diferitele tipuri ideale de autoritate.

Max Weber consideră că tipul ideal al autorității cu caracter rațional-legal corespunde conducerii administrative birocratice.

Conducerea administrativă birocratică are următoarele caracteristici:

- ✓ Aceasta se compune din funcționari liberi ca persoane, care nu se supun decât îndatoririlor legate de funcția pe care o îndeplinesc;
- ✓ Ierarhia este organizată în scopuri funcționale;
- ✓ Atribuțiile sunt strâns legate de funcția ocupată și sunt definite printr-un contract;
- ✓ Selecția este deschisă și se bazează pe calificarea profesională dovedită printr-un examen și atestată printr-o diplomă;
- ✓ Retribuțiile constau în salarii fixe, dimensionale în funcție de rangul ierarhic căruia îi corespund responsabilitățile asumate;
- ✓ Funcția este unica sau principala ocupație și nu este apropiabilă;
- ✓ Avansările se fac pe baza vechimii și a unei aprecieri din partea superiorilor;

- ✓ Funcționarii se supun unei discipline, precum și unui control.

Weber arată că această formă de organizare se regăsește în toate tipurile de întreprinderi și că ea prezintă forma de administrație cea mai rațională în plan formal, pentru că impune conformarea la un regulament, are un caracter previzibil și prescrie tehnică. El afirmă: „Nu avem de ales decât între birocrațizarea și diletantizarea administrării” [25].

Pentru Max Weber, birocrația apare ca unul din instrumentele de raționalizare cu care se înarmează conducerile marilor organizații moderne.

Dezvoltarea continuă a structurilor birocratice, atât publice cât și private, apare ca o trăsătură marcantă a societăților industriale din secolul al XX-lea. Cercetătorii americani Robert K. Merton și Talcott Parsons, adepți ai curentului structuro-funcționalist, se vor preocupa, mai târziu, de o reinterpretare a ideal-tipului weberian.

Dacă Weber a fost preocupat de eficacitatea formei birocratice, de congruența dintre caracteristicile modului de administrare birocratic și trăsăturile societății în care se dezvoltă acesta, Merton pune accentul pe dificultățile cu care se confruntă birocrația în încercarea de a-și atinge obiectivele și pe efectele structurii birocratice asupra individului, deschizând calea unei analize a funcționării interne a organizațiilor.

Merton observă că birocrațiile care tind să se aproprie de idealul-tip weberian cu caracter rațional-legal, (reguli abstracte, ierarhie funcțională, caracter impersonal al relațiilor de autoritate) prezintă disfuncții concretizate în rutine care paralizează activitatea organizației. Funcțiile sunt definite ca acele consecințe observate care contribuie la adaptarea sau la ajustarea unui sistem dat, disfuncțiile fiind acele consecințe observate care stânjenesc adaptarea sau ajustarea sistemului.

Modul de administrare birocratic tinde spre o raționalizare maximă; cu toate acestea, procedurile pe care le instituie conduc la efectul contrar celui urmărit.

Merton dezvoltă ipoteza personalității birocratice la funcționarii de toate gradele, care își desfășoară activitatea în cadrul unui hățiș de regulamente și de proceduri formalizate. Sarcina lor principală nu mai este aceea de a

răspunde la cererile clienților sau utilizatorilor, ci de a se orienta într-un labirint de reguli și de consemne scrise. Disfuncția majoră ce rezultă de aici este aceea că procedurile sunt aplicate în litera, iar nu în spiritul lor. Ele nu mai sunt repere în bunul mers al activității, ci devin dumnezei. Datorită respectării ad litteram a regulamentelor, funcționarii ajung ritualiști, tipicari, rigizi și incapabili să se adapteze rapid” [26].

Alvin W. Gouldner sugerează că ideal tipul rațional-legal îmbină două forme de autoritate distincte: una întemeiată pe expertiză și alta bazată pe sancțiune. Prima implică liberul consimțământ, cea de-a doua este impusă. El avansează ipoteza că nu există un model unic de birocrație și că în interiorul aceleiași întreprinderi pot exista mai multe forme de birocritizare, care corespund unor modalități diferite de promulgare a regulilor. Cercetarea făcută de Gouldner conduce la următoarele concluzii:

- Existența a trei tipuri de birocritizare:
 - a) Birocritizarea artificială, când regulile fixate de o autoritate exterioară nu sunt respectate de nimeni;
 - b) Birocritizarea reprezentativă, întemeiată pe elaborarea în colectiv a regulilor;
 - c) Birocritizarea punitivă, bazată pe impunerea regulilor și pe sancțiuni în cazul nerespectării lor.
- Legitimitatea unei raționalizări nu vine de la sine și nu are cum să se impună de la sine;
- Măsurile de raționalizare fac ca întreprinderea să se concentreze asupra problemelor interne și o detașează de comunitatea exterioară în care se integrase până atunci [27].

Philip Selznick continuă cercetarea asupra organizațiilor birocratice, validând ipoteza lui Merton conform căreia birocrațiile produc în mod spontan disfuncții, dar aceste disfuncții nu sunt produse de numărul mare de reglementări, ci ele sunt rezultatul, pe de-o parte, al specializării activităților, care face ca membrii unei organizații să se concentreze asupra unor scopuri specifice în detrimentul obiectivelor generale și, pe de altă parte, al presiunii exercitate de mediu.

Selznick atrage atenția asupra faptului că organizațiile nu se dezvoltă numai în funcție de anumite exigențe interne,

fiind nevoite să țină sub control și relațiile pe care le au cu mediul.

Selznick pune accent pe rolul structurilor informale din cadrul organizațiilor birocratice, fiind de părere că orice organizație creează structuri informale; în cadrul oricărei organizații, scopurile inițiale sunt modificate (abandonate, deviate, reformulate) de procese interne, iar modificările se fac prin intermediul structurilor informale [28].

Peter Blau, în cercetările întreprinse între anii 1948 și 1949, constată că aceste comportamente informale nu pot fi asimilate sistematic unor disfuncții, din contră, ele pot contribui într-un mod mai eficient decât reglementările standardizate la atingerea obiectivelor organizației. În opinia lui Blau, modelul informal de cooperare și de consultare reciprocă îndeplinește atât funcții psihologice, cât și sociale:

- În primul rând, el transformă un ansamblu de indivizi atomizați, subordonați aceluiași superior ierarhic, într-un grup unit prin legături de întrajutorare. Acest fapt face ca relațiile dintre membrii serviciului să se stabilizeze, numeroase conflicte fiind, astfel, preîntâmpinate;
- În al doilea rând, coeziunea socială din interiorul grupului contribuie la îmbunătățirea muncii; ea face ca legea să fie mai eficient aplicată, ameliorând calitatea deciziilor fiecăruia;
- În al treilea rând, această formă de cooperare stimulează interesul agenților pentru munca pe care o desfășoară și duce la creșterea competenței lor.

El nu consideră că birocrațiile sunt sisteme rigide și avansează ipoteza că ele ar conține sâmburele propriilor transformări. Membrii birocrațiilor sunt capabili să atingă obiectivele fixate, în ciuda existenței unor reguli constrângătoare date fiind capacitățile lor de cooperare și de negociere, ocolind astfel reglementările pentru a-și duce la bun sfârșit misiunile [29].

În anii 1950, noțiunea de organizație ia locul celei de birocrație. Reflecția asupra organizațiilor se concretizează în explorarea a două căi de cercetare distincte. Pe de o parte, Talcott Parsons pune bazele unei formalizări teoretice a structurii organizațiilor formale și a locului lor în cadrul

structurii sociale care o înglobează, pe de altă parte, James March și Herbert Simon se apleacă asupra comportamentelor membrilor organizațiilor. Parsons consideră că organizațiile sunt sisteme, sau mai bine zis subsisteme, ale sistemului social ce le înglobează. Ele nu sunt izolate, ci evoluează în interiorul unui univers alcătuit din alte subsisteme cu care stabilesc legături funcționale. Pentru a fi operaționale, organizațiile trebuie să-și asigure îndeplinirea a patru funcții:

- *Funcția de reproducere* a normelor și a valorilor prin care se definesc orientările fundamentale ale organizației, care vor ghida activitatea membrilor săi și prin care se pun de acord scopurile urmărite de organizație cu normele și valorile societății globale;
- *Funcția de adaptare* mobilizează resursele necesare îndeplinirii scopurilor urmărite;
- *Funcția de execuție* se referă la realizarea scopurilor și, în acest sens, se ocupă de administrarea resurselor materiale și umane necesare;
- *Funcția de integrare* urmărește armonizarea diferitelor elemente ale organizației, precum și implicarea și loialitatea acesteia.

Parsons pune accent pe scopurile urmărite de organizații și pe rolurile pe care le îndeplinesc acestea în vederea unei funcționări armonioase a sistemului social global [30].

În 1958, James March și Herbert Simon prin lucrarea intitulată „Organizations” propun o abordare a organizațiilor din perspectiva comportamentelor umane. Concepțiile anterioare relative la comportamentele umane s-au dezvoltat în trei direcții:

- Prima concepție, preocupată de raționalizarea muncii, consideră că membrii organizațiilor, mai ales funcționarii, sunt instrumente pasive, apte să execute o sarcină, să primească ordine și directive, fără a da dovadă însă de inițiative.
- A doua concepție pune accentul pe faptul că membrii oricărei organizații vin cu atitudini și cu sisteme proprii de valoare, care nu sunt neapărat în concordanță cu obiectivele urmărite de organizația respectivă. Membrii organizației trebuie motivați sau stimulați pentru a contribui la atingerea obiectivelor organizației (conform Școlii relațiilor umane).

- A treia concepție acordă prioritate faptului că sarcina membrilor unei organizații este aceea de a lua hotărâri și de a rezolva probleme. Comportamentele umane sunt explicate prin prisma proceselor cognitive, prin modurile de raționament și de analiză.

March și Simon introduc conceptul de raționalitate limitată, arătând că în luarea unei decizii individul se oprește la prima soluție satisfăcătoare. În consecință, cadrele de conducere și personalul executiv au aceleași capacități și limite cognitive [31].

În Franța, Michel Crozier este cel care în anii 1960 își aduce contribuția la problematica sociologiei organizațiilor [32]. Mergând pe linia lui Merton, Crozier investighează condițiile dezvoltării fenomenului birocrăției, numind organizație birocratică orice organizație paralizată de existența unui prea mare număr de proceduri.

Cercul vicios birocratic poate fi descris prin următorii parametri:

- Cercurile vicioase birocratice apar în organizațiile a căror funcționare se bazează pe reguli impersonale;
- Regulile nu reușesc niciodată să prevadă totul, în plus, numărul lor dă naștere unor contradicții, rămân, deci, întotdeauna unele zone de incertitudine;
- Membrii organizației încearcă să țină sub control aceste zone de incertitudine pentru a-și spori puterea în cadrul organizației;
- Când reușesc să o facă, apar noi relații, care sunt generatoare de frustrări pentru ceilalți actori;
- Aceștia ajung atunci să facă presiuni în direcția instituirii de noi reguli impersonale, menite să țină sub control sursele de incertitudine reperate;
- Noile reguli astfel apărute produc, în confruntarea lor cu regulile anterioare, noi surse de incertitudine, pe care anumiți actori sau grupuri de actori din organizații vor încerca să le exploateze în folosul lor etc.

La menținerea cercului vicios birocratic contribuie și centralizarea deciziilor și izolarea diferitelor categorii ierarhice. Michel Crozier este de părere că centralizarea reprezintă o modalitate de a elimina liberul arbitru, dar cu prețul unei puternice rigidități a organizației. Odată cu ideile lui Michel Crozier, termenul de **birocrație** se confundă cu cel de

disfuncție și tinde să desemneze numai **organizațiile publice**. Importanța teoriei lui Crozier rezidă în faptul că el evidențiază relațiile de putere ce apar în interiorul organizațiilor, putere care nu se reduce la raporturile ierarhice, ci constă în capacitatea actorilor, indiferent de locul pe care îl ocupa în organizație, de a identifica și de a exploata sursele de incertitudine existente.

Crozier și Friedberg elaborează așa-zisa **analiză strategică**, care recurge la concepte precum: strategie, putere, sistem [33]. Conceptul de **strategie** este o noțiune operațională care face ca acțiunile sau comportamentele actorilor să nu fie disociate de contextul organizațional în care se desfășoară. Strategiile actorilor nu pot fi înțelese decât prin raportare la structurarea relațiilor de putere. Puterea, la rândul ei, deși poate fi definită ca o relație dezechilibrată, implică totuși schimbul și negocierea.

Capacitatea de acțiune a unui actor depinde de comportamentul celuilalt. Acesta din urmă controlează posibilitatea pe care o are primul de a-și atinge scopurile și cu cât comportamentul său va fi mai imprevizibil, cu atât puterea lui asupra partenerului va fi mai mare. Cei doi cercetători identifică patru surse de putere în cadrul organizațiilor, care corespund unor zone permanente de incertitudine:

- Una bazată pe competență sau pe o specializare funcțională greu de înlocuit;
- O alta se întemeiază pe o ținere sub control a relațiilor cu mediul;
- O a treia, bazată pe ținerea sub control a informației și a comunicării interne;
- O a patra se sprijină pe folosirea regulilor organizaționale care, prin negocierile pe care le produc, constituie o sursă de putere folosită atât de superior, cât și de subordonați.

Dacă noțiunea de strategie se aplică la comportamentele actorilor și la „jocurile” pe care ei le angajează, conceptul de sistem se aplică la rezultatul acestor comportamente și jocuri. Pentru a da soliditate construcției lor, prea abstracte, de altfel, Crozier și Friedberg elaborează noțiunea de **sistem concret de acțiune**, fenomen concret ce poate fi verificat pe cale empirică. Sistemul concret de acțiune este jocul,

deopotrivă structurat și în mișcare, al relațiilor de putere ce apar în raporturile sociale. El se poate situa nu numai la nivel organizațional, dar și la nivel supra-organizațional, atunci când se identifică, de exemplu, cu sistemul politico-administrativ. Analiza strategică marchează o deplasare a obiectului de studiu de la organizațiile formale către acțiunea organizată.

Analiza privind organizațiile stă, în continuare, sub semnul unor subiecte, cum ar fi: rigiditatea organizațiilor, raporturile lor cu mediul, modul în care se iau deciziile, evoluția cercetărilor marcând înnoiri ale disciplinei. Inițial, marile organizații sunt privite ca niște universuri rigide, încorsetate într-un ansamblu de reguli și de proceduri. Teza lui Merton este continuată de Michel Crozier, care însă ajunge la o relativizare a tezei rigidității organizaționale prin accentul pe care-l pune pe negocierile care au loc în interiorul organizațiilor, între actorii preocupați să dezvolte relații de putere paralele.

Alți doi cercetători, François Dupuy și Jean-Claude Thoenig, avansează ideea flexibilității organizațiilor, flexibilitate ce rezidă în numeroasele negocieri și excepții care au loc în cadrul lor [34]. Demonstrația celor doi vizează administrația prefecturală din Franța.

Dupuy și Thoenig constată că tocmai într-un univers ca prefectura, din care orice relație directă cu publicul este, în principiu, eliminată (există un ghișeu, dosarele au un caracter abstract), această relație apare ca esențială și pe ea se pune cel mai mare preț. Funcționarii care au contacte cu exteriorul se bucură de cea mai mare autonomie în raport cu colegii sau cu superiorii ierarhici. Cu cât au mai multe contacte, cu atât se arată mai receptivi față de aranjamente. Cei doi cercetători au recurs la expresia *aranjamente negociate* pentru a desemna negocierile și aranjamentele menite să flexibilizeze reglementările ce se stabilesc la toate nivelele ierarhiei. Într-un fel, funcționarii aflați în contact cu exteriorul se transformă în „mijlocitori”. Și invers, își stabilesc în interiorul organizației, un fel de corespondent, un mediator, adică își găsesc pe cineva în stare să le faciliteze demersurile. Aceste contacte cu exteriorul și aranjamentele pe care le prilejuiesc nu sunt însă atât de simple cum par la

prima vedere. Ele, arată autorii, produc o anumită ambivalență în cadrul funcționarilor. Pe de o parte, apar ca o sursă a eficienței (anumite dosare sunt rezolvate mai repede, probleme a priori insolubile sunt rezolvate etc.) și dovedesc latura umană a administrației, care știe să se deschidă către cazurile particulare. Pe de altă parte, ele pot fi trăite ca manifestări de inechitate și favoritism, îndeosebi de către aceia care nu dispun de nicio posibilitate de a face astfel de aranjamente.

Agenții care recurg la asemenea practici rezolvă contradicția în felul următor: aranjamentele pe care le mijlocesc ei înșiși li se par necesare și justificabile, ca excepții de la regulă menite să deblocheze o situație; în schimb, aranjamentele făcute la nivele superioare ale ierarhiei sunt sistematic interpretate ca manifestări de favoritism, fiind denunțate ca atare. Rezultatul este adâncirea prăpastiei, relevată de Michel Crozier, dintre diferitele nivele ierarhice.

Dupuy și Thoenig demonstrează, în esență, că administrația franceză este o organizație care se bazează pe o serie de contacte cu exteriorul și ai cărei funcționari dispun de o anumită autonomie de acțiune, îndeosebi în domeniul aplicării regulilor.

Din cercetările întreprinse de Gouldner (1954) a reieșit că responsabilii reformelor administrative se confruntă cu mari dificultăți în schimbarea organizațiilor. Reformele reușite sunt mult mai puține decât reformele nereușite în orice fel de organizație.

Dupuy și Thoenig dezvoltă următorul punct de vedere: aranjamentele negociate ori ajustările succesive care dovedesc o mai mare flexibilitate a administrației nu au altă rațiune decât aceea de a evita unele schimbări mai profunde; administrația se adaptează pentru a se schimba [35].

Michel Crozier și Erhard Friedberg arată că schimbarea implică totdeauna crize, dar în ansamblu acestea sunt depășite prin învățare colectivă și dubla transformare a sistemului de acțiune, pe când în organizațiile prea rigide, tot ele contribuie la reproducerea sistemului.

La sfârșitul anilor '80, apare noțiunea de **modernizare**, ca atribut al unor procese variate de schimbare, inițiate atât în întreprinderile private, cât și în administrațiile publice!

Modernizarea presupune: investiții în material tehnic sofisticat, redefinirea relațiilor cu clienții sau cu utilizatorii, reorganizarea muncii, recurgerea la cercurile de calitate și la alte tehnici manageriale importate din Japonia, campanii de comunicare cu scopul de a modifica imaginea internă și externă etc. [36]

Teoriile pe care le dezvoltă Michel Crozier în cadrul sociologiei organizațiilor se referă cu precădere la administrațiile publice. Întreprinderea nu constituie până la sfârșitul anilor '70 un spațiu de investigație profundă, un obiect de studiu în adevăratul înțeles al cuvântului. Anii '80 sunt anii reabilitării sociale și politice a întreprinderii. Relația dintre întreprindere și societate este regândită, iar o serie de cercetări se vor orienta către fenomenele identitare și culturale care au loc în cadrul organizațiilor, în special în cadrul întreprinderilor.

În anii '90, cadrele de analiză a organizațiilor au cunoscut noi direcții, alte concepte au apărut, care au deschis noi perspective în abordarea organizațiilor.

Noțiunea de sistem, centrală până nu demult în sociologia organizațiilor, este înlocuită cu aceea de **montaj compozit** [37]. Cei doi cercetători, Luc Boltanski și Laurent Thevenat, consideră că în cadrul unei organizații coexistă mai multe principii de justificare, mai multe tipuri de existență care formează un montaj compozit, concept ce reda fluiditatea universurilor organizaționale și numeroasele stări prin care trec acestea, ca și modalitățile lor de acțiune în ceea ce privește relațiile cu mediul. Printre principiile de justificare se numără **principiul inspirației**, bazat pe inventivitate, imaginație, spontaneitate; **principiul domestic**, bazat pe tradiție, pe încrederea în relațiile pentru care singura garanție este timpul (dorința de a avea colaboratori loiali și de încredere justifică recrutările făcute pe baza unor recomandări personale); **principiul renumelui** se întemeiază pe recunoașterea din partea majorității și pe creditul acordat de opinia publică (căutarea notorietății se află în centrul acțiunilor de comunicare externă și internă declanșate de organizații); **principiul civic** implică angajarea unor acțiuni colective, orientate spre interesul general și solidaritate (acțiuni întreprinse în beneficiul celor defavorizați pentru

protecția mediului); **principiul comercial** se referă la concurența și echilibrul dintre cerere și ofertă după modelul unei piețe; **principiul industrial** se întemeiază pe eficacitate, productivitate și previzibilitate.

Pierre Bourdieu a elaborat noțiunea de **câmp social** care în cazul organizațiilor clarifică raporturile pe care o organizație le întreține cu mediul său [38].

Caracteristicile noțiunii de câmp social:

- Spațiu structurat și ierarhizat de poziții sau de posturi;
- Fiecare câmp se definește prin mize și interese specifice;
- Fiecare câmp are un capital propriu;
- Orice câmp are nevoie de agenți sociali înzestrați cu dispoziții potrivite (numite **habitus**) care investesc în interiorul său efort, energie, cunoștințe etc. Ceea ce presupune cunoașterea regulilor jocului din câmpul respectiv;
- Structura unui câmp este rezultatul unui raport de forțe între agenții sau instituțiile care ocupă poziții diferite;
- Un câmp este un spațiu dinamic în care se duc lupte pentru menținerea sau răsturnarea raportului de forțe;
- Un câmp este un spațiu deschis;

Organizațiile pot fi analizate pe baza noțiunii de câmp; de asemenea, noțiunea de câmp permite interpretarea relațiilor complexe care iau naștere între diferite organizații și a modului în care aceste relații sunt, în parte, predeterminate de spațiile mai largi care le înglobează.

În Franța, apare o nouă paradigmă în științele sociale, **analiza rețelelor**, [39] care permite studierea atât a funcționării interne a organizațiilor, cât și a relațiilor dintre organizații și mediul lor [40].

La nivel intern, analiza rețelelor permite descrierea relațiilor de prietenie, de consiliere sau de influență care traversează frontierele formale fixate de organigramă. Analiza rețelelor urmărește și legăturile dintre organizații, identificând trei direcții de cercetare: prima urmărește formarea și menținerea rețelelor care se constituie prin prezența acelorași indivizi în consiliile de administrație ale mai multor întreprinderi; a doua direcție studiază influența rețelelor de lobby asupra definirii politicilor publice; a treia

direcție pune în legătură șansele de supraviețuire ale întreprinderilor concurențiale și legăturile informale pe care acestea le stabilesc între ele pentru a gera incertitudinile legate de cerere.

Analiza rețelelor are afinități cu analiza strategică. Analiza rețelelor permite descrierea în aceiași termeni a rețelelor formale și informale, intra sau interorganizațiile, precum și identificarea modului în care aceste două dimensiuni orientează acțiunea și definesc un sistem de acțiune în cadrul căruia actorii își dezvoltă strategiile. Analiza poate arăta modul în care anumite rețele de relații informale suplinesc lipsurile structurii formale, dar și modul în care acestea din urmă determină comportamentele informale. Lazega constată că analiza rețelelor și analiza strategică sunt preocupate de dinamica structurilor organizaționale. Analiza rețelelor permite identificarea relațiilor dintre sistemele de acțiune de la nivele diferite și trecerea de la nivelul intra-organizațional la cel interorganizațional, reconstituind prin aproximări succesive sistemul de acțiune de nivel superior, ceea ce contribuie la identificarea articulațiilor dintre individual, grupal, organizațional și interorganizațional.

Noțiunii de organizație îi ia locul, astăzi, aceea a **spațiilor de relații**, noțiune care trimite la ideea că organizațiile sunt universuri deschise către lumea înconjurătoare [41].

Idei de reținut

Relațiile umane se construiesc prin comunicare. Comunicarea și organizarea sunt cele două stări ce caracterizează, în general, orice organism viu. O instituție, o întreprindere, societatea în ansamblul ei se construiesc și se mențin traversând numeroase procese și rețele de comunicare.

- Bernard Floris distinge patru forme de mediere proprii spațiului public:

1. spațiul public este câmpul formării simbolice a unei opinii publice prin intermediul tuturor formelor de comunicare existente în societate;

2. spațiul public este câmpul formării democratice a unei voințe publice prin intermediul sufragiului universal, al parlamentului și al partidelor;

3. spațiul public este o sferă de mediere între stat și societatea civilă;

4. spațiul public nu este un loc abstract al consensului democratic ideal, ci un spațiu conflictual care exprimă raporturile sociale de inegalitate și dominare.

- La începutul anilor '80, apare în Franța ideea întreprinderii-cetățean. Ca urmare, se dezvoltă comunicarea externă și comunicarea internă a întreprinderilor și un model al managementului, aplecat spre comunicare.

- Cele două schimbări majore de perspectivă: întreprinderea-proiect, cu punerea în practică a unor strategii de comunicare instituțională și accentul pus pe dimensiunea culturală a managementului, vizează gestiunea culturală a întreprinderilor ca organizații sociale.

- Dacă în secolul al XIX-lea, întreprinderea era văzută ca un spațiu al producției, la începutul secolului al XX-lea, apare întreprinderea ca organizație și model de organizare, iar în anii '60 întreprinderea este concepută ca sistem de informare.

În anii '80, apar noțiunile de corporate culture și organizational culture.

- În anii '70-'80, planificarea strategică a cunoscut o schimbare formată pe colaborarea a două sau trei scenarii posibile; este momentul când apare **proiectul de întreprindere**, născut din principiul de a determina oamenii să participe la elaborarea unui scop comun.

• La începutul anilor '90, proiectului de întreprindere i se adaugă un concept nou: **viziunea**.

• Organizațiile care vor să atingă obiectivele și strategiile vor dezvolta o cultură organizațională puternică, fundamentată pe anumite sisteme de acțiuni, valori și norme acceptabile, cu flux de informație internă și externă.

Deși nu a fost dezvoltată o metodă definitivă de măsurare a culturii organizaționale, totuși s-a ajuns prin cercetare la stabilirea următoarelor caracteristici privind nivelul ei într-o organizație:

1. inițiativa individuală, gradul de responsabilitate, libertate și independență de care se bucură indivizii;

2. toleranța dată de risc, gradul în care salariații sunt încurajați să fie agresivi, inovatori și asumarea riscului;

3. direcția, gradul în care organizația creează obiective clare și performanța așteptată, scontată;

4. integrarea, gradul în care unitățile din organizații sunt încurajate să opereze și să acționeze într-o manieră coordonată;

5. sprijinul managementului, gradul în care managerii prevăd comunicarea clară, asistența și sprijinul pentru subordonații lor;

6. controlul numărului de reguli și reglementări și cantitatea supravegherii directe care este folosită pentru a supraveghea și controla comportarea salariatului;

7. identitatea, gradul în care membrii se identifică cu organizația ca un întreg, mai mult decât cu propriul lor grup de muncă sau domeniul experienței profesionale;

8. sistemul de recompensare, gradul în care alocațiile de recompensare (salarii, promovări) sunt bazate pe criteriile de performanță ale salariaților, în contrast cu vechimea, favoritismul ș.a.;

9. toleranța conflictului, gradul în care salariații sunt încurajați să rezolve conflictele și să fie deschiși la critică;

10. modelele de comunicare, gradul în care comunicațiile organizaționale sunt restricționate de autoritatea ierarhiei formale.

• Organizațiile antreprenoriale tind să aibă culturi adaptative, sunt deschise spre schimbare și mediu. Din contră, organizațiile birocratice sunt conservatoare și preferă statu-quo-ul.

- În anii '50, noțiunea de **organizație** ia locul celei de birocrație.

- Anii '80 sunt anii când relația dintre întreprindere și societate este regândită, iar o serie de cercetări se vor orienta către fenomenele identitare și culturale care au loc în cadrul organizațiilor, în special în cadrul întreprinderilor.

La sfârșitul anilor '80, apare noțiunea de **modernizare**, ca atribut al unor procese variate de schimbare, inițiate atât de întreprinderile private cât și în administrațiile publice.

- În anii '90, cadrele de analiză a organizațiilor au cunoscut noi direcții, au apărut noi concepte care au deschis noi perspective în abordarea organizațiilor, precum: noțiunile de **montaj compozit, câmp social, analiza rețelelor și a spațiilor de relații**.

Teme de discuție

- Faceți o analiză a spațiului public din societatea românească actuală.

- Identificați funcțiile și disfuncțiile birocrației, cu aplicație la organizațiile publice contemporane.

- Analizați, pe rând, o organizație publică din perspectiva următoarelor concepte: sistem concret de acțiune, montaj compozit, câmp social, analiza rețelelor și analiza spațiilor de relații.

Bibliografie

- [1] Michel Crozier, 1977, **L'acteur et le système**, Points Seuil, Paris.
- [2] Idem.
- [3] Jurgen Habermas, 1992, **L'espace public, 30 ans après**, Quaderni, nr. 18.
- [4] Pierre Bourdieu, 1984, **Quelques propriétés des champs**, Questions de sociologie, Édition de Minuit, Paris.
- [5] Bernard Floris, 2002, **Întreprinderea din perspectiva spațiului public**, coord. Isabelle Paillart, **Spațiul public și comunicarea**, Editura Polirom, Iași.
- [6] Bernard Floris, 2002, **Întreprinderea din perspectiva spațiului public** în coord. Isabelle Paillart, **Spațiul public și comunicarea**, Editura Polirom, Iași.
- [7] Idem, pag. 138.
- [8] Christian Le Moëne, 2002, **Spațiul public și întreprinderile: conceperea sferei profesionale**, coord. Isabelle Paillart, în **Spațiul public și comunicarea** Editura Polirom, Iași.
- [9] Idem.
- [10] Bernard Miège, 2000, **Societatea cucerită de comunicare**, Editura Polirom, Iași, pag. 33.
- [11] P. Schwebig, 1988 în Bernard Dagenais, **Campania de relații publice**, Editura Polirom, Iași, pag. 118.
- [12] Bernard Dagenais, **Campania de relații publice**, Editura Polirom, Iași, pag. 118.
- [13] Claude Lafaye, **Sociologia organizațiilor**, Editura Polirom, Iași, 1998, pag. 76.
- [14] Renaud Sainsaulieu, Claude Lafaye, **Se prefigurează o sociologie a întreprinderii în Sociologia organizațiilor**, Editura Polirom, Iași, 1998, pag. 76.
- [15] Pierre Eric Tixier, 1998, **Légitimité et modes de domination dans les organisations**, **Sociologie du Travail**, nr. 4, pag. 615-629.
- [16] Jean-Loup Amselle, 1990, **Logiques métisses. Antropologie de l'identité en Afrique et ailleurs**, Payot, Paris.
- [17] François Gondrand, mai 1987, **Un projet d'entreprise: pourquoi faire?** CNPF-Patronat.
- [18] Bernard Miège, 2000, **Societatea cucerită de comunicare**, Editura Polirom, Iași, pag. 43.
- [19] Meryem Le Saget, 1999, **Managerul intuitiv**, Editura Economică, pag. 68.
- [20] James Couzes, Barry Posner, 1987, **The Leadership Challenge**, Jossey, Bass Publishers, San Francisco.

- [21] Meryem Le Saget, 1999, **Managerul intuitiv**, Editura Economică, pag. 72–74.
- [22] Meryem Le Saget, 1999, **Managerul intuitiv**, Editura Economică, București, pag. 75-76.
- [23] George Moldovean, 1998, **Analiză organizațională**, Editura Economică, București, pag. 98.
- [24] Gh. Gh. Ionescu, 1996, **Dimensiunile culturale ale managementului**, Editura Economică, București, pag. 53.
- [25] Max Weber, 1971, **Économie et Société**, Paris, Plon, vol. 1, cap. 3, pag. 229.
- [26] Robert Merton, 1936, **The Unanticipated Consequences of Purposive Social Action**, American Sociological Review, 1, pag. 894-904.
- [27] Alvin W. Gouldner, 1954, **Patterns of Industrial Bureaucracy**, Glencoe, Free Press.
- [28] Philip Selznick, 1943, **An Approach to a Theory of Bureaucracy**, American Sociological Review, vol. 8, pag. 47-54.
- [29] Peter M. Blau, 1955, **The Dynamic of Bureaucracy**, A Study of Impersonal Relations in two Government Agencies, Chicago & London, The University of Chicago Press.
- [30] Claudette Lafaye, 1998, **Sociologia Organizațiilor**, Editura Polirom, Iași, pag. 35.
- [31] Idem.
- [32] Michel Crozier, 1964, **Le Phénomène bureaucratique**, Paris, col. Points-Seuil.
- [33] Michel Crozier, Friedberg Erhard, 1977, **L'acteur et le système**, Points Seuil, Paris.
- [34] François Dupuy, Jean Claude Thoenig, 1985, **L'Administration en miettes**, Paris, Fayard.
- [35] Idem.
- [36] Claudette Lafaye, 1998, **Sociologia organizațiilor**, Editura Polirom, Iași, pag. 58.
- [37] Luc Boltanski, Laurent Thévenot, 1991, **De la justification**, Paris, Gallimard.
- [38] Claudette Lafaye, 1998, **Sociologia organizațiilor**, Editura Polirom, Iași, pag. 94–97.
- [39] Alain Degenne, Michel Forsé, 1994, **Les Réseaux sociaux**, Paris, Armand Colin.
- [40] Emmanuel Lazega, **Analyse des réseaux et sociologie des organisations**, Revue française de sociologie, XXXV, pag. 293.
- [41] Claudette Lafaye, 1998, **Sociologia organizațiilor**, Editura Polirom, Iași, pag. 103–107.