

An Operational
Model of
Organizations

UN MODEL OPERATIONAL AL ORGANIZATIEI

CRISTIAN M. BĂLEANU

The existing models of organizations are created from the designer perspective, rather than from the user point of view. The paper proposes a new model - the organization architecture, where the organization is defined as being its functioning and structuring from the manager's perspective: the organizational culture is a framework for the organizational dynamics and there is a whole control structure planning, organizing, coordinating and controlling the activity of the other part of the system structuring - the processing structure. Change is considered as an essential result of the organization functioning - the way in which the organization, as an open system, is adapting to the modification of the external environment, with a view to preserve its internal structural and cultural coherence.

Organizațiile au apărut într-un anumit moment al evoluției societății omenești, ca urmare a incapacității indivizilor sau grupurilor de a satisface cerințele tot mai complexe ale vieții sociale. În zilele noastre, societatea omenească se prezintă ca o rețea de organizații care apar, se transformă, dispar. "Trăim într-o lume de organizații", exclama Mintzberg (1989), reflectând asupra vieții, ca trecere prințr-un lung șir de organizații. Într-adevăr, omul vede lumina zilei într-o maternitate, este educat la grădiniță, școală și universitate, își câștigă existența într-o companie, pentru a fi condus pe ultimul drum tot în "cadru organizat"... De sănătatea lui se îngrijește tot o organizație, de siguranța lui, o altă... Pe lângă toate acestea, el poate adera la alte organizații, militând pentru pace, egalitate rasială sau sexuală, împotriva fumatului sau, pur și simplu, pentru a-și petrece în mod placut timpul liber.

Desi organizații formale există de mii de ani, teoria organizațiilor este de dată mult mai recentă. Descrieri ale organizațiilor întâlnim în scrierile lui Platon, Morus, Campanella, Machiavelli, dar cel dintâi gânditor care a conceput un *tip ideal* al organizației (birocracia) a fost Max Weber. Organizația birocratică este, în concepția lui Weber, forma complet rationalizată de organizare a activităților, urmărind un anumit scop, prin utilizarea cea mai potrivită a resurselor disponibile. Modelul weberian asociază astfel organizației o *valoare*: organizația este cu atât mai "bună" cu cât este mai potrivită scopului, adică mai *eficace*, și cu cât utilizează mai bine resursele disponibile, adică mai *eficientă*. Chiar dacă, ulterior, au fost evidențiate neajunsuri ale birocraciei - rationalitatea pervertită, incapacitatea instruită, ineficiența organizată, tendințele oligarhice - teoria și

practica organizațiilor continuă să meargă pe drumul deschis de Weber, căutând răspunsul la aceeași întrebare: Cum trebuie concepută și condusă o organizație pentru a fi cât mai "bună"?

Structuralismul și teoria organizației

Elaborarea teoriei structuraliste, ca un corpus integrat, denumit "teoria generală a sistemelor", este atribuită lui Ludwig von Bertalanffy (1950, 1951), însă termenul de "structuralism" a fost consacrat mai târziu, prin contribuțiile biologului și psihologului Jean Piaget (1968) și cele ale antropologului Claude Levi-Strauss (1973). Rezultat al cercetării pluridisciplinare, structuralismul datorează multe dintre concepțele sale unor sociologi precum Comte, Spencer, Durkheim, Parsons sau Habermas, unor lingviști ca de Saussure sau Chomsky, și unor matematicieni ca von Neumann sau cei din grupul Bourbaki. Nu dorim să prezentăm aici istoria ideilor structuraliste, ci vom relua doar acele concepte care au stat la baza modelului organizației, elaborat de către noi.

Structuralismul este centrat pe conceptul de *structură*: un set de *elemente* între care se stabilește un set de *relații*, ultimul fiind format ca urmare a aplicării unor *legi de compozitie*. O stare a structurii la un moment de timp dat o numim *structurare*, aceasta fiind rezultatul unei transformări realizate prin aplicarea legilor de compozitie. (N.B. În cele ce urmează, vom considera ca fiind echivalenți termenii de stare și structurare, așa după cum considerăm echivalenți și termenii de sistem și structură.) Trecerea succesivă a structurii prin structurări succesive este denumită, în teoria structuralistă, *funcționare*. *Elementele* sistemului sunt, la rândul lor, structuri, deci *sub-sisteme* ale sistemului dat.

Structura este *închisă* dacă nu comunică cu exteriorul, adică nu există schimb de elemente sau de relații cu elemente

exterioare între structură și mediul înconjurător. În acest caz legile de compozitie se numesc interne, iar o transformare produce o structurare echivalentă cu cea inițială. "Energia" structurii se conservă, iar "entropia" crește, astfel încât sistemul tinde către starea de "echilibru stabil", adică "moartea termodinamică". Subliniem faptul că termenii de energie, entropie sau echilibru își au originea în termodinamică, dar semnificația lor depinde, în fapt, de natura sistemului. Structurile închise sunt preformate, deci geneza lor nu poate fi reconstituită numai pe baza cunoașterii stării sistemului, respectiv a elementelor și a relațiilor existente la un moment dat.

În cazul sistemelor *deschise*, există, cu mediul înconjurător, schimb de relații (legile de compozitie admit la intrare elemente externe structurii) și elemente (structura deschisă poate încorpora elemente externe). Structurile nu mai sunt echivalente în mod necesar, iar geneza sistemului poate fi dedusă din starea acestuia dacă se cunoaște evoluția în timp a intrărilor. Structura schimbă "energie" cu exteriorul, "entropia" poate scădea, iar sistemul poate evolua către o stare de "echilibru dinamic" cu mediul extern. Sistemele închise sunt, în fapt, cazuri particulare ale celor deschise, când schimbul cu exteriorul este zero.

Piaget (1970) denumește sistemele închise structuri formate sau finale și observă că pentru acestea distinctia între structurare și funcționare își pierde sensul. Dimpotrivă, structurile deschise sunt în continuă formare, funcționarea fiind activitatea structurantă, iar structurarea, rezultatul funcționării. Starea reprezintă structura la un moment dat, observată von Bertalanffy (Piaget, 1970).

Elementele structurii sunt la rândul lor structuri, fiecare îndeplinind o *funcție* în cadrul sistemului. Funcția unui element este realizată de către funcționarea acestuia, ca subsistem. În acest mod, structura se prezintă ca o *totalitate* care primează în raport cu elementele ei. Sprijn deosebită însă față de gestaltism, structuralismul admite că

UN MODEL OPERAȚIONAL AL ORGANIZAȚIEI

elementele își păstrează individualitatea structurală, dar nu și pe cea funcțională, acestea fiind obligate să se supună legilor de compoziție ale sistemului.

Echilibrul dinamic se obține prin acțiunile complementare a două mecanisme: (1) *întreținerea* structurii, realizată prin aplicarea acelorași legi de compozitie pe toată durata "vieții" structurii, și (2) *adaptarea* structurii, declanșată ca urmare a schimbului cu mediul. Primul mecanism realizează conservarea structurii, în timp ce al doilea poate conduce la schimbarea acesteia, funcționarea fiind un *proces continuu de schimbare și reechilibrare structurală*. Acest proces presupune recepționarea intrărilor, analiza acestora prin raportare la structurarea curentă, luarea unei decizii și emiterea unui răspuns către exterior. În același timp sistemul declanșează o comandă de autoreglare, care poate provoca schimbări structurale, *cu condiția aplicării acelorași legi de compozitie*. Acest ultim proces este denumit *învățare* structurală, "învățatura" fiind "memorată" în starea sistemului. Subliniem faptul că în teoria structuralistă clasică legile de compozitie nu pot fi schimbate ca urmare a procesului de învățare.

Luarea unei decizii presupune un proces de evaluare la nivelul structurii. Piaget identifică două tipuri de *valori elementare*: (1) valori *primare* (o intrare este "bună", dacă păstrează sistemul neschimbat sau dacă, în urma transformării, legile de compozitie nu se schimbă) și (2) valori *secundare* (o intrare este "bună", dacă "căștigul" rezultat în urma transformării depășește "costul" acesteia). Situându-se în afara sistemului, Piaget identifică, de această dată, următoarele *valori de sistem*: (1) valori de *finalitate* (sistemul este "bun", dacă rămâne neschimbat sau se transformă în condițiile schimbărilor în mediul extern, păstrându-și legile de compozitie) și (2) valori de *rândament* (sistemul este "bun", dacă, în cursul funcționării, "căștigul" depășește "costul").

Theoria organizațiilor operează pe penultimul nivel de complexitate al ierarhiei

propuse de Boulding (1956), acela al structurilor sociale. Prima dificultate apărută a fost aceea datorată marii varietăți de organizații formale, definite ca grupuri umane create deliberat și care acționează organizat în vederea atingerii unui scop. Pornind de la motivația apartenenței individului la organizație, Etzioni (1961) identifică trei tipuri de organizații formale: voluntare, coercitive și utilitariste. Deși demersul nostru este aplicabil, cu anumite modificări, tuturor tipurilor de organizații, am avut în vedere, din considerente practice, în special organizațiile utilitariste.

Primul model organizațional, care a condus, în fapt, la apariția teoriei organizațiilor, este cel elaborat de Weber. Aceasta pornește de la faptul că, în cadrul unui grup restrâns, oamenii își coordonează activitățile prin interacțiuni directe și permanente între toți membrii grupului. Dacă însă grupul se largeste, coordonarea presupune existența unui mecanism *formal*, care *standardizează* comportamentul membrilor grupului. Procesul de formalizare și standardizare a condus, în cele din urmă, la crearea organizației birocratice sau, pe scurt, a *birocratiei*, alcătuită dintr-o ierarhie de posturi, descrisă în mod explicit printr-un set de proceduri și a cărei activitate se bazează pe diviziunea muncii și a autoritatii (vezi, de pildă, Weber, 1947).

Weber a conceput următorul set de caracteristici ale birocratiei, care, în concepția lui, era modul ideal de organizare:

- 1) fiecare post presupune obligații și responsabilități clar definite, care stabilesc precis modul de realizare a diviziunii muncii;
- 2) toate posturile sunt organizate într-o structură ierarhică piramidală (de tipul celei reprezentate în fig.1). Fiecare post răspunde în fața superiorului pentru deciziile și acțiunile proprii, precum și pentru cele ale subordonatilor;
- 3) toate activitățile respectă un sistem coerent de reguli abstrakte, care definesc responsabilitățile diferitelor posturi și relațiile dintre

ele. Sistemul asigură coordonarea sarcinilor esențiale și uniformizarea activităților, indiferent de persoanele care ocupă aceste posturi; 4) toate posturile se ocupă pe criterii de competență și nu pe considerente personale. Competența se stabilește prin certificare sau examinare, astfel încât să se evite orice influențe: relații de familie, de prietenie, economice sau politice; 5) posturile nu sunt proprietatea celor care le ocupă, ci sunt proprietatea organizației, care se obligă să pună la dispoziția personalului cele necesare desfășurării, în bune condiții, a

activității;

6) cariera personală este consecința apartenenței la organizație. Promovarea se face pe bază de vechime sau merit ori amândouă. După o perioadă de probă, persoana dobândește siguranța postului și este protejată împotriva demiterii arbitratre. În consecință, se reduce influența externă asupra personalului organizației;

7) deciziile administrative, regulile, procedurile și activitățile se înregistrează în documente scrise, care se îndosaraiază și, ulterior, se arhivează.

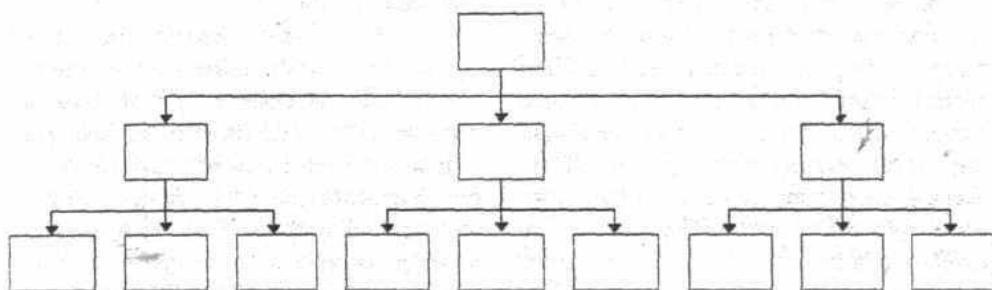


Fig. 1 Organigramă unei birocații

Deși Weber concepe birocratia ca pe un tip ideal de organizație eficace și eficiente, în practică organizațiile create conform modelului weberian au produs exemple clasice de nefuncționalitate și nefuncționalitate. În primul rând, birocratia operează cu posturi și nu cu oameni, ceea ce a dus la alienarea indivizilor și a grupurilor organizației, și chiar la apariția grupurilor informale neautorizate. Oamenii au început să acționeze în conformitate cu alte interese decât cele statuite. Concepute să funcționeze "inde-pendent de influențe exterioare", birocații s-au dovedit sensibile la schimbarea mediului, dar incapabile, totuși, să se adapteze. De asemenea, independența activității de ocupanții posturilor s-a dovedit iluzorie. Create pentru ocupanți mediocre, posturile induc mediocritatea și, în final, produc rezultate mediocre. O manifestare caracteristică mediului biocratic este evitarea răspunderii, la adăpostul descrierii postului;

ocupantul învăță, după o anumita perioadă, cum să transmită sarcinile în jos pe ierarhie, astfel încât să reducă la minim implicarea sa directă. În sfârșit, contrar așteptărilor, birocratiile s-au dovedit instrumente ideale în mănușa unor conducători incorecti. Posturile au devenit, în fapt, proprietatea ocupanților lor!

Conceptia weberiană a fost dezvoltată de către Fayol, pentru care organizația era mediul în care se exercitau "funcțiunile" managerului: planificarea, organizarea, coordonarea și controlul, și de către Taylor, pentru care organizația era rezultatul diviziunii muncii, definirii precise a posturilor, repetitivității acțiunilor și calificării normate a personalului. Organizația a fost astfel redusă la structură și goliță de "conținutul" ei uman. Dupa cum observa Schein (1988): "dacă cerem unui manager să-și descrie organizația, acesta va prezenta organigramă acesteia, care conține: (1) diferențele nivele ierarhice și (2) diferențele domeniilor funcționale, rezultate din

UN MODEL OPERAȚIONAL AL ORGANIZAȚIEI

diviziunea muncii". Rezultatul ultim al acestei perspective asupra organizației este reducerea schimbării organizaționale la restructurare: dacă dorim să schimbăm organizația, schimbăm structura!

În aceeași perioadă în care Taylor punea bazele "managementului științific", Murstenberg cerceta legătura între resursele tehnice și cele umane ale întreprinderii, fundamentând ceea ce se va numi ulterior "psihologia industrială", iar Mayo și Roethlisberger își concentrău eforturile asupra "comportamentului organizațional", relevând noi aspecte ale dimensiunii umane a organizației. Ulterior, McGregor (1957) repune în discuție relația manager - subordonat, contrapunând concepției clasice, pe care o denumește "teoria X", propria gândire, respectiv "teoria Y". Conform teoriei X, sarcina conducerii unei organizații este aceea de a controla strict, dar corect, comportamentul oamenilor, considerați prin natura lor indolenți, lipsiți de ambicio, individualiști, rezistenți la schimbare și de reală credință. McGregor argumentează că, în fapt, oamenii nu sunt nici pasivi prin natură, nici indiferenți la nevoile organizației, iar un astfel de comportament, dacă există, este rezultatul experienței lor în organizații în care managerii utilizează teoria X. În consecință, sarcina esențială a conducerii este aceea de a realiza condițiile organizatorice și metodele de operare în care oamenii să și poată realiza propriile scopuri prin orientarea eforturilor către obiectivele organizației. Argyris (1957) susține, la rândul său, că forma birocratică de organizare este incompatibilă cu nevoile fundamentale ale individului, rezultând necesitatea reducerii controlului asupra salariaților, în paralel cu creșterea gradului de responsabilizare și implicare a acestora în activitatea întreprinderii. Likert (1961) continuă aceste demersuri, propunând un nou sistem de organizare, în care individul să vină în sprijinul organizației și, în același timp, să se poată realiza personal. Pe de altă parte, în timp ce bazele teoriei organizației, inițiată prin lucrările lui Weber și dezvoltată de către

școala "managementului științific", au fost puse în discuție de la bun început, principiile enunțate de către Fayol au dominat o lungă perioadă de timp concepția privind managementul întreprinderilor. March și Simon (1958) au semnalat pentru prima dată faptul că aceste principii fusese stabilite exclusiv pe baza unor observații personale, fără a fi consecința unor cercetări riguroase. Îar atunci când Mintzberg (1975) a întreprins primul studiu cu adevărat științific asupra activității managerilor, concluzia la care a ajuns a fost aceea că realitatea nu prea concordă cu prescripțiile lui Fayol, fiind necesare noi modele organizaționale, care să reunească într-o concepție unitară rezultatele tuturor acestor cercetări.

Modele ale organizației

Modelele organizaționale actuale tind, mai degrabă, să sugereze un cadru de cercetare, decât să definească organizația.

Astfel Leavitt (1965) identifică organizația cu patru variabile care interacționează: oamenii, obiectivele, tehnologia și structura, toate acestea fiind în strânsă legătură cu mediul înconjurător.

Mediul înconjurător

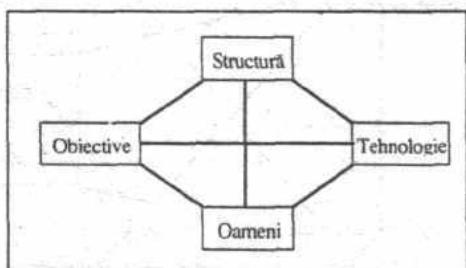


Fig. 2 Modelul lui Leavitt

Analog Galbraith și Nathanson (1978) propun un conglomerat alcătuit din: oameni, obiective, structură, sisteme informative și sisteme de motivare.

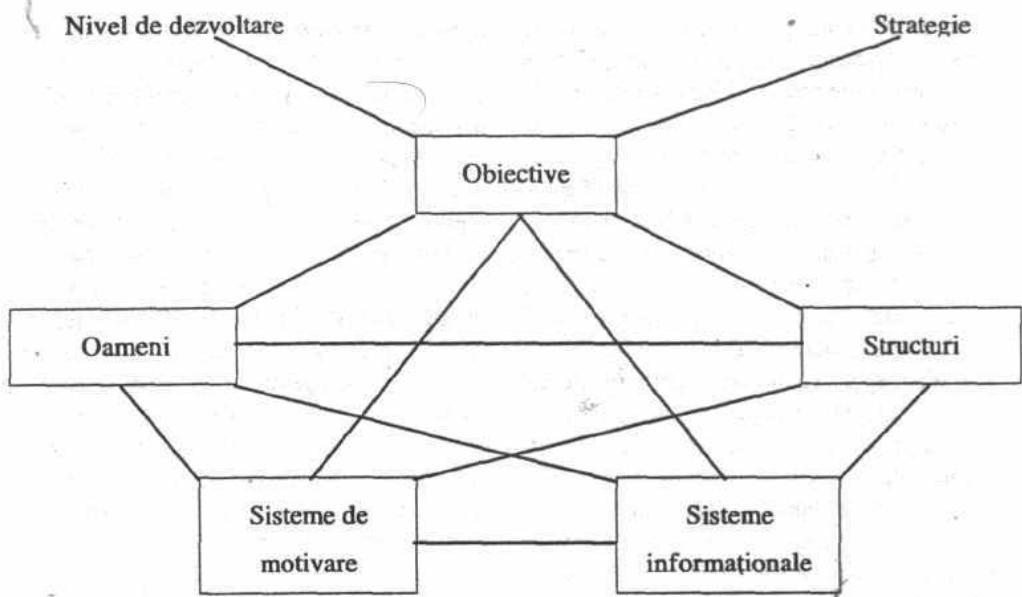


Fig. 3 Modelul lui Galbraith și Nathanson

Mai târziu, Waterman, Peters și Phillips (1980) propun un alt conglomerat de elemente organizaționale, conceput ca o listă de verificare pentru consultanții în

management, și cuprinzând: structură, strategie, abilități, personal, stil, proceduri și obiective generale.

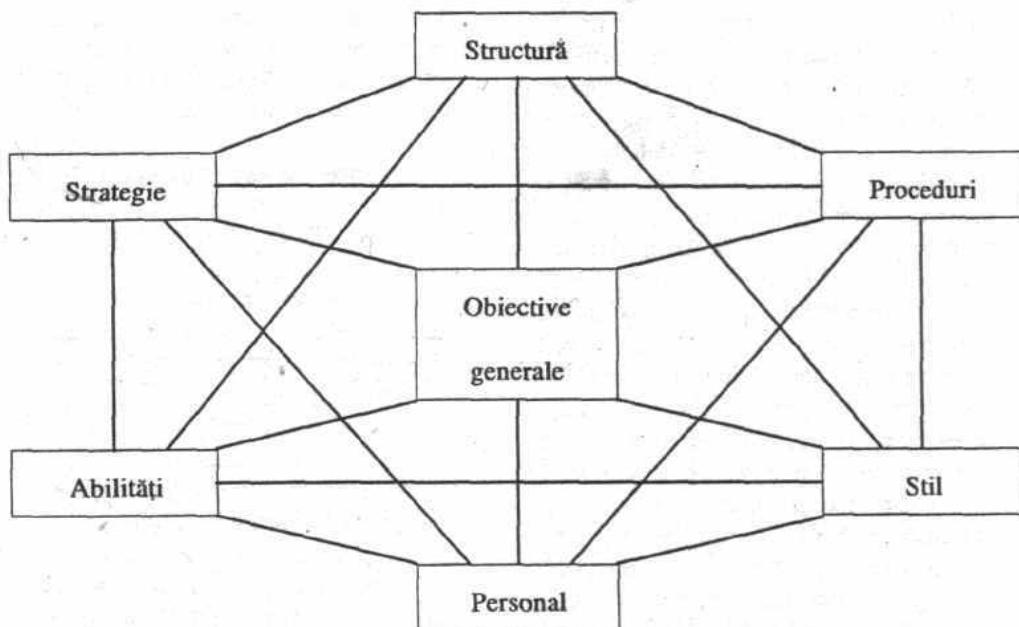


Fig. 4 Modelul lui Waterman, Peters și Phillips

UN MODEL OPERATIONAL AL ORGANIZAȚIEI

Hurst (1984) sesizează cele două tendințe: modelare de tip "rațional" (sarcini, oameni, recompense, procese și structură) și cea de tip "intuitiv" (roluri, oameni, recompense, relații și grupuri), și propune un model mixt, obținut din "interconectarea"

celor două modele, prin intermediul vizunii, scopurilor comune, misiunii și planificării organizaționale. Rezultă, așa cum afirmă în final autorul, o "teorie a relativității" la nivel managerial, care sugerează imposibilitatea unui model general valabil.

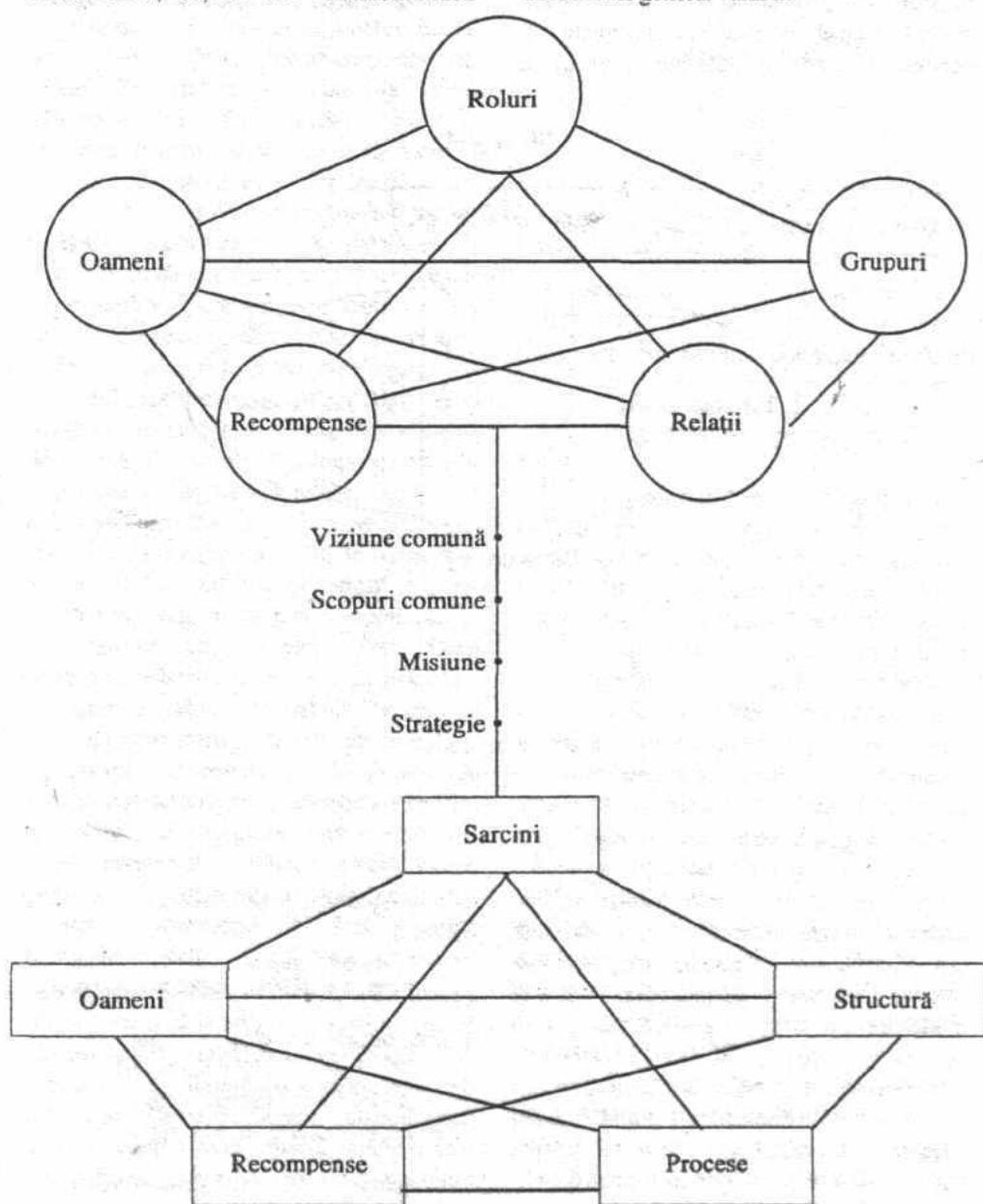


Fig. 5 Modelul lui Hurst

Pornind de la analiza critică a cercetărilor existente la acea dată, Mintzberg (1991a) propune un model alcătuit din cinci grupuri umane (apex-ul strategic - managementul de la vârful organizației -, linia de mijloc - managementul de la mijlocul organizației -, nucleul operațional, tehnosctructura și personalul suport, integrate într-un tot unitar

de un ansamblu de șase mecanisme de coordonare), la care a adăugat ulterior o a șasea componentă - ideologia, fapt ce a permis identificarea a șapte tipuri ideale, denumite *configurații*: antreprenorial, mecanic, profesional, diversificat, inovativ, misionar și politic.

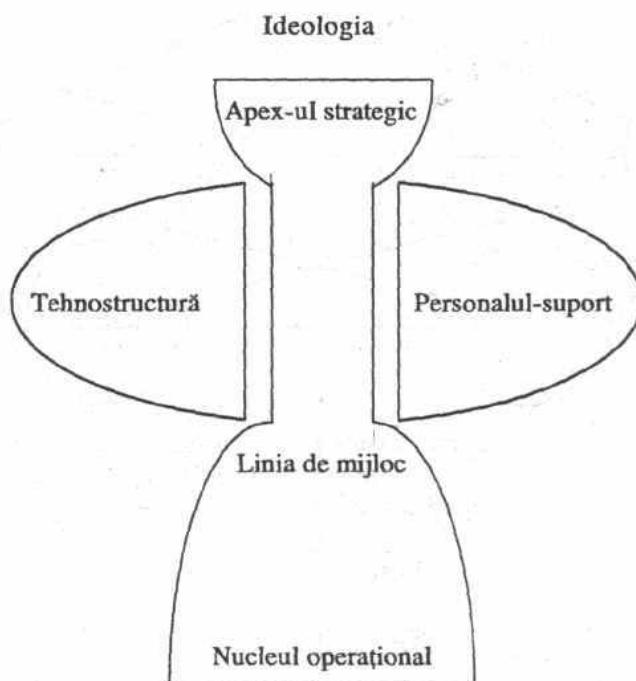


Fig. 6 Modelul lui Mintzberg

În sfârșit, pentru a încheia această succintă trecere în revistă a celor mai semnificative modele organizationale, trebuie să evidențiem caracterul mai curând *static* al modelelor propuse, astfel încât nu permit perceperea modului în care diferențele componente ale organizației interacționează unele cu altele în decursul timpului. Un model adecvat al organizațiilor trebuie să reflecte natura dinamică a comportamentului organizațional. Interesant este faptul că modelele existente includ dinamica în elementele lor: proceduri (Waterman et al.), obiective (Leavitt, Galbraith și Nathanson), mecanisme

de coordonare (Mintzberg), activități (Schein).

Acest fapt este consistent cu structuralismul, care acceptă schimbarea doar la nivelul structurării, nu și la nivelul legilor de compoziție care determină transformările, deci funcționarea sistemului. Ca o reacție la acest mod de a privi sistemele sociale a apărut teoria interactionistă, care consideră structurile ca fiind într-un proces continuu de schimbare. Dacă, în concepția structuralistă, transformarea structurală este o succesiune de adaptări ale unui ansamblu de posibilități date în momentul genezei, interacționismul consi-

UN MODEL OPERATIONAL AL ORGANIZAȚIEI

deră transformarea ca o serie de construcții autentice cu deschideri succesive spre noi posibilități.

A admite schimbarea exclusiv la nivelul structurărilor, fără a afecta legile de compoziție, este totuști cu a "goli" organizația de oameni, iar "adăugarea" oamenilor la structură nu rezolvă problema construirii unui model. Nu credem că organizația trebuie gândită ca fiind structură *plus* oameni, ci *structura trebuie astfel concepută încât să descrie realitatea umană a organizației*.

Dincolo de considerentele teoretice, modelele organizaționale ar trebui să fie instrumente utile în înțelegerea și schimbarea organizațiilor. În consecință, o posibilă soluție ar fi acceptarea a două tipuri de modele utilizabile pe rând în înțelegerea organizației (modelul structuralist) și apoi în schimbarea ei (modelul interactionist). De ce există, totuși, două tipuri de modele? Credința noastră este că aceasta se datorează faptului că organizația a fost abordată din perspectiva *cercetătorului* și nu a *utilizatorului* modelului. În consecință, există modele cu un pronunțat caracter ingineresc, altele cu caracter economic, altele cu caracter psihosociologic etc. Dacă concepem modelul pentru a fi la îndemâna *managerului*, atunci el trebuie "văzut" la interfață între manager și organizația sa! Iar managerul are nevoie să fie capabil să înțeleagă structurile comportamentale pe care le observă, să anticipeze în ce direcție vor evoluă acestea și să utilizeze această înțelegere ca să controleze, în timp, comportamentul organizațional. În fapt adoptăm premizele cercetării operaționale, expuse de Lewin (citat în Schein, 1988), și anume:

"nimic nu este mai practic decât o teorie bună" și

"dacă dorești să studiezi o organizație, încearcă să o schimbi!"

Obiectivul acestei lucrări este descrierea unui model organizațional utilizabil de către manager atât în înțelegerea organizației sale, cât și în dezvoltarea sau schimbarea organizațională.

Arhitectura organizației

Definim arhitectura¹ organizației ca funcționalitatea și structurarea organizației, văzute din perspectiva managerului (fig.7)



Fig. 7 Arhitectură organizației

Funcționalitatea organizației este dată de *dinamica organizațională* în *spațiul cultural* al organizației. Dinamica organizațională este mecanismul prin care sistemul organizațional se adaptează la mediul extern. Deși este foarte la modă să se discute despre crearea organizațiilor capabile să învețe (vezi, de pildă, Senge, 1990), în realitate, orice organizație învață, învățarea fiind modalitatea prin care aceasta se adaptează la schimbările intervenite în mediu, păstrându-și în același timp identitatea, iar "procesul-cheie pentru învățarea organizațională este programarea: când organizațiile observă că anumite activități se succed, atunci ele cristalizează aceste activități ca programe-standard. Aceste programe sunt incorporate în rolurile formalizate atribuite membrilor organizației" (Starbuck et al., 1978).

În execuția "programului" distingem două componente: o *componentă ciclică*, a cărei desfășurare depinde de interacțunea cu mediul, de istoricul organizației și de controlul intern, și o *componentă liniară*, care depinde de obiectivul și strategia "programatorului".

Schein (1988) a remarcat modul

ciclic de adaptare a organizațiilor, cu următoarele faze: sesizarea unei schimbări în mediu, preluarea informației privind schimbarea, analiza implicațiilor la nivelul organizației, producerea schimbării în organizație în sensul stabilizării sistemului, elaborarea răspunsului către mediu și preluarea reacției mediului la răspunsul organizației.

Kolb (vezi în Carlsson et al., 1976) propune un model de învățare organiza-

tională, bazat tot pe un ciclu adaptiv, cuprinsând: experiența concretă, observația reflexivă, conceptualizarea abstractă și experimentarea activă. Modelul este aplicat de Carlsson, Keene și Martin (1976) în studiul organizațiilor de cercetare-dévoltare.

În modelul arhitecturii organizației, dinamica organizatională are două componente, una *circulară* și alta *liniară* (fig.8).

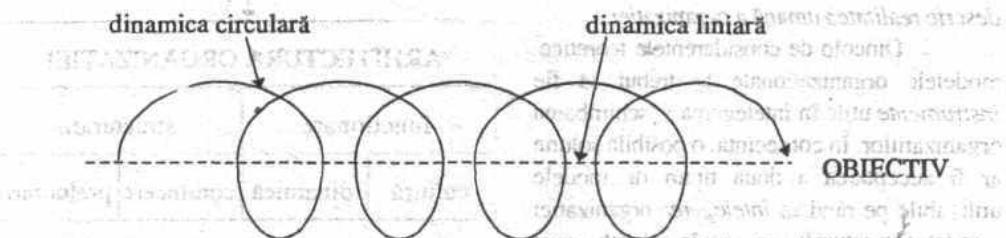


Fig. 8 Dinamica organizatională

Existența componentei circulare indică faptul că organizația se apropie de obiectivul dorit de manager nu în mod liniar, ci printr-o succesiune de cicluri de adaptare. De asemenea, modelul se așează foarte bine pe concepțele de *eficiență* și *eficacitate* organizatională. Peter Drucker a definit eficiență prin a face ceva *cum* trebuie, iar eficacitatea prin a face *ce* trebuie. Până la definițiile lui Drucker, Mintzberg (1991b) compara concepțiile a doi cunoscuți specialiști în management, Michael Porter și Tom Peters: "la Porter, eficacitatea constă în strategie, în timp ce la Peters ceea ce contează sunt operațiile, respectiv executarea, în mod excelent, a strategiei". Eficiență include, prin definiție, elementul ciclic, repetitiv: nu putem măsura eficiența unui proces decât comparându-l cu altul similar, desfășurat anterior. După cum remarcă Schein (1988): "progresul spre orice întă poate fi măsurat, și aceasta măsură este definită, în mod ușor, ca *eficiență* organizației. Dar alegerea priorităților corecte între tinte și atribuirea realizării *funcțiunilor* de bază ale organizației reprezintă un proces mai complex, care

aproximează conceptul de *eficacitate*".

Ca rezultat al dinamicii sale, organizația își modifică *cultura*, respectiv "structura de concepții de bază pe care un grup le-a inventat, descoperit sau dezvoltat, învățând să rezolve probleme legate de adaptarea la mediul extern sau de integrarea sa internă; structura care a funcționat suficient de bine pentru a fi considerată ca validă și, în consecință, care merită să fie transmisă noilor membri drept un mod corect de a percepe, gândi și simți tot ce are legătură cu acele probleme" (Schein, 1981). În concepția noastră, cultura este cadrul în care se desfășoară dinamica organizatională, atât cea circulară, de adaptare la mediu, cât și cea liniară. Dinamica facilitează astfel păstrarea, în timp, a culturii organizației. Definiția dată de Schein mai conține un lucru important: cultura nu este numai rezultatul procesului de *adaptare la mediul extern*, dar și al *integrării interne*. În acest sens, modelul arhitecturii organizației are o caracteristică esențială: este *deschis*, atât spre exterior, cât și spre interior, respectiv permite modelarea coerentă a *sistemului de subsisteme* organizaționale

UN MODEL OPERAȚIONAL AL ORGANIZAȚIEI

(același model poate fi utilizat în cazul unei corporații, pentru o companie a corporației sau pentru un compartiment al companiei), analiza ansamblului și identificarea inconsistențelor interne ale sistemului.

În continuare trebuie să ne referim pentru a doua oară la lucrarea lui Mintzberg (1975) asupra activității managerului: dacă managerul nu planifică, organizează, coordonează sau controlează, atunci unde se realizează aceste funcții, în cadrul organizației? Modelul propus consideră că *structurarea organizației* se realizează ca urmare a modificării a două structuri, mai mult sau mai puțin întrepătrunse: *structura de conducere*, care planifică, organizează, coordonează și controlează activitatea celei de-a două - *structura de prelucrare*, care realizează produsele sau serviciile oferite de organizație.

Această întrepătrundere structurală explică de ce Mintzberg (1983) nu a putut localiza cu precizie planificarea și controlul în organizație. Acestea urmăresc stabilizarea ieșirilor sistemului, influențând indirect comportamentul organizațional: planificarea urmărește specificarea rezultatelor care trebuie obținute, iar controlul determină modul în care se produc aceste rezultate.

În modelul lui Mintzberg (fig.6), planificarea se realizează prin contribuția tuturor nivelor manageriale, de sus în jos: apex-ul strategic, împreună cu primul nivel al liniei de mijloc concep planul strategic și bugetele, linia de mijloc planifică și programă producția, iar nucleul operațional planifică operațiile. Controlul însă se realizează atât de sus în jos, cât și de jos în sus: obiectivele generale sunt stabilite de către apex, controlul financiar revine primului nivel al liniei de mijloc, controlul costurilor și cel al realizării obiectivelor specifice revin liniei de mijloc, iar controlul operațiilor revine ultimului nivel al liniei de mijloc și nucleului operațional.

Pe lângă faptul că nu au reușit să stabilească cu precizie cine planifică și controlează activitatea organizației, cercetările au identificat existența unor *legături*

laterale (liaisons) în organizație, care modifică uneori substanțial mecanismele de conducere, în raport cu cele care rezultă din organigrama întreprinderii. Galbraith (1973) descrie patru tipuri de legături laterale: (1) *persoane de legătură*, (2) *echipe și comisii pe probleme*; (3) *manageri integratori* și (4) *structuri matriciale*.

O persoană de legătură este desemnată să faciliteze comunicarea directă între două compartimente atunci când ierarhia devine incapabilă să canalizeze fluxul informațional. O echipă sau comisie pe probleme (task force) este constituită în vederea urmăririi realizării unor obiective precise atunci când acest lucru nu poate fi îndeplinit de către un anumit compartiment funcțional. Dacă obiectivele urmărite sunt foarte importante, urmărirea realizării lor este încredințată unei persoane cu autoritate formală, care devine astfel un manager integrator. În sfârșit, dacă managementul consideră că este necesară permanentizarea legăturilor laterale și generalizarea acestora la nivelul întregii organizații, se adoptă structura matricială: peste structura funcțională se suprapune o alta, cuprinzând echipe de proiecte. O astfel de echipă cuprinde persoane alese din cadrul mai multor compartimente funktionale, este condusă de un manager de proiect și are o existență limitată în timp.

Configurațiile lui Mintzberg (1991a și b) pot fi explicate astfel ca rezultând dintr-un proces permanent de echilibre și localizare structurală ce are loc într-o organizație.

Organizațiile își încep "viața" în configurație *antreprenorială*, pentru că momentul de început cere o conducere clară și lideri puternici, capabili să determine misiunea și, implicit, specificul organizației. Conducerea este puternic localizată la vârf și separată de structura de prelucrare. În cazul existenței unui lider charismatic, este posibil ca, la început, organizația să fie de tip *misionar*, locus-ul de control al organizației fiind, în acest caz, în afara organizației, la nivelul viziunii asupra misiunii. Pe măsură ce

se dezvoltă, organizațiile tind tot mai mult către configurația *mecanică*, în care structura de conducere este bine definită, clar delimitată de structura de prelucrare, cele două structuri fiind bine echilibrate la nivel funcțional. Pe măsură ce organizația crește, piețele de desfacere a produselor sau serviciilor se satură, conducând la adoptarea configurației *diversificate*, în care structura de conducere difuzează în cea de prelucrare, sub forma unei structuri divizate. Această configurație se sprijină puternic pe capacitatea ei profesională, fapt ce duce la adoptarea configurației *profesionalizate*, dacă organizația oferă produse sau servicii standard, sau la configurația *inovativă* (adhocratică), dacă activitatea ei este de tip creativ. În aceste două configurații, structura de conducere este puternic difuzată în cea de prelucrare, managementul fiind, în mare măsură, preluat de experți. În sfârșit, pe măsură ce organizațiile "îmbătrânesc", ele tind să se apropiu tot mai mult de configurația *politică*, în care toată structura organizației este una de conducere, iar funcțiunile de prelucrare sunt din ce în ce mai reduse. În această fază, organizația poate renunța practic la misiunea asumată la începutul "vieții" sale. Regenerarea organizațiilor "îmbătrânește" poate constitui astfel unul din obiectivele demersului de *schimbare organizațională*.

Am arătat anterior că organizația este un sistem deschis, atât spre interior, cât și spre exterior, și că modelul arhitecturii organizației permite descrierea coerentă a întregului sistem de subsisteme organizaționale. Prin *adaptare* înțelegem procesul declanșat în acest sistem de sub-sisteme organizaționale, ca răspuns la modificări ale mediului (intern sau extern): "ajustarea dinamică a oportunităților externe, strategiei companiei și structurii interne este semnul distinctiv al companiilor de succes" (Tushman et al., 1986). Ceea ce contează, de fapt, în declanșarea schimbării, este modul în care organizația percep realitatea: "schimbarea organizațională e stimulată nu de presiuni din partea mediului, rezultând într-un

ansamblu de probleme care declanșează un răspuns automat, ci de *percepția* actorilor cheie asupra acestui mediu" (Kanter, 1983).

În acest context amintim modelul lui Tichy (1983), pentru care schimbarea organizațională este legată de rezolvarea a trei tipuri de probleme: tehnice, politice și culturale. De fapt, componentele schimbării, aşa cum au fost ele identificate de către Tichy, se regăsesc în modelul nostru, respectiv în structura de prelucrare, structura de conducere și cultura organizațională. Diferența esențială între modelul lui Tichy și cel propus de către noi apare la nivelul *mecanismului schimbării*: Tichy privește schimbarea ca rezultatul unei *intervenții din exterior*; în cazul nostru, schimbarea este produsă de un *mecanism intern*, și anume de către *dinamica organizațională*. Pentru a declanșa acest mecanism, trebuie să acționăm în primul rând *asupra rezistenței la schimbare*, încercând să modificăm (1) *percepția* organizației asupra mediului și (2) modul în care aceasta răspunde la o situație dată. Această parte poate fi condusă de către un consultant extern, în strânsă colaborare cu managerul organizației. De fapt, cele mai multe dintre schimbările de succes au fost conduse de către manageri numiți din afara organizației. A doua etapă a procesului este schimbarea organizațională propriu-zisă, respectiv (1) schimbarea dinamicii organizaționale, atât a celei circulare (ciclul de adaptare), cât și a celei liniare (strategia), (2) restructurarea organizației, în linie cu noile structuri comportamentale cerute de noua dinamică și (3) schimbarea culturii organizaționale. Această etapă poate fi condusă numai de către managerul ei.

Organizațiile se opun schimbărilor, aşa cum un giroscop aflat în rotație se opune oricărei încercări de schimbare a înclinației axei sale! Rezistența la schimbare se reflectă, în primul rând, în modul în care organizația percep modificările de mediu: există o puternică tendință de a minimaliza importanța acestor modificări și, în consecință, a schimbărilor organizaționale necesare. Există

UN MODEL OPERAȚIONAL AL ORGANIZAȚIEI

două posibilități de răspuns la modificări: (1) sistemul organizațional urmărește, prin schimbări mici și în mod continuu, *modificări minore ale mediului* (fig.9.1) și (2) sistemul organizațional încearcă să răspundă la o *modificare majoră* a mediului. În acest al

doilea caz, schimbarea poate reuși, ca în fig.9.2a (răspuns temperat) sau fig.9.2b-i (răspuns oscilant), sau poate eșua, ca în fig.9.2b-ii, ducând la blocarea sistemului și în final la colapsul organizației (vezi și Senge, 1990).

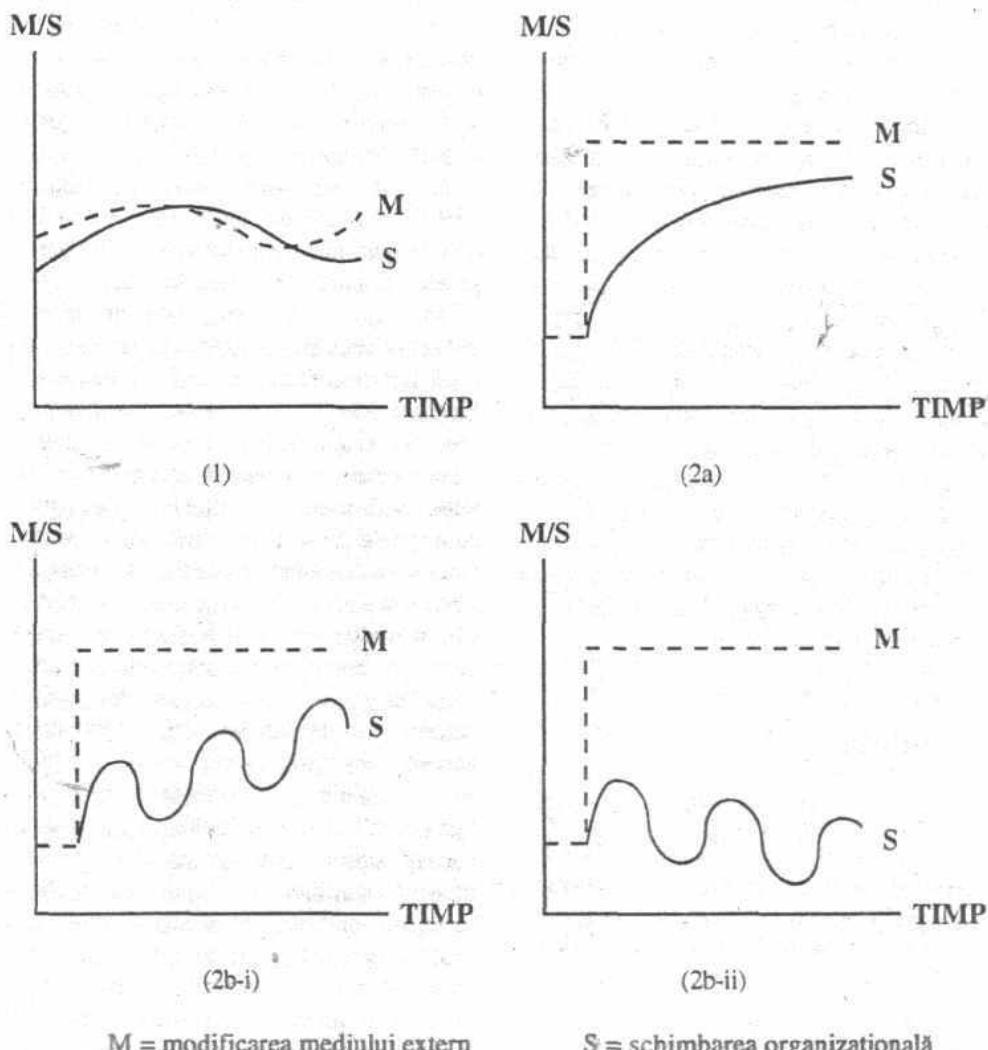


Fig. 9 Răspunsul organizațional

În același timp, atât modul (1), cât și modul (2) pot caracteriza schimbarea în diferite momente ale ciclului de viață al organizației.

Conducerea schimbării organizaționale presupune, deci, rezolvarea a două probleme distincte: *Ce schimbare este nece-*
sară? și *Cum trebuie schimbată organizația?*

Revenim la aceeași dualitate - strategie/tactică - sau eficacitate/eficiență, care a produs atâtea dificultăți cercetătorilor organizației. Această dualitate ascunde, de fapt, o *relativitate*, atât spațială (strategia unei persoane poate fi tactică alteia), cât și temporală (ce pare tactic astăzi se poate dovedi strategic mâine - Mintzberg, 1987a).

Mintzberg (1987b) susține că un manager are două sarcini principale: în primul rând aceea de a *exploata strategia curentă*, prin îmbunătățirea continuă a activității organizației, în al doilea rând, de a *sesiza tendințe*, chiar aparent neimportante, de discontinuitate în mediu, dar care *anticipează modificările majore* de mai târziu. Odată sesizate aceste tendințe, managerul trebuie să prefigureze schimbarea, pentru a preînțâmpina oscilațiile generatoare de tensiuni interne, sau chiar colapsul. Perspectiva globală pe care o oferă managerului arhitectura organizației îi permite acestuia să anticipeze și să prevină crizele majore: "o organizație caracterizată de acest mod (integrativ) de a privi lucrurile poate recunoaște în mici crize simptome ale unor pericole mai mari și își poate pregăti dinainte răspunsuri preventive" (Kanter, 1983).

Concluzii

Modelul arhitecturii organizației este un model esențialmente structuralist, deoarece concepe organizația ca o structură deschisă. Considerând însă că funcționarea sistemului poate produce, pe lângă transformări ale structurii, și schimbări ale legilor de compozиție care, la rândul lor, conduc la mutații culturale, modelul se apropie de interacționism². Astfel întreținerea structurii se reduce la păstrarea coerentei sistemului de subsisteme organizaționale, iar echilibrul "energetic" capătă semnificația unui echilibru cultural. În aceste condiții, este necesar să schimbăm și sistemul de valori, și vom considera că o intrare în structură este "bună".

dacă contribuie la realizarea coerentei sistemului, în ansamblul lui. Dacă o modificare intervenită în mediu distrugă această coerență, atunci cea mai "bună" intrare este tocmai aceea care declanșează schimbarea sistemului în direcția refacerii echilibrului. Valorile de finalitate nu mai sunt, în acest caz, legate de conservarea structurii, ci, dimpotrivă, de schimbarea ei, iar o organizație este "bună" dacă se adaptează continuu mediului înconjurător, reușind în același timp să-și păstreze coerența structurală și culturală.

În raport cu celelalte modele, arhitectura organizației prezintă următoarele caracteristici importante pentru cel ce dorește să studieze și mai ales să conducă organizația:

1) *modelul integrează structura și cultura organizației*. În mod tradițional, aceste două aspecte sunt tratate distinct - organizația fiind privită ca structură sau cultură - și cercetate cu ajutorul unor instrumente diferite - chestionarul și interviul, pentru structură, respectiv investigația de tip etnografic, pentru cultură (Despres, 1995). În modelul nostru, cultura este, alături de structură, rezultatul *interpretării* de către organizație a modificărilor mediului extern, fapt sesizat anterior de către Hofstede (1980), care definea cultura drept "programarea mentală colectivă a unor oameni într-un mediu dat". Dezvoltând această paradigmă, putem spune că valorile sunt "variabile", iar normele culturale sunt "proceduri" ale programului organizației. Si dacă răspunsul organizației este determinat nu numai de modificările mediului extern, dar și de către cultura organizației, rezultă că analiza acestui răspuns ar putea constitui o metodă de investigare culturală alternativă;

2) *modelul surprinde atât aspectele statice, cât și cele dinamice ale organizației*. Mai mult chiar, din analiza noastră rezultă că *factorul determinant al schimbării organizaționale este modificarea dinamicii și nu restructurarea organizației*;

3) *modelul redefineste locul și rolul managerului în organizație*; acesta nu trebuie să planifice, să organizeze, să coordoneze sau

să controleze organizația, ci să proiecteze și să implementeze mecanisme organizaționale cu ajutorul cărora organizația își poate atinge obiectivele, adaptându-se continuu la mediu.

Managerul devine astfel nu un administrator de resurse, fie acestea umane sau materiale, ci *leader* al organizației către îndeplinirea misiunii asumate.

Note și bibliografie

1. Termenul de *arhitectură*, desemnând uzuál "știința și arta de a proiecta și construi clădiri" (*Dictionarul explicativ al limbii române - DEX*, Editura Academiei, 1984), este utilizat aici cu sensul de "structură" (*Nouveau Petit Larousse*, 1969), "felul în care este construit sau alcătuit ceva" (*DEX*) sau "structură armonioasă; alcătuire internă, construcție, constituție" (*Dictionar de neologisme*, Editura Academiei, 1978). Concepția în Grecia antică - *architektonika* însemna "artă superioară", iar *architekton*, "maestru" - termenul desemnă forma și structura construcției din *perspectiva* celui ce o privea sau utiliza: "Deoarece lucrurile nu arată așa cum sunt în realitate, el (arhitectul) trebuie să urmărească să le reproduce nu după proporțiile reale ce le au prin natura lor, ci după cum se înfățișează privirii. Scopul arhitectului este să-și realizeze opera bine proporționată, după concepția 'sa, și să afle calea de a descoperi modalitatea eliminării iluziilor optice, urmărind nu egalitatea și proporțiile reale, ci forma în care apar acestea privirii'", afirma Heron din Alexandria, în cel de-al doilea secol înainte de Christos. Respectând regula conform căreia "ceea ce amăgește ochiul trebuie îndreptat în proporție" (Vitruviu, sec I î.Ch.), întâi grecii, iar mai apoi românii distanțau inegal coloanele templelor, pentru a fi văzute echidistante, variau grosimea unei coloane, pentru a părea uniformă sau foloseau dimensiuni mai mari de litere pentru acele texte mai îndepărtate privitorului (Tatarkiewicz, W. (1978), *Istoria Esteticii*, Editura Meridiane).

Modul în care am extins sfera noțiunii de arhitectură nu este original: arhitectura calculatoarelor, de pildă, este o sintagmă des întrebuițată, desemnând structura și funcționalitatea unui sistem de calcul, reflectate în limbajul-mașină utilizat de programator.

2. În ultima parte a vieții, Piaget însuși a renunțat la concepția structuralistă clasică, adoptând un structuralism de tip "constructivist" și susținând continua transformare a legilor de compozitie, începând cu momentul genezei structurii (a se vedea disputa pe această temă între Piaget și Chomsky, ultimul susținând ipoteza nucleului înăscut, în *Theories du language, theories de l'apprentissage*, Editions du Seuil, 1982).

Argyris, C.. *Personality and Organization: The Conflict Between the System and the Individual*. Harper and Row, 1957.

Bertalanffy, L. von, *The Theory of Open Systems in Physics and Biology*, în *Science*, 13 January, 1950.

Bertalanffy, L. von, *General System Theory: a New Approach to Unity of Science*, în *Human Biology*, December, 1951.

Boulding, K.E., *General System Theory: the Skeleton of Science*, Management Science, 1956.

Carlsson, B., Keane, P. și Bruce Martin, J., *R&D Organizations as Learning Systems*, în *Sloan Management Review*, Spring, 1976.

- Despres, C.J.N., Culture, Surveys, Culture Surveys and Other Obscurations, în *Journal of Strategic Change*, vol. 4, 1995.
- Etzioni, A., Complex Organizations, Holt, Reinhart and Winston, 1961.
- Galbraith, J.R., Designing Complex Organizations, Addison-Wesley, 1973.
- Galbraith, J.R. și Nathanson, D.A., Strategy Implementation: The Role of Structure and Process, West, 1978.
- Hofstede, G., Motivation, Leadership and Organization: Do American Theories Apply Abroad?, în *Organizational Dynamics*, Summer, 1980.
- Hurst, D. K., Of Boxes, Bubbles, and Effective Management, în *Harvard Business Review*, May-June, 1984.
- Kanter, R.Moss, The Change Masters, Routledge, 1992.
- Leavitt, H.J., Applied Organizational Change in Industry: Structural, Technological, and Humanistic Approaches, în J.G.March (ed), *Handbook of Organizations*, Rand McNally, 1965.
- Levi-Strauss, C., Anthropologie structurale, Plon, 1973.
- Lickert, R., New Patterns of Management, McGraw Hill, 1961.
- March, G. și Simon, H., Organizations, Wiley, 1958.
- McGregor, D.M., The Human Side of Enterprise, în *Management Review*, November, 1957.
- Mintzberg, H., The Manager's Job: Folklore and Fact, în *Harvard Business Review*, July-August, 1975.
- Mintzberg, H., Structure in Fives - Designing Effective Organizations, Prentice Hall, 1983.
- Mintzberg, H., Five Ps for Strategy, în *California Management Review*, Fall, 1987a.
- Mintzberg, H., Crafting Strategy, în *Harvard Business Review*, July-August, 1987b.
- Mintzberg, H., Mintzberg on Management, The Free Press, 1989.
- Mintzberg, H., The Structuring of Organizations, în *The Strategy Process* (H.Mintzberg and J.B.Quinn-editors), Prentice Hall, 1991a.
- Mintzberg, H., Beyond Configurations: Forces and Forms in Effective Organizations, în *The Strategy Process* (H.Mintzberg and J.B.Quinn, editors), Prentice Hall, 1991b.
- Piaget, J., Structuralisme, Presses Universitaires de France, 1968.
- Piaget, J., Tendances principales de la recherche dans les sciences sociales et humaines, Mouton/UNESCO, 1970.
- Schein, E.H., Coming to a New Awareness of Organizational Culture, în *Sloan Management Review*, Winter, 1981.
- Schein, E.H., Organizational Psychology, Prentice Hall, 1988.
- Senge, P.M., The Fifth Discipline, Century Business, 1992.
- Starbuck, W.H., Greve, A. și Hedberg, B.L.T., Responding to Crisis, în *Journal of Business Administration*, Spring, 1978.
- Tichy, N.M., The Essentials of Strategic Change Management, în *The Journal of Business Strategy*, Spring, 1983.
- Tushman, M.L., Newman, W.H. și Romanelli, E., Convergence and Upheaval: Managing the Unsteady Pace of Organizational Evolution, în *California Management Review*, Fall, 1986.
- Waterman, R.H., Peters, T.J., și Phillips, J.R., Structure Is Not Organization, în *Business Horizons*, June, 1980.
- Weber, M., The Theory of Social and Economic Organizations, The Free Press, 1947.