

RAȚIONALITATEA ÎN PERSPECTIVA TEORIEI ORGANIZAȚIEI

CĂTĂLIN ZAMFIR

CE ESTE O ORGANIZAȚIE. Societatea este un complex de activități social-umane. Fiecare activitate se caracterizează, în primul rând, prin faptul că este un sistem *organizat*. Proprietatea organizării trebuie înțeleasă aici într-un mod foarte general. Spunem că o activitate oarecare este organizată pentru motivul că elementele sale componente (acțiuni, instrumente etc.) sunt *constituite și dispuse* în așa fel încît să fie satisfăcută o anumită funcție. Activitatea de a scrie o carte va fi compusă dintr-o mulțime de secvențe (consultarea unei bibliografii, reflexie asupra unor fapte, probleme ridicate de teorie, cercetare, redactare etc.) constituite și dispuse în așa fel încît rezultatul final să fie cartea. Pregătirea pentru o profesiune, vânătoarea, învățarea unei limbi străine, viața de familie cu multiplele sale funcții, vindecarea unui bolnav etc. sînt toate activități individuale sau colective organizate. Același lucru se poate spune și despre activitatea unei întreprinderi, a unui partid politic, a unei universități.

Dincolo de faptul că toate aceste activități social-umane prezintă proprietatea organizării, între ele există o mulțime de diferențe. Așa, de pildă, între primele exemple de activități și ultimele există o diferență marcată din punctul de vedere al gradului de organizare și instituționalizare. O întreprindere, un partid politic, o universitate, un institut de cercetare științifică etc. reprezintă ceea ce a fost numit o *organizație*. Activitatea

de scriere a unei cărți, o vânătoare, pregătirea pentru profesiune a unui individ, o petrecere etc. sînt activități organizate, dar nu sînt organizații. S-ar putea considera ca fiind o organizație acea activitate social-umană care îndeplinește următoarele condiții: 1) Să participe la ea un număr suficient de mare de indivizi, încît diferitele secvențe ale activității să fie realizate de indivizi diferiți (o diviziune a muncii). 2) Activitatea însăși să fie suficient diferențiată funcțional, încît participanții să aibă poziții și funcții diferite de realizat, poziții și funcții formulate suficient de clar (formalizate, instituționalizate) în statute și roluri. 3) Activitatea să fie orientată în mod explicit în sensul realizării unui scop, obiectiv. Existența unui obiectiv care să orienteze clar întreaga activitate este de natură a crea mecanisme de reglare a sistemului în raport cu gradul de realizare la un moment dat a acestuia. S-ar putea spune deci că o organizație este o activitate orientată explicit spre realizarea unui obiectiv de către un număr suficient de mare de indivizi, fiecare dintre aceștia avînd statutul și rolul său formal definit. Organizația este deci un tip particular de sistem de activitate.

Primele activități sociale care au început să prezinte aspectul unor organizații au fost activitățile „politice”. Poate primele organizații mai apropiate de cele moderne au fost organizațiile militare și apoi cele religioase. Producția, mai puțin diferențiată funcțional chiar pînă spre secolul al XIX-lea, era realizată mai mult de indivizi izolați sau de grupuri mici de indivizi legați între ei prin relații laxe, neoferind o bază propice pentru constituirea unor organizații în adevăratul sens al cuvîntului. Activitatea slab divizată se caracterizează prin forme simple de organizare, primitive.

Secolul al XIX-lea și, în special, secolul al XX-lea au adus ceea ce este adesea numit în mod curent „explozie organizațională” sau „revoluție organizațională”. Societatea contemporană a fost invadată de organizații. La rîndul lor, organizațiile s-au dezvoltat, și-au perfecționat și și-au complicat extrem de mult structura. Și, totuși, se pare că sîntem de-abia la începutul acestui proces. Cineva aprecia că organizațiile existente sînt

Încă sisteme destul de primitive din punctul de vedere al organizării lor. Ele ar fi comparabile mai curînd, dacă ar fi să facem o corespondență între organizațiile sociale și organismele biologice, cu nivelul atins de rîmă decît cu cel atins de maimuță.

Crosier consideră că „succesele marilor organizații constituie una dintre caracteristicile esențiale, dacă nu caracteristica fundamentală a societăților moderne. Omul modern nu poate acționa decît de-a lungul și în cadrul marilor organizații“(1-V). Iar Whyte avansa ideea că omul modern este eminamente un „om organizațional“. Revoluția industrială, prin dezvoltarea unor instrumente din ce în ce mai perfecționate, a determinat o rapidă sporire a diviziunii muncii și cu asta și a importanței organizării acesteia. După cum remarcă Gross, „revoluția industrială nu poate fi înțeleasă numai în termenii schimbărilor strict științifice și tehnologice. Știința și tehnologia au devenit capabile să schimbe fața lumii doar prin folosirea organizațiilor“(2-41).

Dezvoltarea rapidă a organizațiilor a creat însă o serie de probleme dificile, pe care știința era chemată să le cunoască și să le rezolve. O conducere științifică a organizațiilor nu poate fi realizată decît pe baza unei cunoașteri științifice a organizațiilor. Mai mult, funcția de conducere nu se referă numai la conducerea organizațiilor, ci și la organizarea și orientarea unor sfere mai largi ale vieții sociale, ajungînd pînă la întreaga viață socială. Indiferent dacă deciziile sînt luate pentru organizație sau pentru sfere mai largi ale vieții sociale, ele sînt realizate tot în *organizații*. Sînt unele dintre produsele organizațiilor. O conducere științifică ca produs al organizațiilor va depinde, deci, de întreaga organizare a organizațiilor. Se poate spune deci că o conducere științifică eficientă nu este numai în funcție de nivelul atins de cunoaștere, ci și de gradul de perfecționare a organizațiilor al căror produs ea este, de eficiența acestora. Conducerea perfecționează organizația și organizația produce o conducere mai eficientă. În primul rînd, marile organizații, datorită creșterii rapide a complexității lor, ajung cu ușurință în fața unor dificultăți interne care le pot distruge. Ele sînt deci din ce în ce mai fragile.

Rezolvarea dificultăților lor poate să fie realizată tot mai puțin cu mijloacele intelectuale existente la nivelul experienței practice a oamenilor, fiind deci necesară o cunoaștere mai sistematică și mai precisă, pe care numai știința o poate oferi. A luat naștere o contradicție tot mai accentuată între caracterul raționalizat, științificizat al mașinii folosite și caracterul primitiv, spontan al organizării. Deci, în al doilea rînd, sporirea eficienței activităților organizate a început să depindă tot mai mult nu atît de tehnologia folosită, cît de organizarea activității ca atare. Printr-o organizare mai rațională se poate spori într-o măsură deosebit de însemnată eficiența. Acestea au fost cerințele practice care au stimulat apariția și dezvoltarea unei *științe speciale a organizației*. Deși destul de tînără (doar cîteva decenii), teoria organizației s-a dezvoltat într-un ritm rapid, captînd un important volum de cercetări științifice.

Din cauza importanței activității economice în lumea modernă, este explicabil de ce teoria organizației s-a dezvoltat de la început în special în legătură cu organizația economică. Celelalte tipuri de organizații ale societății contemporane, mai puțin supuse concurenței, deci și exigenței puternice a creșterii continue a eficienței, au intrat mai puțin în atenția cercetătorilor, deși există și în această privință destul de multe studii interesante. De la început însă a fost evident faptul că problemele pe care organizația economică le pune sînt în mare măsură probleme valabile pentru toate tipurile de organizații. Însuși aspectele particulare pe care cercetătorii le analizau erau prin natura lor generale. Aceasta a făcut ca o parte apreciabilă din aceste cercetări și din rezultatele lor să fie expuse sub semnul unei valabilități mai generale, constituindu-se astfel, pe lîngă o teorie specială a organizației industriale, care cuprinde aspectele specifice ei, și o teorie generală a organizației.

Intervenția psihologilor și a sociologilor în analiza organizațiilor a fost și ea una din cauzele esențiale pentru care teoria s-a formulat în termeni mai generali. O altă cauză a constituit-o trecerea de la cercetarea problemelor de organizare a muncii propriu-zise (tehnice) la analiza activităților care organizează și deservesc producția —

administrația —, care, prin natura lor, sînt mai asemănătoare cu alte tipuri de organizație.

Noua teorie a intrat aproape de la început în legături foarte strînse cu celelalte teorii social-umane. Cu *sociologia*, teoria organizației are două mari puncte de contact. În primul rînd, organizația apare ca un tip particular de sistem social, de activitate socială organizată. Din această cauză, teoria organizației intră în legătură cu teoria sociologică a sistemelor sociale, a organizării sociale, împrumutînd de la aceasta un utilaj conceptual general și sugerînd, la rîndul său, probleme, cazuri, soluții. Una dintre obiecțiile fundamentale aduse teoriei lui T. Parsons nu este întîmplător că vine tocmai din această perspectivă: ea nu poate oferi un cadru conceptual general teoriei organizației (Whyte) (2-251). În al doilea rînd, organizațiile sînt elemente componente ale vieții sociale. Ele apar ca determinate în cadrul contextului social (putînd fi explicate deci numai într-o perspectivă sociologică) și sînt într-o continuă interacțiune cu celelalte elemente ale societății. Funcționarea organizațiilor nu poate fi determinată deci numai în sine, fără apelul la perspectiva sociologică.

Poate în mult mai mare măsură însă, teoria organizației a beneficiat din partea psihologiei și psihologiei sociale. În cadrul organizațiilor s-au întreprins deosebit de numeroase cercetări ale comportamentului uman, încît se poate vorbi chiar de o disciplină specială — psihologia organizației (4), cît și de psihologia socială a organizației.

Teoria organizației a devenit, în acest sens, un model de cercetare interdisciplinară.

TEORIA ORGANIZAȚIEI ȘI RAȚIONALITATEA SOCIALĂ. Este deosebit de instructiv drumul parcurs de teoria organizației. Ea a trecut prin trei mari etape. March și Simon le formulează în funcție de cele trei perspective din care omul poate fi considerat ca participant la activitatea organizată, perspective fundînd, totodată, și principalele tipuri ale modalității de intervenție în perfecționarea organizațiilor: (1-4) a) omul ca *agent de execuție*, b) ca *ființă umană*, avînd motivațiile

și atitudinile sale specifice umane și c) ca *ființă rațională*, capabilă să ia decizii și să rezolve probleme. Diferitele cercetări întreprinse aici au pus accent pe unul sau pe altul dintre aceste trei aspecte ale individului participant. În prima perspectivă s-a constituit teoria „clasică” a organizării, reprezentată, pe de o parte, de Taylor — „teoria fiziologică a organizării”, bazată pe analiza timpului și a mișcării —, iar pe de altă parte de „teoria gestiunii administrative” (Fayol, Gulick, Urwick etc.). Aceasta din urmă pornea de la următoarea idee: fiind dat obiectivul general al organizației, se pot identifica sarcinile elementare necesare realizării sale și se pot asambla aceste sarcini în posturi de muncă individuale, iar acestea, în unități administrative.

În a doua perspectivă s-a pus accentul pe motivațiile participanților la activitatea organizată. Aici au intervenit specialiștii în psihosociologie, în relații umane, ca în cazul lucrărilor conduse de E. Mayo (școala de la Harvard). Limita primei perspective era considerarea omului ca o simplă mașină, ca o „mână”. El trebuie considerat însă și ca o „inimă” („suflet”), adică sub aspectul problemelor sale psihopersonale, care influențează activitatea sa în organizație.

Dar, așa cum remarcă Crosier, omul nu este numai o mână și o inimă, ci și un „cap”, adică „un agent autonom și liber, capabil a reacționa nu numai contra standardizării tayloriste, dar și împotriva manipulării psihologice”. De aceea, teoria organizării trebuie să cerceteze și calitățile de *om rațional* ale indivizilor participanți. Acesta este motivul pentru care autorii citați mai sus denumesc orientarea aceasta „neoraționalism”.

De la analiza unor probleme particulare ale organizației se ajunge la analiza organizației ca un întreg, ansamblu de factori interrelați, de la gândirea unui aspect al organizației la regândirea întregii organizații. Mai mult, și asupra acestui lucru vreau să mă opresc, se trece la analiza modului în care oamenii *constituie* organizația, iau decizii, o modifică. Oamenii sînt aceia care fac organizația. Dar cum o fac? Evident, în funcție de cerințele și condițiile obiective existente, dar cu instrumentul gândirii, al rațiunii. Rațiunea omului este veriga inter-

mediară dintre situația obiectivă și organizația constituită aici, verigă care își va pune amprenta asupra acesteia din urmă. Organizația nu va depinde deci numai de cerințele social-umane obiective și de specificul instrumental folosit — oameni și unelte —, ci și de specificul proceselor cognitive (raționalității) care o constituie. Prin nenumăratele lor decizii, oamenii sînt aceia care organizează organizația. Nu este de mirare că, pentru perfecționarea organizațiilor, o problemă centrală a devenit însăși raționalitatea care stă la baza organizației: cum gîndesc indivizii organizația și cum gîndesc ei în organizație. Analizînd omul ca producător al propriilor sale cadre de viață și activitate, ca producător al organizațiilor, se poate da un răspuns total la întrebarea: cum să-și organizeze oamenii mai bine organizațiile lor?

Este antrenată aici o problemă mult mai generală: societatea în general este un produs al activității indivizilor umani. În ea este investită o raționalitate — *raționalitatea socială*. Această raționalitate a fost foarte puțin cercetată. S-a analizat mai mult raportul dintre condițiile obiective și produsele sociale ale acțiunii, dar determinismul propriu gîndirii umane a fost aproape ignorat. Teoria organizației pune deci o problemă fundamentală: depinde organizarea organizației de organizarea raționalității (a proceselor cognitive) ale oamenilor care o produc prin acțiunile lor? Cum depinde și cum, prin perfecționarea raționalității oamenilor, se poate ajunge la perfecționarea și a produselor activității lor — organizațiile?

Raționalitatea socială, adică gîndirea despre fenomenul social, implicată în constituirea acestuia, prezintă însă o situație specială. Ea se realizează la încă două nivele paralele, avînd fiecare funcții specifice, modalități diferite, între care există relativ puține comunicații. Pe de o parte, există o raționalitate practică, predominant spontană, *conștiința reală*, cum o denumea Marx, care fundează activitatea socială practică. Este raționalitatea oamenilor angrenați în activitatea socială, conectată direct acesteia. Pe de altă parte, există o raționalitate teoretică, constituită sistematic, la un nivel abstract. Pînă nu demult, această raționalitate teoretică a feno-

menului social aparține în exclusivitate filozofiei. Ea căuta să explice societatea cu intenția de a o schimba. Rămânând însă mereu în afara activității practice, insuficient de matură încît să stea la baza acesteia, era, de aceea, mereu refuzată de cursul istoriei. Societatea funcționa și se transforma utilizînd raționalitatea practică a oamenilor activi, a politicienilor, a capitaliștilor, a participanților efectivi la activitatea organizațiilor sociale. O asemenea raționalitate era experiența lor practică, care nu avea nevoie și nu avea nici posibilitatea, de altfel, de a se ridica la un demers teoretic riguros, la o reflexie sistematică și cu atît mai puțin la o metareflexie, adică la o reflexie epistemologică.

De aici, la nivelul reflexiei epistemologice, a rezultat o situație paradoxală. Imaginea epistemologică a raționalității era aceea a raționalității individului izolat. Se admitea, de obicei, că formele în care ea se desfășoară sînt elaborate social, dar funcționarea ei, procesul raționării propriu-zise au loc în capul individului izolat, retras în singurătatea biroului sau a laboratorului său. Această imagine nu era lipsită de un model real. Era replica epistemologică a filozofului solitar sau chiar a omului de știință (naturalist), a raționalității teoretice exterioare, nepractice. Raționalitatea practică a indivizilor angrenați în activități colective, care acționează și gîndesc de-a lungul organizațiilor (a „omului organizațional”), prin însuși specificul său de cunoaștere practică, spontană, nu se explicita de la sine la nivelul reflexiei epistemologice. De aceea, imaginea epistemologică a raționalității teoretice a apărut cu mult înaintea imaginii epistemologice a raționalității practice.

Pornind de la activitatea social-revoluționară, de la analiza constituirii conștiinței sociale reale și a funcționării ei în viața socială, Marx a sesizat acest dublu nivel al raționalității sociale, evidențiind, pe de o parte, necesitatea de a le analiza separat, iar pe de altă parte, condițiile în care raționalitatea teoretică va putea să devină, totodată, și practică, adică o raționalitate care să stea efectiv la baza activităților sociale.

Secolul nostru a mai adus cîteva modificări structurale care au deplasat atenția atît asupra procesului prac-

tic, spontan de raționare, individual sau colectiv, cît și asupra posibilităților de introducere a raționalității teoretice în activitatea practică. Omul de știință singuratic, închis în laboratorul său, a dispărut în mare măsură. Locul său este luat tot mai mult de echipe complexe de cercetare, în care procesul de gîndire are loc nu numai în mintea fiecărui individ, în mod independent, ci și în conștiința grupului, de-a lungul relațiilor psihosociale. Au apărut astfel probleme legate de „gîndirea în comun“ (în grup), de cooperare și coordonare, într-un cuvînt de organizare a procesului comun de raționare. În acest sens, Kapița compara rolul organizatorului unei asemenea activități de cercetare în comun cu rolul pe care regizorul îl are în elaborarea unui film. Și cercetarea sociologică și psihologică (deci în cîmpul social-umanului) devine tot mai mult o cercetare de echipă. Filozoful singuratic, meditănd asupra destinelor omenirii, exterior prin poziția și activitatea sa organizațiilor, activități sociale practice, caută să se alătore sociologului, psihologului, economistului, știind că numai încadrîndu-se în efortul colectiv poate transforma lumea. Din ambele puncte de vedere tînde să se constituie un nou centru de interes: nu numai cum raționează individul izolat, ci și cum raționează individul în organizație, mai mult, cum raționează organizația ca întreg.

MODUL CURENT DE A CONSIDERA RAȚIONALITATEA ȘI LIMITELE SALE. Meritul principal al lucrării lui March și Simon este faptul că se pornește de la o reconsiderare a modului curent de a considera raționalitatea, mod care stă la baza și a teoriilor economice și statistice asupra deciziei. *Omul rațional* este considerat în această perspectivă ca realizînd „alegeri“ optime „în cadrul unui mediu înalt specificat și net definit“ (1-133). Această definiție a raționalității implică următoarele presupoziii:

1. Fiînd în situația de a lua o decizie, omul „are deja etalat în fața lui ansamblul complet al posibilităților din care urmează să aleagă. Acest ansamblu de posibilități de alegere este considerat numai ca «dat»; teoria nu spune cum este el obținut“ (1-133).

2. Fiecărei posibilități de alegere îi sînt asociate o serie de *consecințe*. Acestea sînt definite ca totalitate a evenimentelor care vor decurge dintr-o alegere particulară.

3. Cel care ia o decizie este, de asemenea, în posesiunea unor criterii de evaluare, a unei ordini de preferință, cu ajutorul căreia clasează toate consecințele, de la cele mai de dorit la cele mai puțin de dorit. În plus, se presupune că există și un sistem de calcul al valorii fiecărei alegeri posibile prin luarea în considerare a tuturor consecințelor cu valorile lor particulare determinate.

4. Cel care ia decizia selecționează din ansamblul de posibilități date și evaluate pe aceea care îi este cea mai convenabilă.

Acest model al omului rațional este însă, după cum demonstrează autorii citați, nereal, deoarece el impune o serie de presupuziții care nu pot fi împlinite de actul practic al alegerii. Și anume:

a) Se presupune că alegerea are loc într-o situație perfect cunoscută. Diferența dintre situația obiectivă și înregistrarea ei subiectivă (definirea situației) este neglijabilă.

b) Toate posibilitățile de alegere existente în respectiva situație sînt considerate ca fiind formulate explicit (ca date).

c) Toate consecințele reale ale fiecărei alegeri sînt și ele cunoscute. Din punctul de vedere al cunoașterii consecințelor, teoriile existente pot fi clasate în trei categorii^(1, 123): 1) *Certitudinea* — cel care urmează a face alegerea posedă o cunoaștere completă și precisă a tuturor consecințelor care vor decurge din fiecare alegere; 2) *Riscul* — se cunoaște precis repartiția probabilă a consecințelor și 3) *Incertitudinea* — consecințele cunoscute ale fiecărei alegeri posibile sînt doar un subansamblu al tuturor consecințelor posibile; nu se pot, de asemenea, atribui probabilități definite diferitelor consecințe.

d) Omul rațional posedă o modalitate de stabilire a valorilor pentru toate ansamblurile de consecințe. În cazul certitudinii stabilirea valorii este simplă, alegerea nu este grevată de nici o ambiguitate. În cazul riscului, evaluarea și alegerea se vor funda pe un calcul pro-

abilist: va fi aleasă posibilitatea a cărei valoare pozitivă (de dorit) va fi cea mai înalt probabilă. Calculul se face prin realizarea mediei ponderate a probabilității de apariție a valorii dorite în cazul fiecărei consecințe. În cazul incertitudinii, deja raționalitatea este problematică. Se propun, în acest caz, câteva procedee de decizie, ca, de exemplu, regula riscului „minimax”. Aceasta constă din următoarele: se va considera cel mai rău ansamblu de consecințe care poate decurge din fiecare alegere și se va opri la alegerea al cărui „cel mai rău ansamblu de consecințe” este preferabil celor mai rele ansambluri de consecințe decurgând din alte alegeri⁽¹⁻¹³³⁾.

După cum se vede, toate presupuzițiile enumerate aici sînt de fapt consecințe ale considerării definiției subiective a situației ca identică cu situația obiectivă propriu-zisă. Numai în acest caz omul rațional este în posesiunea tuturor alternativelor posibile, știe toate consecințele posibile ale fiecărei alternative, poate determina valoarea fiecărei posibilități și alege în consecință. În realitate, definiția subiectivă a situației, care este cadrul de realizare a raționalității umane, este semnificativ diferită de situația obiectivă propriu-zisă. Situația obiectivă nu poate fi considerată drept cadru de referință în determinarea raționalității. Cadrul de referință la care trebuie să raportăm raționalitatea este unul subiectiv, determinat de totalitatea cunoștințelor omului rațional.

„Noi nu putem, evident, introduce noțiunea unei persoane care ar observa alegerile unui subiect și ar vorbi despre raționalitatea subiectului relativ la cadrul de referință al observatorului. Dacă subiectul este un șoarece și observatorul un om (și în special omul care a stabilit situația experimentală), am putea considera percepția pe care o are omul asupra situației ca obiectivă și cea a șoarecelui, ca subiectivă. (Lăsăm la o parte dificultatea specifică de aici, și anume că șoarecele cunoaște, probabil, propria sa scară de evaluare mai bine decît o cunoaște omul.) Dacă atît subiectul cît și observatorul sînt oameni — și în particular dacă situația este naturală, și nu construită în scopuri experimentale de către observator —, atunci devine dificil a specifica

obiectivitatea situației. Ar fi mai simplu, în asemenea situații, să se vorbească de raționalitate, considerând numai unele cadre de referință bine specificate" (1-124).

NOUA INTERPRETARE A RAȚIONALITĂȚII.

Eroarea fundamentală a teoriei organizării clasice constă în faptul că ea se fundează pe o imagine simplificată asupra actului deciziei raționale, neștiind „să facă explicit caracterul subiectiv și relativ al raționalității“. De aceea au fost excluse din capul locului o serie de probleme extrem de importante pentru analiza organizației: problemele care se referă la *constituirea* cadrului în care are loc alegerea. Considerarea acestuia ca obiectiv nu mai ridică nici o problemă. Considerarea cadrului de alegere ca subiectiv ridică problema procesului cognitiv, care se constituie prin multe determinări psihosociale și organizaționale.

March și Simon susțin că teoria alegerii raționale expusă în lucrarea lor „implică două caracteristici fundamentale: 1) Alegerea este mereu exercitată în raport cu o «schemă» simplificată, limitată și aproximativă a situației reale. Vom numi această schemă «definiția situației» pentru omul care alege. 2) Elementele definiției situației nu sînt „date“, nu le considerăm ca date ale teoriei noastre, ci sînt ele însele produsele proceselor psihologice și sociologice, înțelegînd prin acestea activitățile proprii ale celui care alege și ale celorlalți din mediul său" (1-125). Sînt introduși astfel în teorie o mulțime de alți determinanți ai organizației, de natură cognitivă și psihosocială, organizațională, care prin intermediul proceselor cognitive au un rol important în determinarea organizării organizațiilor. Problema raționalității apare, de astă dată, în cu totul alți termeni. Raționalitatea este un produs uman și social, purtînd amprenta mecanismelor psihologice și social-organizaționale prin care se desfășoară. Apar noi probleme de cercetat: cum se constituie definiția situației, cum se formulează posibilitățile de alegere și care anume, cum se constituie cunoașterea consecințelor posibile ale fiecărei alternative, cum se constituie setul de criterii valorizatoare și cum funcționează în realitate evaluarea alternativelor.

Modul în care este definită situația de alegere și, o dată cu aceasta, toate elementele ei componente (alternative, consecințe, evaluare) depind de mai multe serii de factori. În primul rând, depinde de informațiile existente (cunoașterea acumulată pînă în respectivul moment). În al doilea rând, depinde de contextul organizațional și social. Deci de factori pur cognitivi și de factori psihosocioorganizaționali. Între cele două serii de factori există o relație organică. Orice organizație se fundează pe un anumit tip și nivel al cunoașterii. Această cunoaștere este *fixată* în însăși structura organizației și prin intermediul acesteia ea determină raționalitatea (gîndirea) care are loc în cadrul organizației. Organizația constă, în primul rând, din proceduri operatorii standardizate, formalizate și instituționalizate de definire a situațiilor, de determinare a repertoriilor de alternative de soluționare, de criterii de evaluare. Anatol Rapoport consideră necesară, în această privință, operarea unei distincții, în sensul că în fața organizațiilor stau două tipuri de dificultăți care urmează a fi soluționate. Pe de o parte, dificultățile ale căror soluții se află în chiar modul de formulare a lor ca probleme, pe baza precedentelor sau prin simpla aplicare a politicii organizaționale existente. Acestea sînt denumite *probleme*. Pe de altă parte, dificultățile care nu pot fi soluționate în cadrul presupuzițiilor explicite sau implicite conținute în prezentarea lor. Ele cer reformulări, redefiniri ale situației, o cunoaștere suplimentară diferită de cea curentă. Sînt *dilemele* (^{5.276}). În realitate, această distincție este valabilă numai la limită. Ea poate fi mai fructuoasă dacă este formulată nu în termenii unei raționalități obiective, ci în termenii unei raționalități subiective. O dificultate oarecare poate fi definită în termenii oferiți de organizație și soluționată cu procedeele formalizate existente, dar poate fi definită și într-un mod nou, altul decît cel implicat de însuși modul de organizare existent. Să numim primul tip de formulări de probleme *probleme instituționalizate*, iar pe cel de-al doilea tip, *probleme noi*. De ce depinde formularea problemelor instituționalizate? În mod general, de nivelul de cunoaștere, dar și de instrumentele existente de rezolvare a lor.

Există aici un circuit care nu este vizibil la prima vedere. La început se pare că soluțiile unei probleme depind de formularea ei. În realitate, formularea problemei depinde în mod determinant de posibilitățile de soluționare existente. Se tinde a se formula mereu probleme care să poată fi soluționate, care să fie solubile. Pentru ca o problemă să fie solubilă, trebuie să vizeze o anumită clasă de procedee de soluționare a ei. Deci definirea unei probleme se va face, în primul rând, în funcție de procedeele de soluționare existente. Prin formalizarea și instituționalizarea unei definiții a problemelor sînt indicate și tipurile de soluții de folosit. Pentru activitatea practică nu sînt utile formulările de probleme insolubile. De aceea, formulările instituționalizate, care stau la baza activității practice de soluționare a dificultăților, vor fi, de regulă, probleme solubile prin instrumentele de care respectiva organizație dispune la un moment dat. „Conduita rațională — arată March și Simon — implică substituirea realității complexe printr-o schemă a realității suficient de simplă pentru a putea fi luată în considerație de către o activitate rezolutivă“^(1.146).

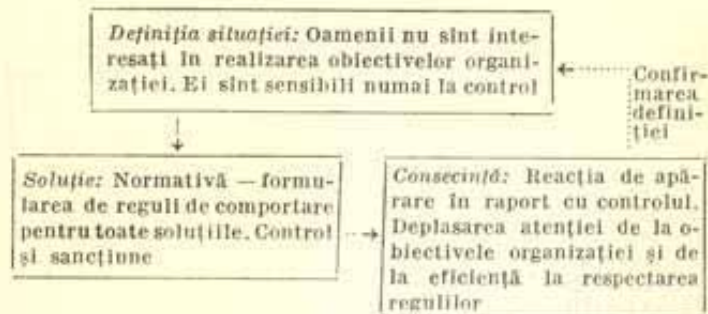
Modul de organizare al unei organizații cuprinde în el schema de cunoaștere care determină perceperea situațiilor obiective de către membrii organizației. El prezintă o puternică selectivitate în raport cu informația care intră. Informația recepționată este transformată într-o manieră adecvată structurii organizației, este deci codată^(5.22). Pentru Katz și Kahn, „*contextul organizațional este prin definiție un set de restricții* pentru concentrarea atenției asupra anumitor sfere de conținuturi și pentru limitarea stilului cognitiv la anumite tipuri de proceduri. Aceasta este o constrângere inerentă. A considera o structură socială organizată înseamnă a admite că gradele de libertate în respectiva situație au fost limitate“^(5.277). În același sens este definită raționalitatea în organizație și de March și Simon: „Mediul social și organizațional în care se găsește cel care ia decizii determină care consecințe vor fi anticipate și care nu vor fi; care alternative vor fi luate în considerație și care dintre ele vor fi ignorate. Într-o teorie a organizației, aceste variabile nu pot fi tratate ca factori indepen-

denți inexplicabili, ci trebuie ele însele să fie determinate și prezise de către teorie^(1,134,135). Se poate spune deci că procesele cognitive rezolutive care au loc în cadrul organizației vor fi determinate, în primul rând, de modul de organizare al organizației, de tipul și nivelul de cunoaștere care stă la baza acesteia, cât și de posibilitățile instrumentale de acțiune și de soluționare a dificultăților, disponibile la nivelul organizației.

Obiectivele de realizat organizațional și dificultățile de înfruntat primesc deci o definiție formală la nivelul organizației, fiind prin aceasta transformate în *probleme* de rezolvat cu instrumentele organizaționale existente. Această codificare organizațională a situațiilor prezintă multe avantaje, dar și dezavantaje. Modificările din situația obiectivă cer în mod necesar o redefinire a situației, deci o *reproblematizare*. Or, formalizarea definiției situației este de natură să îngreueze redefinirile, reproblematizările, facilitând persistența în moduri de definire și de soluționare devenite ineficiente sau slab eficiente, neluarea în considerație a variatelor consecințe negative ale acestora.

Cercetările moderne ale organizațiilor au scos în evidență o serie de consecințe negative ale codificării și instituționalizării acestei codificări, în afară de frinarea proceselor rezolutive creatoare, adaptate pentru fiecare situație particulară și înlocuirea lor cu procese rezolutive tip (în situații-tip, soluții-tip). Merton remarcă, de exemplu, că modelul mecanicist al organizației (formularea tipurilor de situații și a repertoriilor de soluții adecvate) duce inevitabil la o accentuare în organizație pe formularea de reguli și pe controlul realizării comportamentale a acestor reguli. Aceasta produce însă o rigiditate crescută a activității. Atenția participanților se deplasează spre respectarea regulilor, dându-se mai puțină atenție rezolvării funcțiilor propriu-zise ale organizației. Flexibilitatea scade și, împreună cu ea, și eficiența. Codificarea și standardizarea la maximum a activității în organizație reprezintă însă doar un *mod de organizare*, un mod de a rezolva problemele care apar în organizație. Acest mod are trei importante deficiențe: a) Porneste de la o falsă definire a situației; este imposibil a se formula în tipuri

generale toate situațiile pe care o organizație le are de soluționat, din cauza varietății lor mari, cât și a modificării neincetate a condițiilor. Peste o anumită limită, această tipizare devine simplificare excesivă, determinând soluții puțin adecvate. b) Pornește de la folosirea numai a unui set de instrumente de care organizația dispune pentru a obține o participare satisfăcătoare a indivizilor: metodele normative — formularea de norme, reguli de conduită, controlul realizării lor și sancțiunea. În realitate, organizația dispune și de alte modalități de soluționare a acestor probleme: stimularea însușirii de către participanți a obiectivelor organizației, cointeresarea lor în aceasta sau controlul eficienței (5,76). Mergând pe această linie, se stimulează creativitatea și flexibilitatea activității în raport cu situațiile particulare. Definirea oamenilor ca incapabili de a acționa din propria lor conștiință sau interes în sensul realizării obiectivelor generale determină deci folosirea metodelor normative. Aceasta atrage după sine o scădere efectivă a interesului indivizilor pentru finalitățile organizației, ceea ce confirmă definiția inadecvată a situației de la care s-a pornit, excluzându-se, totodată, posibilitatea folosirii altor metode mai eficace. Această schemă-circuit poate fi redată ca mai jos:

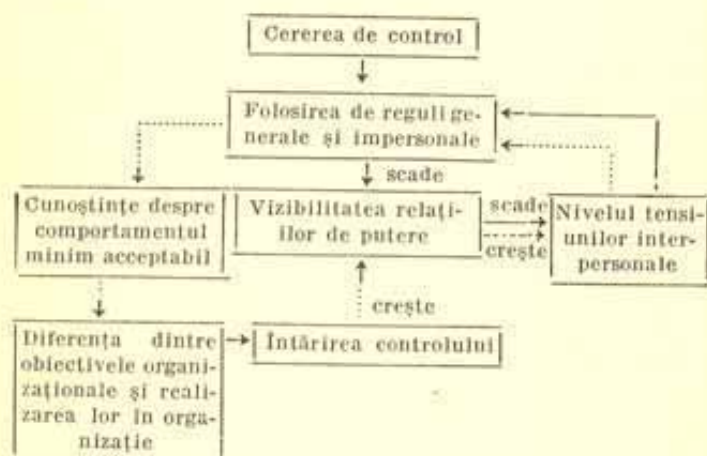


(Schemă după analiza lui Merton).

- Consecință așteptată, intenționată
-→ Consecință neașteptată, neintenționată

Mecanismul de mai sus corespunde de fapt celebrei „teoreme” a lui Thomas: „O definiție falsă a unei situații devine adevărată prin consecințele sale”, sau, în altă variantă, este o previziune care se autoconfirmă (Mer-

ton) (*). c) Are o serie de importante consecințe negative. Pe lângă rigiditatea pusă în evidență de Merton, Gouldner mai evidențiază încă două efecte disfuncționale ale unui asemenea mod de organizare (5,76,77). În primul rând, un asemenea tip de organizare implică formularea unor standarde minime acceptabile de performanță. Aceste standarde minime devin modelul comun de performanță pentru majoritatea participanților, apărând chiar presiuni (informale) din partea grupurilor împotriva depășirii lor. Și cu aceasta crește diferența dintre obiectivele organizaționale și realizarea lor reală în organizație. Ultima consecință determină un alt șir de consecințe negative: creșterea exigențelor controlului și, ca urmare, o mai mare vizibilitate a relațiilor de putere (scăzută prin utilizarea regulilor generale și impersonale). Aceasta conduce la creșterea nivelului tensiunilor interpersonale, care întărește cererea de control. Mecanismul complex al acestor reacții intenționate și neintenționate este rodat de March și Simon în următoarea schemă simplificată:



O dificultate definită într-un anumit fel, care implică anumite mijloace de soluționare, în condițiile în care acestea nu duc la soluționarea sa într-un mod satisfăcător, tinde să devină cronică, putând să se acumuleze. Deși organizația are impresia că a luat măsuri de înlăturare a ei, se poate afla dintr-o dată în fața unei situații

deosebit de grave, rezultată din această acumulare a dificultății, parțial sau de loc soluționată. În acest moment poate izbucni conflictul, criza. *Momentele de criză* din istoria unei organizații sînt deosebit de importante pentru înțelegerea modului de schimbare a organizației, deci și a gândirii investite în ea. Crizele pot apărea în două tipuri mari de situații: a) O serie de dificultăți nu sînt sesizate de organizație datorită însuși modului ei de organizare sau modului în care se definește situația. Neluată în considerare, dificultățile se acumulează și declanșează, prin amploarea lor o „criză”. Criza forțează conștientizarea, formularea lor ca dificultăți. b) Alte dificultăți sînt înregistrate ca atare de la început de organizație. Ele sînt definite într-un anumit fel și se elaborează soluții de rezolvare a lor. Dacă definirea lor și soluțiile implicate nu sînt suficient de corespunzătoare și eficiente, dificultățile nu vor fi eliminate, ci eventual doar diminuate. Și în acest caz există șansa unei acumulări lente a dificultăților, care duce la criză. În ambele cazuri, momentul de criză echivalează cu o răbufnire a dificultăților acumulate, care forțează organizația să ia act de existența lor și de inadecvarea modului ei de a defini situația, deci și de ineficiența soluțiilor folosite. Este evidentă, în aceste condiții, necesitatea unei redefiniri a situației și a căutării unor noi instrumente de a face față dificultăților. Actul de revizuire a gândirii fixate în modul de organizare și căutarea unor perspective noi de a vedea și aprecia lucrurile, adică declanșarea unui proces cognitiv creator, este (cu precădere în tipurile tradiționale de organizații, constituite predominant spontan) determinat de apariția crizelor.

Există mulți factori care acționează în sensul îngreuerii reformulării problemelor de rezolvat de către organizație. Vom încerca să evidențiem cîțiva dintre aceștia: mecanismele de menținere a organizației; faptul că orice reformulare a problemelor de rezolvat implică prin ea și o acțiune de reorganizare a organizației, deci o serie de dificultăți suplimentare; presiunea de găsire a unor soluții imediate este de natură a determina organizația să recurgă, în criza de timp, la soluțiile exis-

lente, fără a mai încerca reformularea problemei, găsirea unor noi soluții, care cer timp, experimentare etc.; reformularea problemei, antrenând modificări organizaționale și soluții noi, va fi limitată de posibilitățile și disponibilitățile de transformare a organizației. Dacă o organizație nu are posibilitatea de a se transforma în sensul soluționării mai bune a respectivei probleme, atunci, în mod mai mult sau mai puțin spontan, ea va persista în vechea definiție a situației, neajungând la reformularea ei.

Modelul omului rațional, așa cum a fost el schițat la începutul analizei, este excesiv de simplificat și din alte motive decât cele pur cognitive. Chiar și raționarea într-un cadru subiectiv, parțial adecvat, cu instrumente imperfecte, este deviată de la cursul său propriu de o serie de factori psihosociali, care pot să acționeze într-un sens diferit de cursul normal al raționării. Aceste variabile trebuie luate și ele în considerare într-o teorie a organizației. Vom enumera aici doar câteva dintre factorii psihosociologici care influențează deciziile, cursul raționării în organizații.

Trebuie remarcat faptul că la procesul de gândire și de acțiune în organizație participă nu rațiunea abstractă a omului, ci omul în întregul său, cu toate problemele sale psihologice, care își vor pune amprenta asupra acestei participări.

Raționalitatea luării deciziilor este, așadar, deplasată de o serie de procese psihosociale. Individul are în organizație o anumită poziție, de care sînt legate interesele sale personale: promovare, recompensare, prestigiu, evitarea conflictelor etc. Rațiunile pentru care el ia o decizie sau alta se găsesc și în această sferă. Luarea deciziilor este adesea afectată de presimțirile emoționale în legătură cu eventualele conflicte postdecizionale⁽⁵⁻²⁸²⁾. Inclus într-un sistem de putere, individul va fi adesea tentat să reacționeze într-un mod specific: să judece nu pe baza faptelor, a informațiilor relevante, ci pe baza informațiilor venite de la nivelele superioare. „Multe dintre deciziile organizaționale slabe sînt făcute pe baza supraestimării informației venite din surse puternice și cu prestigiu, dar irelevante în raport cu

problema în cauză" (5-286). În timp ce informații relevante venite de la nivelele inferioare sînt subestimate.

Deplasările acestea de la cursul propriu al raționării, determinate de izvoare psihoorganizaționale, sînt posibile tocmai datorită faptului că procesul raționării nu are loc într-un cadru strict determinat, ci, între anumite limite, nedeterminat. Aproximările subiective ale situației obiective nu sînt totdeauna suficient de exacte și de sigure, încît să pună în evidență deformațiile provenite din izvoare extracognitive. Se poate spune că, cu cît nivelul de cunoaștere care stă la baza definirii situațiilor în care acționează organizația este mai scăzut, cu cît gradul de incertitudine al raționării este mai mare, cu atît este mai dificil a evita proiecțiile extracognitive asupra procesului de raționare. Cunoașterea în amănunt a acestor surse este de natură să sugereze o serie de modificări ale organizației prin care să se evite asemenea distorsiuni, sau, în orice caz, să se limiteze amploarea lor. Acest fapt este pus în evidență de March și Simon atunci cînd analizează procesul de decizie în cazul obiectivelor operaționalizate și al obiectivelor neoperaționalizate. În cazul obiectivelor operaționalizate există procedee suficient de exacte de a decide asupra alternativelor de acțiune pentru a le atinge, în timp ce pentru obiectivele neoperaționalizate nu există asemenea procedee, gradul de incertitudine în ceea ce privește adevărata alegere fiind destul de mare. Dacă în cazul obiectivelor operaționalizate este mai probabil ca diferențele de puncte de vedere în ceea ce privește modul de rezolvare a lor să fie soluționate prin procese raționale analitice, în cazul obiectivelor neoperaționalizate este mai probabil ca aceste diferențe să fie rezolvate printr-un proces calitativ diferit, acela al negocierii. „Cu alte cuvinte, dacă obiectivele împărțite sînt operaționale, problema percepțiilor diferențiale ale cursului optim de acțiune are o soluție logică. Dacă obiectivele nu sînt operaționale, nu există un răspuns logic și testabil la aceste diferențe de judecare. Rezultatul probabil este, de aceea, un compromis bazat pe concesi și negocieri orientat mai mult către realizarea armoniei interne decît spre obiectivele organizațio-

nalo"⁽⁵⁻²⁷⁰⁾. Deci, un nivel suficient de înalt de cunoaștere oferă o soluție cu mare întemeiere cognitivă, excluzând alte proiecții, în timp ce un nivel scăzut de cunoaștere pare că el însuși invită la declanșarea proiecțiilor psihorganizaționale extracognitive. În cel din urmă caz, presiunile extracognitive vor fi acelea care vor resorbi tensiunea nerezolvată cognitiv.

Pe această bază se poate evalua mai bine calitatea soluțiilor adoptate în mod curent în practica organizațională. Pentru a rezolva o situație obiectivă sînt posibile o mulțime de soluții. Această mulțime de soluții prezintă valori diferite: a) *Soluția optimă* se definește prin faptul că „1) există un ansamblu de criterii care permit să se compare toate alegerile și 2) alegerea respectivă este preferată, în raport cu aceste criterii, tuturor celorlalte“⁽¹⁻¹²⁶⁾; b) o mulțime de *soluții satisfăcătoare*, caracterizate prin faptul că „1) există un ansamblu de criterii care descriu minimum de condiții necesare unei alegeri satisfăcătoare și 2) alegerea în cauză realizează sau depășește acest ansamblu de criterii“; c) o mulțime de *soluții nesatisfăcătoare*, ele nereușind să satisfacă ansamblul de criterii care definesc minimumul acceptabil. Pe baza tuturor elementelor acumulate pînă acum se poate trage următoarea concluzie generală, deosebit de importantă pentru aprecierea organizării organizațiilor (March și Simon): „*Cea mai mare parte a luărilor de decizii umane, individuale sau organizaționale, se caracterizează prin descoperirea și selecționarea alegerilor satisfăcătoare; numai în cazuri excepționale se ajunge la descoperirea și selecționarea alegerilor optime... Căutarea optimumului implică procese de ordine de mărime mult mai ridicate decît căutarea satisfăcătorului*“⁽¹⁻¹²⁶⁾.

Această teză se sprijină tocmai pe modul mai nuanțat de a considera raționalitatea reală. Procesul rezolutiv, avînd loc nu într-o situație complet și adecvat definită, ci doar parțial definită, de regulă, nu poate formula toate posibilitățile de alegere existente, ci numai unele, așa cum apar ele la nivelul situației definite la un moment dat. Și, de fapt nici pe acestea toate. Mai mult, se poate spune că soluția cea mai bună se degajă numai la nivelul unei definiri complete și adecvate a situației.

La nivelul definirilor incomplete, parțial adecvate, soluția cea mai bună se poate formula doar în cazuri excepționale. În această situație, alegerea are loc într-un repertoriu din care, de obicei, lipsesc soluțiile cele mai bune, inclusiv soluția optimă. Descoperirea soluțiilor optime nu are loc prin cercetarea continuă a situației așa cum a fost ea definită, ci, de regulă, prin redefiniri succesive ale situației, pînă cînd definiția acesteia va fi suficient de completă și de adecvată.

De asemenea, criteriile după care are loc evaluarea soluțiilor formulate sînt constituite, nu date. Ele fac parte, de asemenea, din situația definită la un moment dat și sînt pasibile de o perfecționare continuă. Tehnicile operaționale de decizie a soluțiilor optime, de regulă, au loc la nivelul unei situații definite, e drept clar, dar parțial. Prin aceste tehnici se poate obține soluția optimă nu obiectiv, ci optimă la nivelul unei anumite definiri a situației, prezentînd un anumit grad de simplificare.

Organizațiile constituite spontan se mulțumesc cu soluții satisfăcătoare. „Ele nu vor trece, de regulă, la un nou stadiu de cercetare și evaluare dacă pot să realizeze o activitate satisfăcătoare la stadiul existent. Raționalitatea obiectivă ar cere o completă evaluare a tuturor posibilităților, evaluare limitată doar de costurile organizaționale obiective ale cercetărilor. Raționalitatea psihologică va tinde însă să accepte soluția imediată și mai lipsită de dificultăți” (5-284). Atîta timp însă cît soluțiile existente sînt suficient de satisfăcătoare, este puțin probabil că organizația va tinde în mod spontan să găsească soluții mai bune. De aici, o nouă concluzie. Organizațiile vor tinde, în general, să caute soluții mai bune de organizare în măsura în care soluțiile existente vor deveni nesatisfăcătoare, deci ca urmare a *crizelor organizaționale*. Criza, conflictul și dificultățile ajunse la un nivel greu de suportat sînt factorii care forțază căutarea de soluții noi. Dar aceasta cere un efort uman, economic și organizațional deosebit. De aceea este necesar să existe o motivație deosebit de puternică a sa. Încă un factor: în condiții precare de cunoaștere, transformarea organizațională nu numai

că este dificilă și penibilă, dar și deosebit de riscantă. O soluție nouă se poate dovedi mai proastă decât soluția veche. Reorganizarea care însoțește introducerea unei soluții noi are și ea un cost destul de ridicat și implică primejdii pentru organizație. Luarea deciziei de a găsi noi soluții, diferite calitativ de cele vechi, are de înfruntat la acest nivel, oarecum, rezerve justificate. Este vorba de un motiv în plus care face ca decizia de a căuta soluții noi să fie puternic motivată. În condițiile unei organizări satisfăcătoare nu există o motivație suficient de puternică pentru a împinge organizația spre căutări riscante. De aceea, în aceste condiții pare mai „rațional“ a se decide recurgerea la soluții noi doar în momentul în care vechile soluții s-au dovedit insatisfăcătoare. Adică în momentele de criză. În acest caz, criza este argumentul cel mai puternic că trebuie găsite soluții noi. Ea elimină și incertitudinea alegerii între soluțiile vechi, sigure, suficient de adecvate, și soluțiile noi, posibil mai bune, dar riscante. În momentul de criză, soluția nouă este o necesitate. Pe măsură însă ce crește nivelul de cunoaștere utilizat în organizație, căutarea de soluții noi devine mai eficientă și mai sigură.

Transformarea „prin criză“ devine ea însăși tot mai costisitoare. În măsura în care se poate prevedea apariția dificultăților, a crizei, nu mai este nevoie să se aștepte momentul de criză pentru a fi siguri că modul de organizare vechi trebuie înlocuit. Mai mult, în măsura în care procesul de luare a unor decizii noi, de găsire a unor soluții noi devine mai sigur, reținerile în legătură cu declanșarea sa scad. În acest punct, organizațiile se modifică calitativ. Ele nu mai sînt organisme care se transformă exclusiv sub amenințarea crizelor, cînd deja efortul de redresare este destul de costisitor, ci își constituie mecanisme de cercetare, capabile să detecteze și să anticipeze dificultățile care se acumulează și momentul în care este mai eficient să cauți noi soluții decât să le menții pe cele vechi.

Deci se modifică, pe baza acumulării cunoașterii, însuși modul în care apar problemele pentru organizație. În stadiile inferioare de dezvoltare a organizațiilor, o problemă de soluționat se constituie numai

cînd dificultățile au atins un nivel suficient de ridicat încît să devină îngrijorătoare prin consecințele lor negative, determinînd măsuri urgente de eliminare a lor. Evoluția organizațiilor are loc în sensul previziunii acumulării unor dificultăți și găsirii de soluții înainte ca ele, prin acumulare, să producă crize și pierderi; adică de la a face față dificultăților reale la previziunea și prevenirea lor. O dificultate devine o problemă, în aceste condiții, nu în momentul în care a devenit periculoasă pentru însăși existența organizației, producînd deja însemnate pierderi, ci în momentul în care se prevede apariția ei în viitor. Rezolvarea problemelor la timp, evitarea acumulării lor, creșterea „sensibilității” organizațiilor la probleme, prin instrumente tot mai fine de previziune a dificultăților, stau la baza unui proces de perfecționare a organizațiilor fundat pe o raționalitate calitativ superioară raționalității predominant spontane, caracteristică organizațiilor în etapele lor primitive de dezvoltare.

Concluzia acestei analize este că, dintr-un anumit punct de vedere, organizarea organizației depinde de caracteristicile raționalității implicate în ea. Nivelul raționalității va determina tipul de strategii de abordare a situațiilor obiective, tipul de soluții, deci și mecanismele organizaționale prin care acestea se realizează. Situația obiectivă în care urmează a se acționa este mult prea complexă pentru a putea fi sesizată la un moment dat în toate detaliile sale, pentru ca activitatea să poată țina seama, prin intermediul proceselor cognitiv-raționalizatoare, de toate acestea. Pentru a putea, totuși, acționa în condiții de relativă incertitudine, oamenii sînt nevoiți să opereze o serie de simplificări, să elaboreze o serie de tehnici suficient de eficiente. Operațiile respective se realizează de-a lungul mecanismelor organizației și cu instrumentele organizației. Astfel: 1) Situația obiectivă complexă este înlocuită cu o schemă suficient de simplă încît să poată constitui cadrul adecvat al activității rezolutive. 2) Optimitatea este înlocuită cu criteriul mai simplu al satisfacției. 3) Definierea situației, formularea soluțiilor și evaluarea lor sînt considerate nu ca date definitive,

ci provizorii ale unui proces continuu de cercetare. 4) Sint dezvoltate repertorii de programe de acțiune pentru indivizi și pentru organizații valabile pentru tipuri largi de situații, care înlocuiesc activitatea rezolutivă specială, mai complexă, adecvată fiecărui caz în parte. 5) Problema generală este segmentată, rezolvarea ei revenind la indivizi și organisme diferite. Fiecare program este realizat într-o semiindependență în raport cu celelalte, fiind legate între ele într-o manieră mai laxă (1-163).

Segmentarea proceselor cognitiv-rezolvative și a celor executive face posibilă realizarea de activități complexe în situații complexe, care depășesc atât capacitățile de înțelegere și raționare ale unui individ, cât și capacitățile sale de acțiune. De aici, încă două concluzii importante: În primul rând, organizațiile nu sînt numai instrumente de acțiune mai eficiente decît posibilitățile de acțiune ale individului singur, ci și instrumente de cunoaștere și raționare. De aceea, organizarea lor va depinde nu numai de necesitățile și de posibilitățile (instrumentale) de acțiune, ci și de necesitățile și de posibilitățile (instrumentale) de cunoaștere și de raționare. Formele de organizare existente la un moment dat vor corespunde și instrumentelor cognitive existente, iar perfecționarea acestor instrumente cognitive duce și la perfecționarea formelor de organizație. În al doilea rând, organizația nu realizează procesele sale cognitive numai prin intermediul indivizilor izolați, ci și prin intermediul unor mecanisme speciale, organizaționale, la care participă o mulțime de indivizi. Procesele cognitiv-raționale desfășurate la nivelul unei organizații sînt relativ deosebite, cel puțin din punctul de vedere al mecanismelor lor, față de cele desfășurate la nivelul individului. Mecanismele raționalității nu sînt numai de natură individuală, ci și organizațională, interindividuală. Regulile unei raționări corecte și eficiente la nivelul organizației sînt parțial altele decît la nivelul individului. Stabilirea lor este o sarcină a teoriei organizației. Analizînd acest aspect, Katz și Kahn concludeau, nu fără umor: o organizație poate gîndi mult mai bine decît un individ, dar și mult mai prost

atunci cind modalitățile sale de organizare sînt defectuoase (5-297-298). În aceste din urmă cazuri, oameni inteligenți și pregătiți introduși într-o organizație construită defectuos produc împreună soluții mult inferioare celor pe care fiecare le-ar fi elaborat în mod independent.

Din moment ce o organizație, organizarea și eficiența funcționării sale depind într-o măsură semnificativă și de nivelul atins de cunoaștere, de organizarea și funcționarea raționalității individuale și organizaționale, perfecționarea organizațiilor, sporirea însemnată a eficienței lor depind, într-o înaltă măsură, și de perfecționarea cunoașterii și a mecanismelor de raționare. Iar o raționalitate superioară se poate obține deci nu numai prin dezvoltarea cantitativă și calitativă a cunoștințelor utilizate, ci și prin perfecționarea mecanismelor sale individuale și organizaționale.

NOTE

1. J. G. March et H. A. Simon. *Les Organisations. Problèmes psychosociologique*, Dunod, Paris, 1964.
2. B. M. Gross. *The Managing of Organizations*, The Free Press of Glencoe, 1964.
3. W. F. Whyte. *Parsonian Theory Applied to Organizations*, in Max Black (ed.), *The Social Theories of Talcott Parsons*, Prentice-Hall, Inc., New York, 1961.
4. E. H. Schein. *Organizational Psychology*, Prentice-Hall, Inc., 1965.
5. D. Katz and R. L. Kahn. *The Social Psychology of Organizations*, John Wiley & Sons, Inc., 1965.
6. R. K. Merton. *Éléments de théorie et de méthode sociologique*, Plon, Paris, 1965.
7. J. Tiffin and E. J. McCormick. *Industrial Psychology*, Prentice Hall, Inc., New York, 1965.