

analiză comparativă între modalitatea cum statul bunăstării își îndeplinea aceste funcții în perioada de dinainte de 1989 și situația de după 1989. O secțiune specială în acest capitol este dedicată Cehiei, care se distinge în contextul țărilor vecine, putând fi privită fie ca un lider, fie ca o excepție. Sunt prezentate, de asemenea și provocările cu care se confruntă autoritățile acestor state, provocări care trebuie să-și găsească soluțiile.

Această lucrare se constituie ca un material extrem de util, atât studenților din domeniu, cât și cercetătorilor, prin faptul că oferă o imagine a diferitelor modele de state ale bunăstării. În plus, nu se limitează numai la a oferi o analiză a modelelor de state ale bunăstării clasice, ci pune în discuție noile modele de state ale bunăstării. Astfel, imaginea lucrărilor clasice privitoare la statul bunăstării se completează cu analize privind statele bunăstării din America Latină, statele Est-asiatice, dar și cele din Europa Centrală și de Est. Analizele nu se limitează la a ne oferi o imagine teoretică asupra problemelor puse în discuție, ci este completată cu o serie de date care ilustrează aspectele teoretice discutate.

Cristina Băjenaru

MIHAELA VLĂSCEANU, *Organizații și comportament organizațional*, Iași, Polirom, 2003

A apărut, la editura Polirom, o carte binevenită în contextul științelor sociale de dată mai recentă. Este vorba despre cartea prof. Mihaela Vlăsceanu, *Organizații și comportament organizațional*, care tratează aspecte legate de studiul organizațiilor. Autoarea este un expert în această tematică, tot ea scriind și alte cărți care tratează aspecte ce țin de lumea organizațiilor, precum *Psihosociologia organizațiilor și conducerii* (Editura Paideia, 1993) și *Organizațiile și cultura organizării* (Editura Trei, 1999). Cartea de față reia unele aspecte prezentate în acestea, dar fiecare în parte aduce un plus de informații utile și necesare, cele trei cărți fiind complementare.

Capitolul introductiv face o trecere în revistă a unor curente, evoluții, precum și a unor serii de concepte organizaționale care au dus la (micro)revoluții în cadrul disciplinei.

Se vorbește, astfel, de teoriile X și Y, pentru a se putea aminti, mai apoi, de noua teorie Z a lui Ouchi (1981) care oferă o viziune mai adecvată noilor corporații de pe piață, în condițiile globalizării, a creșterii competenței și a creșterii ritmului de schimbare organizațională. Tot în noul curent se înscrie și creșterea importanței tehnologiei informației și comunicării (TIC), în 2002 existând peste 500 de milioane de computere în întreaga lume. Această dezvoltare fără precedent a TIC a creat premisele pentru noi modalități de organizare și acțiune. Una dintre acestea a luat forma învățării organizaționale („learning organizations”), oamenii și organizațiile fiind solicitați să învețe în permanență și să traducă învățarea în acțiune.

Responsabilizarea socială a organizațiilor este, de asemenea, o coordonată nou apărută, în conformitate cu cerințele noilor realități, fiind nevoie de coduri și standarde etice, în conformitate cu realitățile sociale. În acest context, autoarea vorbește despre înlocuirea managementului tradițional cu *managementul ecocentric* (p. 38), care urmărește realizarea unor *produse eco-prietenoase*, prin intermediul proiectării ecologice.

Când vorbim despre organizații trebuie să acordăm importanță maximă resursei umane, de care depind toate procesele desfășurate într-o organizație. M. Vlăsceanu constată că la nivelul angajaților s-a constatat creșterea diversității demografice. Între factorii cei mai importanți care au contribuit la accentuarea dinamicii demografice sunt amintiți: globalizarea piețelor de muncă, reglementările guvernamentale cu privire la necesitatea adoptării de acțiuni afirmative și

antidiscriminatorii, factori economici ce țin de rata de creștere sau de declin a unor întregi ramuri economice, intensificarea competiției, care accentuează nevoia de inovare și creșterea eficienței etc. (p. 41). Cu toate că, în multe cazuri, diversitatea forței de muncă este folositoare organizației, uneori ea creează destule probleme. Autoarea aduce în discuție rezultatele unui studiu (Jackson, 1992) care a demonstrat că mulți manageri consideră extrem de dificil să conducă grupuri de angajați foarte diferiți între ei. Așadar, diversitatea forței de muncă determină educarea sensibilității față de necesitățile diferitelor categorii de angajați, respectiv a capacității de a demonstra flexibilitate și deschidere.

Următorul capitol începe prin abordarea unor aspecte ce țin de dificultatea definirii conceptului de organizație, dificultate determinată nu doar de multitudinea perspectivelor din care poate fi analizată o organizație, dar și de evoluția analizei organizaționale care a consacrat noi modalități de definire, în funcție de contribuțiile aduse, de-a lungul timpului, de diverse cercetări teoretice și practice. Abordarea pe care M. Vlăsceanu o alege spre descriere este cea oferită de R. W. Scott (1998), care vede organizațiile din trei perspective: ca sistem rațional (organizațiile sunt colectivități orientate de urmărirea unor scopuri relativ specifice), sistem natural (organizațiile sunt colectivități ai căror participanți urmăresc interese multiple, dar care recunosc însemnătatea perpetuării organizației ca reprezentând o sursă importantă) și sistem deschis (organizațiile sunt sisteme de activități independente, ce leagă coaliții schimbătoare ale participanților).

O altă modalitate de a ordona perspectivele asupra organizației îi aparține lui Mary Jo Hatch (1997) care recurge la o clasificare în patru etape: clasică, modernă, simbolic interpretativă și postmodernă, cărora le asociază o metaforă: metafora mașinii, metafora organică, metafora culturală și metafora colajului.

Tot în contextul înțelegerii a ceea ce este o organizație, M. Vlăsceanu tratează și problematica organizării sociale *versus* organizare formală, organizațiile tipice aparținând acestuia din urmă (este vorba despre organizațiile care apar doar când sunt în mod deliberat create pentru atingerea unor scopuri). Totuși, constituirea unei forme de organizare pe dimensiuni formale nu implică automat faptul că activitățile sau interacțiunile membrilor se vor conforma riguros unor reguli și proceduri stabilite formal. Aceasta înseamnă că în orice organizare formală este de așteptat să apară grupuri, relații, norme caracteristice organizării informale. Autoarea face o descriere comparativă amănunțită a celor două tipuri de organizări, subliniind tipurile, avantajele și limitele fiecăreia.

Mergând mai departe cu raționamentul, M. Vlăsceanu atrage atenția că organizațiile nu sunt unica formă de organizare socială, chiar dacă ea a ajuns să fie considerată forma dominantă în societatea actuală. Drept urmare, ea face o analiză comparativă a organizațiilor cu instituțiile (termen care, de altfel, este suprapus în limbajul curent peste cel de organizație), în care evidențiază și relațiile dintre cele două, astfel: structura normativă instituțională oferă bază de construcție a organizațiilor (p. 90). Relațiile dintre instituții și organizații iau, astfel, cel puțin trei forme: 1) instituțiile constituie baza generativă a organizațiilor; 2) organizațiile devin agenți ai schimbării instituționale; 3) organizațiile sunt cadrul în care se desfășoară, atât instituționalizarea, cât și dezinstituționalizarea.

Sursele diversității organizațiilor sunt numeroase: mărime, sector, trăsături structurale, relații cu mediul, relații cu alte organizații etc., dar criteriul fundamental de diferențiere este reprezentat, în cartea Mihaelei Vlăsceanu, de axa public – privat, pe care o analizează din perspectiva stilurilor de management și a interferențelor de diverse tipuri care își fac simțită prezența. Astfel, organizațiile private au început să ofere servicii similare cu cele publice și tind să adopte comportamente tipice mai înainte organizațiilor private. Eficiența financiară a început să devină un criteriu de evaluare și pentru organizațiile publice, iar consumatorul serviciilor publice este perceput drept client, ca în organizațiile private.

Dar cum putem analiza variabilele care intervin la nivelul fiecărei organizații, dacă ele sunt atât de diverse? Mihaela Vlăsceanu încearcă o descriere a acestor aspecte plecând de la modelul lui Leavitt, care simplificat, ia forma unui romb ce are în fiecare vârf un element: *structură, scopuri, tehnologie, participanți*, toate aflându-se într-un anumit *mediu*. Astfel, în funcție de modelul de concretizare a diviziunii muncii, ierarhiei autorității și coordonării în sarcini specializate, se constituie *structuri* organizaționale distincte, ce individualizează un anumit tip de organizare, putându-se vorbi despre o structură socială și despre una fizică a organizațiilor. *Participanții* sunt cei care configurează

sistemul, cei care, în schimbul unor beneficii sau stimulente de diferite tipuri, contribuie la îndeplinirea *scopurilor* organizaționale specifice. Dar ce sunt acestea? Pentru a nu intra într-una dintre cele mai controversate definiții din istoria analizei organizaționale, M. Vlăsceanu menționează câteva definiții relevante, accentuând viziunea lui Scott (1998) care diferențiază între funcțiile cognitive ale scopului (furnizează direcții de acțiune și constrângeri în procesul de luare a deciziilor) și cele motivaționale (ele constituie temelia pe care se construiește atât atașamentul membrilor din organizație cât și al celor din afara ei). În principiu, variabila *tehnologie* se referă la instrumentele utilizate în producție pentru transformarea unei materii prime în produse sau servicii. Aici trebuie diferențiat între instrumentele tehnice, ca atare și cunoștințele necesare pentru activarea lor; deci, sistemul tehnic interferează cu sistemul social, rezultând ceea ce s-a numit *sistemul socio-tehnic*, care se bazează pe ideea că în orice sistem de muncă rezultatul este obținut prin funcționarea corelată, atât a sistemelor sociale cât și a celor tehnice.

Variabila organizațională *mediu* beneficiază de o atenție specială, fiindu-i consacrat un întreg capitol. În sensul cel mai larg, mediul unei organizații include persoane, lucruri, condiții sau influențe (culturale, politice, legislative etc.). Din perspectiva diferențierii organizațiilor, mediul se raportează la următoarele dimensiuni: predictibilitate (gradul de anticipare a modului de structurare a mediului într-un anumit moment dat), diversitate (factorii din mediu care interferează, direct sau indirect, cu organizația), orientare (prietenosă sau ostilă), stabilitate (gradul de perpetuare a aceleiași stări a mediului, pe un interval mediu sau lung de timp). O secțiune separată revine nivelurilor de analiză a relațiilor dintre organizații și mediu. Se disting, astfel, mai multe niveluri: organizațional, interorganizațional și ecologic (p. 147–165).

La nivel organizațional întâlnim noțiunea de rețele organizaționale, la nivelul căreia s-au identificat trei dimensiuni importante:

- a. Centralitatea: localizarea ei strategică și importanța poziției pe care o ocupă;
- b. Configurările structurale ale legăturilor: au în vedere contextul în care este plasată o organizație și puterea versus vulnerabilitatea unei legături.
- c. Profilul partenerilor: principalele trăsături considerate a influența performanțele organizației de referință sunt: statusul partenerilor, caracteristicile rețelei, distanța tehnologică dintre aceștia și organizația de referință.

În contextul organizațional este interesant de observat cum participarea organizațiilor la diferite rețele le influențează comportamentul. Autoarea amintește despre *capacitatea de absorbție* ca fiind o nouă abilitate pe care organizațiile au dezvoltat-o pentru a asimila și folosi informațiile, în vederea creșterii performanțelor.

Aprofundând nivelul organizațional, autoarea descrie, în mod succint, câteva dintre cele mai cunoscute strategii de coordonare: co-optarea, *joint venture* (formă de alianță între două sau mai multe organizații, ce se stabilește fie în scopul urmăririi unui țel comun, fie al creării unei noi organizații), alianțe strategice, fuziuni.

Când vorbește despre nivel interorganizațional, M. Vlăsceanu apelează la descrierea rețelelor interorganizaționale prin intermediul matricei tridimensionale a lui Baker și Faulkner (2002): populații (tipuri de actori: producători, furnizori, cumpărători), domenii (în cadrul cărora se stabilesc legături de genul: schimburi în cadrul pieței, alianțe strategice, acțiuni politice) și organizațiile de referință (subiectul analizei). Plecând de la principalele unități de analiză (diada, triada, setul organizațional, câmpul organizațional) se face o trecere în revistă a conceptelor cele mai noi folosite în analiza rețelelor interorganizaționale, de genul set diadic, co-destin (legături consistente, de tipul alianțelor cu un furnizor), alianțe de tip *joint venture*, relații izomorfe (echivalente structural).

Ecologia interorganizațională se referă la studiul interacțiunilor dintre populațiile similare și diferite de organizații ce alcătuiesc împreună comunități, precum și la modul de adaptare a acestora la mediu (Rao, 2002). În acest context se poate vorbi de simbioză versus comensualitate, punându-se problema modului de constituire a structurii comunității. Pe când relațiile simbiotice implică cooperarea (de exemplu, cei ce vând software și cei ce vând echipamente), relațiile comensuale implică competiția potențială între populațiile aflate în interacțiune. Aldrich (1999) a identificat șase

relații posibile de comensalitate: competiția totală, competiția parțială, competiția acaparatoare, neutralitatea, reciprocitatea parțială, reciprocitatea totală.

Un capitol separat este dedicat proiectării și schimbării organizaționale. Proiectarea organizațiilor presupune integrarea tuturor părților componente, elementul de referință fiind structura socială a organizației. O organizație include, de regulă, în structura ei trei niveluri funcționale: 1) conducerea strategică; 2) conducerea intermediară, dezvoltare și comunicare, administrație; și 3) domeniul operativ. Pornind de la teoria lui Mintzberg (1989), M. Vlăsceanu face o descriere a principalelor alternative funcționale de organizații (p. 182–197):

a. Structura simplă. În acest caz sunt prezente doar conducerea strategică și domeniul operativ, centralizarea deciziilor și informațiilor fiind regulă și mod de operare. Comunicarea este eminentemente informală, deși centrată pe conducătorul unic.

b. Birocrația mecanică. Aici întâlnim o organizare multinivelară și o comunicare formală. Conducerea strategică canalizează puterea și autoritatea, iar munca este standardizată.

c. Birocrația profesională implică producția de servicii și bunuri standardizate de către o forță de muncă înalt calificată sau profesionalizată. Autoritatea este una bazată pe competențe. Structura de conducere este descentralizată, singura poziție importantă fiind ocupată de „administratorul profesional”, adică de persoana care asigură conducerea organizației, dar prin interacțiune cât mai directă cu grupul de profesioniști.

d. Forma divizională constă în existența mai multor compartimente sau „diviziuni administrative”, răspândite geografic și sectorial, relativ autonome, conectate între ele prin intermediul unei „centrale” sau „cartier general”. Rezultatele finale sunt standardizate pentru evaluarea nivelului de eficiență funcțională. Această formă de organizare corespunde tendințelor de globalizare economică și este reprezentativă pentru economiile puternice ale unui număr redus de țări.

e. Adhocația își propune să promoveze inovațiile, ea însăși fiind novatoare, adică despărțită de orice formă de standardizare pentru scopurile coordonatoare. Esențială este coordonarea interdisciplinară sau structura matriceală bazată pe adaptarea reciprocă și informală a specialiștilor. Ea este centrată pe proiecte, funcționând într-un mediu dinamic și turbulent.

f. Organizația misionară. Centrul de referință într-o astfel de organizație este misiunea ei, care trebuie să fie individualizată, respectiv, să aibă un aspect de unicitate, să fie clară, precis focalizată, astfel încât membrii să se identifice ușor cu ea. La rândul lor, acestea se împart în organizații reformatoare, convertizatoare și monahale.

Urmând firul logic, cartea ajunge la un alt aspect din viața unei organizații: schimbarea și reproiectarea ei. Ca surse ale schimbării, M. Vlăsceanu amintește: caracteristicile mediului (complexitate, competitivitate, turbulență, mărimea organizației), performanța organizațională (scăzută sau ridicată), caracteristici ale managementului strategic (pornind de la ipoteza că schimbarea este inițiată de manageri, ne interesează: istoria vieții de muncă, atribute demografice, variabilele de personalitate), strategia organizației (după linia pe care o adoptă, strategiile pot fi: apărătoare, prospective, analiste, reactive), structura organizațională (cuprinde aspecte precum: centralizarea luării deciziei, standardizarea procedurilor, specializarea funcției și interdependența proceselor de producție și distribuție).

Nu putem vorbi despre schimbare fără să ne referim și la o serie de strategii de schimbare și consecințe ale lor. Autoarea se oprește în cartea de față asupra câtorva: reducerea mărimii (*downsizing*), reconceperea (*reengineering*), inovarea strategică, organizarea prin haos. Capitolul se încheie cu amintirea noilor forme de organizare: rețele – organizația virtuală (Miles și Snow, 1986) și grupări sau matrici perpetue (Mills, 1991; Baetlett și Ghoshal, 1989), precum și a caracteristicilor esențiale ale formelor postbirocratice de organizare.

Următorul capitol aprofundează resursele umane dintr-o organizație, cu accent pe aspectele motivaționale și de satisfacție. Capitolul face o trecere în revistă a teoriilor motivaționale de-a lungul timpului (Maslow, McClelland, Vroom, Schein, Adams), precum și a condițiilor care influențează motivația pentru muncă (dezvoltarea personală, cultura muncii, organizarea și infrastructura tehnico-economică, situația de muncă). Capitolul se încheie cu specificarea relației dintre motivație,

satisfacție și performanță, strâns legate cu aspectele ce țin de cultura organizațională, concept care este discutat în capitolul următor.

Despre cultura organizațională s-a scris mult de când s-a constatat importanța abordării organizațiilor nu doar din perspectivă cantitativă și raționalistă. În scurta prezentare din această carte sunt amintite componentele culturii organizaționale (reguli, norme, valori, filozofie, climat, simboluri etc.), punându-se accentul pe importanța studiului cunoașterii ca o dimensiune reprezentativă a culturii organizaționale. Se pleacă de la ideea că lumea actuală este una construită în funcție de dezvoltarea cunoașterii și a transmiterii sale rapide. De asemenea, se enumeră modalitățile prin care informația devine din informație tacită, informație explicită: socializare (împărtășirea implicită a informațiilor tacite), externalizare (folosirea metaforei și analizei), combinarea (mixarea și transmiterea cunoașterii formale codificate), internalizarea (reconvertirea cunoașterii explicite în cunoaștere implicită). Pentru cei interesați, o analiză mai amănunțită a acestui aspect poate fi găsită în cartea din 1999 a Mihaelei Vlăsceanu, *Organizațiile și cultura organizării*.

Ultimul capitol tratează problematica managementului organizațional și a conducerii. După ce face o trecere în revistă a diferențelor dintre noțiunea de „conducere” și „management”, autoarea analizează funcțiile (planificare, luarea deciziei, organizare, motivare, control) și conținutul activității manageriale. Acestea din urmă sunt detaliate conform tipologiei lui Mintzberg (1989): a) roluri interpersonale: de reprezentare, de lider, de legătură; b) informaționale: monitorizare, diseminare de informații, purtător de cuvânt; c) decizionale: de antreprenor, de soluționare de conflicte, de distribuire de resurse. Urmărirea mai detaliată a aspectelor legate de funcțiile conducerii, stiluri de conducere și despre procesualitatea luării deciziilor se poate găsi în cartea *Psihosociologia organizațiilor și conducerii* ale Mihaelei Vlăsceanu.

Capitolul (și cartea) se încheie cu un subcapitol care privește prezentul și viitorul organizațiilor. Plecând de la paradigmele existente (nordică, vestică, estică, după Bennis, Parikh și Lessen, 1994) se vorbește despre „noua paradigmă globală” care descrie organizația ca fiind bazată pe: autocontrol, sinergie socială, dezvoltare durabilă. Aceasta va fi o organizație care învață. La nivelul managementului strategic, mai atrag atenția cele trei paradigme propuse de Joyce și Woods (1996): modernistă, postmodernistă și neomodernistă. Autoarea consideră că una dintre principale provocări adresate managementului secolului XXI este legată de schimbarea fundamentală a peisajului organizațional, în sensul creșterii complexității, dinamicii și turbulenței acesteia. În această perspectivă, previziunea autoarei este că accentul va cădea nu pe tehnologii, nici pe resursele umane, ci pe competențe, valori intangibile, cunoaștere tacită sau explicită, capital intelectual (p. 310).

Cartea Mihaelei Vlăsceanu este un instrument important și necesar celor care vor să înțeleagă modul de funcționare al organizațiilor, chiar dacă se simte lipsa unei abordări mai individualizate pe situația organizațiilor românești (abordare care ar putea oferi o perspectivă utilă profesioniștilor din domeniu). Pentru cei interesați de domeniul organizațional din perspectiva umanistă, cartea de față înseamnă un sprijin de încredere în actualizarea informațiilor și mai ales în reconceptualizarea necesară a unui domeniu pe cât de familiar, pe atât de complex și dinamic.

Irina Cozma