



Munich Personal RePEc Archive

Theoreticians of organizations and management. Dictionary and chrestomation

Filipescu, Iancu and Stefan, Bruno

University Politehnica of Bucharest

2010

Online at <https://mpra.ub.uni-muenchen.de/116120/>
MPRA Paper No. 116120, posted 30 Jan 2023 17:23 UTC

Iancu FILIPESCU Bruno ȘTEFAN

**TEORETICIENI
AI ORGANIZAȚIILOR
ȘI MANAGEMENTULUI**

Dicționar și crestomație

BUCUREȘTI, 2011

INTRODUCERE

Homer povestea în *Odiseea* că, în timpul Războiului Troian, Odiseu (în traducerea latină, Ulise) l-a angajat pe Mentor să aibă grijă de educația fiului său Telemachus, să-l învețe ”cum să fie rege”. Mentor era un vechi prieten de familie, sfătuitor al lui Odiseu și el i-a fost trimis acestuia de zeița înțelepciunii Pallas Athena ca să-l protejeze de acțiunile răzbunătoare ale zeului Poseidon. Mentor a devenit substantiv comun grație teologului, poetului și scriitorului francez François Fénelon (1651–1715), care a descris în romanul *Aventurile lui Telemachus* (1699) educația pe care acesta o dă fiului lui Odiseu. De mai bine de trei secole mentorul este un consilier înțelept care împărtășește altora o educație acumulată în timp, care-i protejează pe cei tineri de capcanele din jur cu sfaturile lui. Secolul al XX-lea a fost secolul în care numărul mentorilor în organizații a crescut într-un ritm nemaiîntâlnit. Organizațiile au devenit tot mai diferite unele de altele; și-au dezvoltat modalități de funcționare tot mai diverse; au impus comportamente distincte membrilor lor și au fost clasificate în funcție de diverse tipologii. Pentru înțelegerea acestora mai mulți specialiști proeminenți și-au adus contribuțiile.

Și în secolele anterioare au existat gânditori care au elaborat lucrări memorabile despre aceste aspecte. Sun-Tzu a scris *Arta războiului* cu 500 de ani înainte de Hristos, iar sfaturile lui despre cum poți să-ți învingi concurența i-au inspirat pe mulți teoreticieni contemporani, de la Michael Porter la Richard Pascale ori Kenichi Ohmae:

Desfășoară-ți forțele pentru a-ți apăra punctele strategice; fii vigilent când te pregătești, nu indolent. Studiază în detaliu situația reală, așteaptă în ascuns ca inamicul să dea dovadă de neglijență. Așteaptă până când își părăsește pozițiile fortificate, apoi pune mâna pe lucrurile la care ține cel mai mult [...]. A supune forțele inamice fără luptă reprezintă culmea măiestriei. Cea mai bună strategie este să contracarezi strategia celuilalt, apoi să-i ataci aliații, după aceea să-i ataci soldații; cea mai proastă este să-i ataci cetățile (Sun-Tzu, *Arta războiului. Arată-te puternic când ești slab și slab când ești puternic*, București, Editura Samizdat, 2004, 23).

Niccolo Machiavelli (1450–1527) a scris în 1513 cartea *Il Principe* (publicată postum, în 1532) în care a arătat cum se poate câștiga și menține puterea. Această carte a fost apreciată de numeroși șefi de state și oameni de afaceri, iar aforismele și cugetările lui sunt valabile și azi pentru mulți manageri și organizații:

Scopul scuză mijloacele [...] Se pune astfel problema dacă este mai bine să fii iubit decât temut, sau invers. Răspunsul este că ar trebui să fii și una și alta; dar întrucât este greu să împaci aceste două lucruri, spun că, atunci când unul din două trebuie să lipsească, este mult mai sigur pentru tine să fii temut decât iubit [...] Oamenii jignesc mai degrabă pe cel iubit decât pe cel temut... Pe oameni trebuie să îi iei cu binele sau să îi distrugi cu totul, fiindcă ei se răzbună pentru un rău ușor care le-a fost pricinuit, dar nu se răzbună în schimb pentru ceva grav [...] Singurul mod de a te apăra de lingușeli este să îi faci pe toți să înțeleagă că nu te jignesc spunându-ți adevărul. Dar când toți îți vor spune adevărul, nu te vor mai respecta... Cel ce-și învinge dușmanii printr-o stratagemă este mai de prețuit decât cel ce-i învinge prin forță [...] Este mai bine să însărcinezi cu o misiune un singur om dotat cu o competență obișnuită, decât s-o încredințezi la doi oameni superiori cărora le-ai acordat aceeași autoritate (Niccolo Machiavelli, *Principiele*, București, Editura Minerva, 1995, trad. în l. română de Nicolae Luca).

Despre strategiile organizațiilor a scris și Adam Smith (1723–1790) în *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations* (1776), (*Avuția națiunilor: o cercetare asupra naturii și cauzelor ei*), în care a abordat două principii importante: principiul avantajelor economice oferite de diviziunea muncii (pe măsură ce organizațiile devin tot mai specializate în diferite sarcini de producție, acestea devin tot mai «îndemânatic» și mai eficiente în realizarea acestor sarcini) și principiul existenței unei «mâini invizibile» în piață (organizațiile își ajustează produsele și prețurile ca răspuns la schimbările intervenite în valoarea și tipul cererii și ofertei). Pentru Adam Smith două sunt caracteristicile unei organizații de succes: exploatarea unor deprinderi și capacități specifice și adaptarea la piață.

Principiile strategiei concurențiale (vizarea victoriei și angajarea luptei după ce s-au analizat atuurile pentru obținerea ei; angajarea luptei numai pe un teren care posedă anumite atuuiri; concentrarea forțelor; riscul calculat; apărarea libertății de acțiune; constituirea de atuuiri) au fost descrise în mod detaliat de Carl von Clausewitz (1780–1831) în lucrarea *Vom Kriege* (1831): strategia alege terenul, momentul, mijloacele de angajare; tactica are

grijă de conducerea luptei însăși”. Pentru teoreticianul militar prusac ”domeniul economic se aseamănă unui câmp de luptă, iar afacerile înseamnă război [...]. Războiul înseamnă continuarea politicii prin alte mijloace [...]. Ca să asiguri pacea trebuie să te pregătești de război (Carl von Clausewitz, *Despre război*, București, Editura Antet, 2001, trad. în l. română de Corneliu Soare).

Sfaturi, teorii sau referiri la organizații găsim de-a lungul secolelor în numeroase texte, de la cele religioase la cele juridice sau literare. Toți conducătorii importanți ai lumii au avut în jurul lor sfătuitori asemenea lui Mentor, Sun-Tzu sau Machiavelli. Cei mai mulți dintre ei au preferat anonimul și nu și-au făcut publice ideile. Sfârșitul secolului al XIX-lea marchează o schimbare radicală odată cu acceptarea organizațiilor ca obiect de studiu în mediul academic. În 1887, Émile Durkheim a ținut la Universitatea din Bordeaux primul curs de sociologie din lume, iar 11 ani mai târziu s-a înființat prima școală de afaceri la Universitatea Chicago (1898). În anii următori au apărut primii mari teoreticieni ai organizațiilor: Frederick W. Taylor a publicat în 1911 *Principiile managementului științific*, în care a abordat proiectarea științifică a muncii pe baza studiului timpilor și mișcării. Max Weber a scris în aceeași perioadă în lucrarea *Economie și societate* (apărută postum, în 1922) despre trăsăturile birocrăției, fiind considerat fondatorul administrației moderne. Amândoi s-au centrat pe analiza structurilor organizaționale, a puterii deținute de oameni în instituții, a scopurilor și activităților acestora.

Anii `30 au adus în atenție teoria relațiilor umane odată cu experimentele de la Hawthorne descrise de Elton Mayo în lucrarea *Problemele omului în civilizația industrială* (1933) și de Fritz J. Roethlisberger și William J. Dickson în *Managementul și lucrătorul* (1939), inaugurând o nouă direcție de analiză: a relațiilor formale și informale dintre indivizi la locul de muncă. Tot atunci a publicat și Chester Barnard lucrarea *Funcțiile executivului*, care a abordat problema comunicării și a promovării valorilor într-o organizație.

Aceste lucrări – alături de cele ale lui Henry Fayol, Émile Durkheim, Sigmund Freud, Karl Marx, Wight E. Bakke, Goetz Briefs, Charles H. Cooley, George H. Mead, Robert Michels, Georg Simmel etc. – au impus definitiv organizația ca obiect de studiu în universități.

În primele decenii după cel de-al Doilea Război Mondial teoreticienii organizațiilor au creat adevărate școli în jurul lor. Douglas McGregor a adunat în anii `50 la Massachusetts Institute of Technology (MIT) un număr de savanți care s-au impus rapid în lumea științifică, precum Warren Bennis, Edgar Schein ori Chris Argyris. La aceeași

universitate Kurt Lewin a înființat Centrul de cercetare a dinamicii grupului, care a strâns în jurul său personalități precum Stanley Schachter sau Leon Festinger. În același timp Frederick Herzberg, Abraham Maslow sau Rensis Likert creau institute și departamente în cadrul unor universități de prestigiu, ca Michigan, Cleveland, Brooklyn. Herbert A. Simon a pus la Universitatea Carnegie-Mellon din Pittsburgh bazele unui colectiv de studiu al proceselor decizionale, din care s-au evidențiat James G. March și Richard M. Cyert. La Departamentul de Sociologie al Universității din Chicago s-au reunit Charles H. Cooley, George Herbert Mead, Everett C. Hughes, Robert Ezra Park, Erving Goffman, care au elaborat o teorie cu privire la socializarea și formarea personalității în jurul problemelor legate de comunicare, numită ”interacționism simbolic”.

Institutul Tavistock din Marea Britanie i-a adunat pe Eric Trist, Fred Emery, Albert K. Rice și a dezvoltat o strânsă colaborare cu institutele de cercetări de la Stanford, Michigan, MIT. La London Business School au predat Henry Mintzberg, Charles Handy, Sumantra Ghoshal și Gary Hamel. Mintzberg a predat și la INSEAD, o altă școală de afaceri celebră din Franța, alături de Jean-Claude Thoenig și Claude Rameau.

Mai târziu, Harvard Business School s-a impus prin gânditori care au avut o mare audiență, precum Mary Parker Follett, Alfred Chandler, John C. Whitehead și în ultimele decenii Rosabeth Moss Kanter și Michael Porter. Ea a devenit după anii `90 cea mai importantă școală de afaceri din lume, fiind absolvită de numeroși șefi de state, de guverne, laureați ai *Premiului Nobel*, manageri ai celor mai importante companii multinaționale.

În anii 1960-1980 numărul teoreticienilor în organizații a continuat să crească. Peter Drucker s-a impus ca mare maestru al managementului, Daniel Bell și Alvin Toffler au devenit autorități necontestate în exploarea viitorului organizațiilor, Michel Crozier împreună cu Erhard Friedberg au studiat fenomenele birocratice dincolo de ideile lui Max Weber. Georges Friedmann a instituit primul curs de sociologie a muncii. Harold Garfinkel a introdus moda etnometodologiei. Lucrările lui Paul Lawrence și Jay Lorch (*Organizația și mediul*, din 1967), Tom Burns și George Stalker (*Managementul inovației*, 1961), Daniel Katz și Robert Kahn (*Psihologia socială a organizațiilor*, 1966), James G. March și Herbert A. Simon (*Organizațiile*, 1958) au devenit cele mai studiate cărți despre organizații în toată lumea universitară.

Anii `80 au adus o creștere explozivă a lucrărilor despre organizații. Tom Peters și Robert Waterman au ajuns adevărate vedete cu lucrarea *În căutarea excelenței* (1982). Charles Handy a apărut în numeroase emisiuni televizate foarte populare, după apariția cărții *Epoca iraționalului* (1989).

Peter Senge își prezenta ideile din cartea *A cincea disciplină* (1990), despre organizațiile care învață, într-un mod care îmbina divertismentul cu informarea. Atitudinea presei, a politicienilor și a managerilor față de ideile dezvoltate de teoreticienii organizațiilor (și față de personalitatea acestora) a fost una favorabilă. În jurul lor s-au creat facultăți și departamente în universități, iar cărțile lor au fost periodic retipărite – prilej pentru organizarea unor manifestări științifice importante și pentru scrierea unor recenzii în revistele de specialitate, menite să lanseze noi discipoli.

Ultimii ani i-au făcut celebri pe Jakob Schrenk, George Ritzer, Peter Sloterdijk, Jürgen -Frank Richter, Chen Chao-Chuan, Jonas Ridderstråle și Kijel A. Nordström, cu abordări privind cinismul, epuizarea, globalizarea, stereotipurile, în care stilul spumos, savuros din punct de vedere literar e compus din îmbinarea analizei academice cu anecdota și abordările paradoxale. Atenția specialiștilor s-a îndreptat în ultimul deceniu spre companiile multinaționale, spre expansiunea lor în țările asiatice (India și China), spre căutarea unor alternative la abordările clasice (capitalism versus socialism, dreapta versus stânga etc.) și spre dezideologizarea ideilor și soluțiilor propuse.

Multitudinea perspectivelor și specializările tot mai aprofundate ale câte unui domeniu organizațional au sporit importanța firmelor de consultanță (McKinsey, SCL, BCG, Allen & Hamilton etc.), care au creat o adevărată industrie a specialiștilor în organizații, tot mai îndepărtată de modelul tradițional: cu mai puține legături cu mediul academic, dar cu influențe mai puternice în lumea marilor companii, în lumea politică, în lumea presei și a publicității.

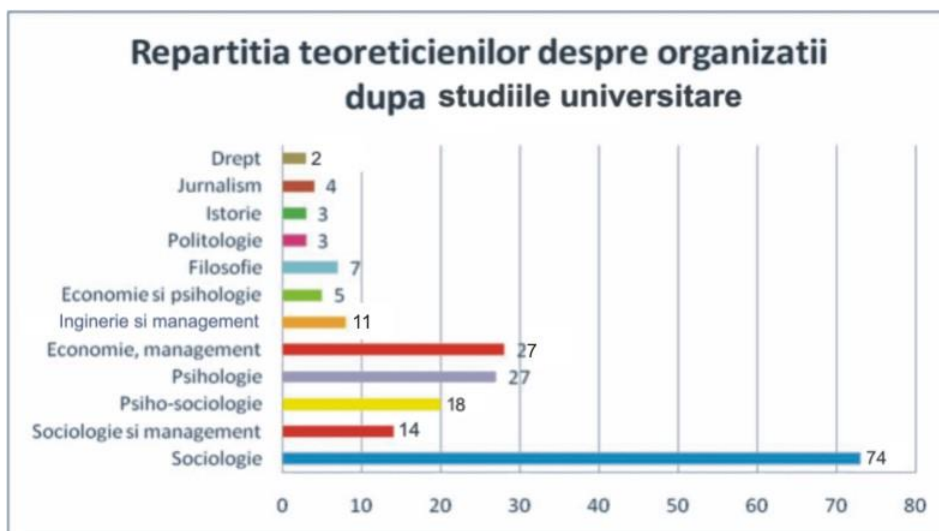
Încă de la apariția primilor teoreticieni, organizațiile au fost abordate din perspective multiple: manageriale, sociologice și psihologice. Frederick Taylor a instituit perspectiva managerială, Max Weber pe cea sociologică, iar Sigmund Freud pe cea psihologică. Cele trei abordări au avut evoluții distincte și personalități care și-au impus ideile în variate medii, de aceea unele perspective s-au impus în anumiți ani mai mult decât celelalte: anii '30 au fost dominați de perspectiva psihologică, anii '40-'50 de cea managerială, anii '60-'80 de cea sociologică, ultimele două decenii din nou de cea managerială, iar în ultimii ani asistăm la o revenire în forță a abordărilor sociologice. Fiecare curent a avut maestrul, discipolii și forurile lui de prezentare (universități, institute, reviste și firme de specialitate); fiecare a produs studii serioase și cărți care au avut succes la publicul larg:

fiecare a impus anumite concepte și paradigme care l-au făcut atractiv și interesant. Toți au căutat să găsească soluții la problemele organizaționale. În analiza organizațiilor s-au implicat și jurnaliști, filosofi, ingineri, istorici și politologi, unii dintre ei reușind să cucerească publicul cu abordările lor novatoare sau cu stilul atractiv.

Ultimii ani au cunoscut o avalanșă de studii, cărți și articole despre organizații. Putem vorbi chiar de o industrie a literaturii organizaționale aflată în plină dezvoltare, căci nu trece o lună fără să apară o nouă carte, un nou articol senzațional, care aduce în atenția publicului noi concepte, noi teorii și noi maestri. Dacă în deceniile trecute sursa lor de proveniență era o renumită școală de afaceri americană sau britanică (Harvard, Stanford, MIT, Wharton, London, Oxford etc.), în ultimii ani sursele s-au multiplicat. Europeanii au concurat cu succes școlile americane și au favorizat ascensiunea unor gânditori originali, precum suedezii Leif Edvinsson, Jonas Ridderstråle și Kijel A. Nordström, olandezul Geert Hofstede, germanii Jakob Schrenk și Peter Sloterdijk, francezii Jean-Claude Thoenig și Jean-Noël Kapferer. Cu succes s-au afirmat din spații mai îndepărtate australienii Lex Donaldson și Stewart Clegg, indianul Coimbatore K. Prahalad, chinezii Chen Chao-Chuan și Chan Kim. Parhalad chiar profeța că în viitorul apropiat țările sărace vor produce cele mai interesante teorii organizaționale și idei de afaceri, pentru că acolo oamenii au aspirații mari și sunt dornici să se afirme. Iar Prahalad trebuie creditat nu doar pentru că a fost de două ori la rând considerat cel mai original gânditor de afaceri al lumii de către *The Times* și *Suntop Media* în topul *Thinkers 50*, ci și pentru că ascensiunea din ultimii ani a Indiei și Chinei a adus în atenția publică teoreticieni profunzi, pe care țările occidentale îi descoperă acum cu uimire. Universitățile din China și India absorb acum profesori care până de curând reprezentau elita intelectualității americane, iar bursele acestor universități devin din ce în ce mai atractive pentru tinerii discipoli.

Din numărul mare de teoreticieni ai organizațiilor am ales pentru această lucrare 195 de personalități importante. Selecția nu este una definitivă, iar ea s-a făcut ținând cont de mai multe criterii, în primul rând, *originalitatea ideilor și a stilului* în care sunt prezentate. Cărțile și articolele celor prezentați în această lucrare s-au impus în lumea științifică prin ideile novatoare și modul atractiv în care au fost scrise. *Recunoașterea academică* a fost cel de-al doilea criteriu. Și din acest punct de vedere toți sunt citați de diverși specialiști în articolele și lucrările lor, numele lor apărând în multe tratate științifice ca autorități de ale căror idei nu se poate face abstracție. *Aplicabilitatea* a fost cel de-al treilea criteriu. Ideile lor au fost puse în practică, au generat cercetări și studii noi și au stat la baza multor schimbări produse în instituții și companii cât mai diverse.

O grupare a teoreticienilor în funcție de specializările lor, certificate prin diplome universitare, ne prezintă următoarea situație:



Sociologie = 74

Adorno, Theodor	Herseni, Traian
Barnes, John Arundel	Homans, George C.
Bell, Daniel	Hughes, Everett C.
Berger, Peter	Jackall, Robert
Blau, Peter Michael	Kanter, Moss Rosabeth
Boudon, Raymond	Lafaye, Claudette
Bourdieu, Pierre	Lazega, Emmanuel
Burawoy, Michael	Luckmann, Thomas
Burns, Thomas (Tom)	Merton, Robert King
Callon, Michel	Mills, Charles Wright
Carroll, Gleen R.	Naville, Pierre
Chao-Chuan, Chen	Neustadt, Allen
Clawson, Dan	Nichols, Theo
Clegg, Stewart R.	Parsons, Talcott
Collins, Sharon	Perrow, Charles
Cooley, Charles H.	Pettigrew, Andrew M.
Coser, Rose Laub	Popitz, Heinrich
Crozier, Michel	Powell, Walter
Dahrendorf, Ralph	Rice, Albert Kenneth
Dalton, Melville	Ritzer, George
DiMaggio, Paul Joseph	Rothschild, Joys

Douglas, Mary	Sainsaulieu, Renaud
Dupuy, Françoise	Scott, Richard W.
Durkheim, Emile	Segrestin, Denis
Etzioni, Amitai	Selznick, Philip
Fligstein, Neil	Silverman, David
Freeman, John	Simmel, Georg
Friedberg, Erhard	Stinchcombe, Arthur L.
Friedmann, Georges	Suchman, Mark C.
Garfinkel, Harold	Thoenig, Jean-Claude
Giddens, Anthony	Touraine, Alain
Goffman, Erving	Tripier, Maryse
Gouldner, Alvin Ward	Vaughan, Diane
Graham, Laury	Weber, Max
Grémion, Pierre	Whitley, Richard
Gusti, Dimitrie	Woodward, Joan
Hanann, Michael T.	Worms, Jean-Pierre

Sociologie și management = 14

Bakke, Wight, E	Kapferer, Jean-Noel
Bennis, Warren	Kermally, Sultan
Blanchard, Kenneth H.	Lawrence, Paul Roger
Briefs, Götz	Michels, Robert
Cole, Robert E.	Miles, Raymond
Donaldson, Lex	Rubinstein, Saul A.
Guillén, Mauro F	Thompson, James D.

Psiho-sociologie = 18

Blasi, Joseph Raphael	Mayo, Elton G.
Dickson, William J.	Mead, George Herbert
Festinger, Leon	Milgram, Stanley
Fromm, Erich	Moreno, Jacob Levy
Hofstede, Geert	Moscovici, Serge
Kahn, Robert Louis	Pugh, Derek S.
Lewin, Kurt	Scott, Benoit Denise
Likert, Rensis	Tannenbaum, Arnold S.
March, James C.	Wosińska, Wilhelmina

Psihologie = 27

Adams, John Stacey	Katz, Daniel
Alderfer, Clayton Paul	Kelman, Herbert C.
Asch, Solomon	Lee, Yuet-Ting
Argyris, Chris	Maslow, Abraham
Blake, Robert	McClelland, David
Bramel, Dana	McGregor, Douglas
Emery, Frederick E.	Mouton, Jane Srygley
Erikson, Erik	Piaget, Jean
Freud, Sigmund	Schachter, Stanley
Fiedler, Fred	Sherif, Muzafer
Goleman, Daniel	Tellier, Yvan
Herzberg, Frederick I.	Trist, Eric L.
Jaques, Elliot	Vroom, Victor H.
Johns, Gary	

Economie, management = 27

Barnard, Chester Irving	Mises, Ludwig von
Bartlett, Christopher A.	Morgan, Gareth
Beaud, Michel	Nonaka, Ikujiro
Collins, James C.	Nordström, Kjell A.
Child, John	Ouchi, William
Cyert, Richard M.	Pffefer, Jeffrey
Edvinsson, Leif	Prahalad, Coimbatore K.
Ghoshal, Sumantra	Ridderstrale, Jonas
Follett Parker, Mary	Snow, Charles C.
Handy, Charles	Salancik, Gerald R.
Hersey, Paul	Walton, Richard E.
Lencioni, Patrick	Waterman, Robert H.
Lindblom, Charles E.	Williamson, Oliver E.
Lorsch, Jay W.	

Inginerie și management = 11

Ansoff, Igor	Porter, Michael E.
Deming, Edwards W.	Richter, Frank – Jürgen
Fayol, Henry	Roethlisberger, Fritz J.
Juran, Joseph Moses	Senge, Peter M.
Mintzberg, Henry	Taylor, Frederick W.
Peters, Thomas (Tom)	

Economie și psihologie = 5

Kunda, Gideon	Schein, Edgar H.
Lawler, Edward E. III	Simon, Herbert A.
Reynaud, Pierre-Louis	

Filosofie = 7

Foucault, Michel	Schaff, Adam
Jaspers, Karl Theodor	Sloterdijk, Peter
Marcuse, Herbert	Taleb, Nassim Nicholas
Marx, Karl	

Politologie = 3

Axelrod, Robert	Lipsky, Michael
Allison, Graham Tillet	

Istorie = 3

Adair, John	Parkinson, Northcote C
Chandler, Alfred	

Jurnalism = 4

Braverman, Harry	Schrenk, Jakob
Dearlove, Des	Toffler, Alvin

Drept = 2

Druker, Peter	Vickers, Geoffrey
---------------	-------------------

Sunt câteva comentarii de făcut în legătură cu această listă. În primul rând, iese în evidență **dominația sociologilor**. Din rândul lor majoritari sunt sociologii postbelici. „Epoca de aur” a sociologiei organizației (anii 1955–1975) a făcut celebri mulți gânditori originali. Nu lipsesc din listă nici fondatorii și nici noile speranțe. Mai toți sociologii prezenți sunt legați de mediul universitar într-o măsură mai mare decât teoreticienii din management. Fie că au migrat de la o universitate la alta, fie că au rămas fideli unui singur centru universitar, ei au considerat mediul academic ca fiind cea mai importantă rampă de lansare a ideilor lor. Cei mai mulți au

avut legături puternice și cu centre și institute de cercetare. Pe unele le-au înființat ei în cadrul facultăților sau în regim privat, iar pe altele le-au făcut cunoscute pe plan internațional prin sondajele și cercetările pe care le-au coordonat în cadrul acestora. Față de colegii lor din management care au ales colaborarea cu firmele de consultanță, sociologii au colaborat în primul rând cu institutele de cercetare, deoarece sociologia, prin natura ei, impune măsurarea fenomenelor și proceselor sociale. În lucrările și articolele publicate, ei își dezvoltă ideile pornind de la cercetările pe care le-au realizat.

Această dublă poziționare – în facultăți și institute de cercetare – a crescut prestigiul sociologiei ca disciplină și ca profesie la nivel global. În topul celor mai importante 200 universități din lume realizat de *Times Higher Education's* la sfârșitul lunii septembrie 2010 nu am găsit nicio universitate în care sociologia să nu fie prezentă ca disciplină de studiu. Mai mult, căutând în programele universităților tehnice și ale școlilor de afaceri din afara acestui clasament am descoperit existența unor departamente sau facultăți de sociologie, nu doar a cursurilor de profil (de sociologia organizațiilor, sociologia muncii, sociologie industrială, introducere în sociologie sau sociologie generală). La universitățile tehnice din Malaysia, Portugalia, Armenia, Slovenia, Turcia, Elveția, Filipine, Danemarca, Irlanda, Franța, SUA, Marea Britanie, Germania am identificat mastere în sociologie, iar departamentele și facultățile de sociologie de la universitățile din China, India, Rusia, Australia au în echipele lor specialiști a căror faimă a depășit granițele țării lor. Cursurile de sociologia organizațiilor abordează mecanismele sociale ce permit crearea și funcționarea instituțiilor, impactul lor în viața socială, structura birocratică a acestora, sistemele de motivare și stilurile de conducere etc.

În al doilea rând, se distinge **notorietatea specialiștilor în management**. Dacă sociologii și-au făcut publice ideile în reviste de specialitate, la congrese și conferințe științifice, teoreticienii în management au ales calea publicității prin televiziuni. Acest lucru le-a dezvoltat nu doar anumite aptitudini actoricești, ci și un talent de a simplifica idei complexe și un stil de prezentare foarte atractiv. Stilul vivace, în care umorul face trecerea ușoară de la o idee la alta, se regăsește nu doar în emisiunile și conferințele la care ei participă, ci și în cărțile pe care le scriu. În plus, mobilitatea lor, ușurința de a călători de la un capăt al lumii la altul, a facilitat propagarea rapidă a ideilor lor. Reclama uriașă pe care au făcut-o la televiziuni cărților lor le-a sporit influența în firmele de consultanță și în școlile de afaceri cu care colaborează.

Cei mai mulți teoreticieni în managementul organizației țin cursuri la universități din țări diverse, oferă consultanță la mai multe firme specializate și companii multinaționale. Supraexpunerea publică i-a obligat să-și îmbogățească repertoriul cu idei pe care le-au preluat din alte părți. ”Majoritatea ideilor de management sunt departe de a fi originale”, consideră Stuart Crainer și Des Dearlove. Ei le redescoperă și le reformulează într-un mod convingător, în așa fel încât vedem cum ”abilitățile și capacitățile specifice” menționate de Adam Smith devin ”capital intelectual” la Leif Edvinsson și ”competențe esențiale” la Gary Hamel și Coimbatore Prahalad. Iar teoriile sociologice privind ”stilurile de conducere” (dezvoltate de Kurt Lewin, Rensis Likert etc.) devin teorii ale ”leadershipului” la mai toți specialiștii în management. Teoriile motivaționale dezvoltate de sociologi și psihologi au devenit ”proprietatea” managementului, uneori fără menționarea surselor de proveniență. Sociologii și psihologii i-au acuzat deseori pe cei din management că le confiscă teoriile și le încalcă teritoriile de studiu, preferând intruziunea în locul colaborării. Fiind o disciplină relativ tânără, managementul s-a dezvoltat prin preluarea studiilor altor specialiști. El s-a axat în principal pe analiza impactului organizațiilor și a dinamicii lor interne asupra deciziilor managerilor și a comportamentelor acestora în relațiile cu mediul intern și extern.

În al treilea rând, remarcăm **ponderea mare a psihologilor**. Studiile psihologilor prezentați în această lucrare au rigoare, sunt reluate în variate ipostaze și chiar dacă uneori sunt exprimate într-un limbaj greoi, ele au răzbit dincolo de mediul academic, devenind bunuri comune ale culturii universale. Spre deosebire de sociologi și manageri, psihologii pornesc de la câteva cazuri particulare (uneori de la un singur caz) și identifică o serie de aspecte extrem de pătrunzătoare, cum ar fi supunerea la autoritate, stresul organizațional, raporturile de forță, frustrările angajaților, relațiile pe care un individ le întreține cu membrii organizației și cu structurile acesteia etc. Dezvoltându-se preponderent în laboratoare și multe din rezultatele ei fiind confidențiale, psihologia s-a extins în ultima vreme în mediile militare și în lumea serviciilor secrete, părăsind tot mai mult universitățile. Difuzarea unor astfel de studii (cum ar fi cele despre manipulare, propagandă, controlul minții etc.) o readuce în forță în lumea academică.

În al patrulea rând, constatăm **aportul altor discipline** la studiul organizației. Deși cu o pondere redusă, inginerii s-au impus cu autoritate, aproape în exclusivitate în partea managementului. Nu numai că ei sunt fondatorii acestei discipline (Taylor și Fayol), dar au impus ”cercurile calității” (Deming și Juran), iar în managementul strategic au dat

personalități strălucite (Ansoff și Porter). Filosofii și istoricii și-au lăsat și ei o amprentă importantă în analiza instituțiilor, la fel ca și jurnaliștii, politologii și juriștii. Mai ales managementul a atras gânditori cu alte specializări inițiale: Peter Drucker era jurist de formație, Alvin Toffler și Des Dearlove sunt jurnaliști, Graham Allison politolog, iar John Adair istoric.

În al cincilea rând, remarcăm **specializările multiple** ale autorilor. Cel puțin un sfert dintre ei au absolvit două facultăți în care au studiat organizațiile din perspective diverse: economice și psihologice, sociologice și manageriale, istorice și manageriale etc. Tot o pondere însemnată ocupă și cei care au absolvit inițial o facultate cu o anumită specializare și au continuat apoi masteratul sau doctoratul în altă specializare. Ei au adus în studiile și lucrările lor un bagaj cultural important, care este vizibil atât prin bogăția limbajului folosit, cât și prin citatele și exemplele din autori cât mai diverși. Acest fapt a făcut ca studiile lor să capete multă prețiozitate și un stil elevat. Încercând să-i imite, mulți autori de cărți despre organizații au folosit un limbaj de lemn, greoi, îngrămădind citate și teorii unele după altele cu o falsă prețiozitate, fără legătură între ele, făcând ca manualele și cursurile despre organizații să devină aride, lipsite de atractivitate. Deși unele au oarecare circulație în lumea academică datorită funcțiilor înalte deținute de autorii lor, acestea nu au fost luate în considerare în lucrarea de față din cauza lipsei de originalitate. Mulți decani, rectori, directori de institute de cercetare sau firme de consultanță au fost omiși din această antologie deoarece aportul lor teoretic la dezvoltarea organizațiilor a fost minor. Acest lucru nu înseamnă că lista teoreticienilor este închisă; într-o ediție ulterioară ea va fi îmbogățită cu noi nume ale unor autori interesanți.

În fața perspectivelor diverse din care au fost abordate organizațiile, unii teoreticieni au încercat adunarea lor într-o singură disciplină. Așa a apărut în ultimii ani ”comportamentul organizațional”, un mix socio-psiho-managerial, ce s-a impus cu repeziciune în mediul universitar, căci permitea tuturor specialiștilor să se întindă asupra disciplinelor rivale într-o perspectivă integratoare. Cursul cu același nume al lui Gary Johns se predă acum în multe universități din lume, iar Stewart Clegg popularizează noua disciplină cu mult succes nu doar în Australia, ci și în SUA, Marea Britanie, Franța, Japonia, Coreea, Brazilia etc. Lucrările despre comportament organizațional n-au reușit încă o sistematizare a eforturilor tuturor specialiștilor în organizații, iar ele sunt uneori atât de diverse încât par a nu avea nimic în comun. Acest lucru a dus, paradoxal, nu la reducerea cercetărilor și a studiilor în sociologia, psihologia și managementul organizației, ci la intensificarea acestora. Sociologii și psihologii au preluat

din management stilul dinamic, antrenant și uneori colocvial și au intrat în circuite universitare globale. Managerii dezvoltă proiecte în parteneriat cu sociologii și psihologii, definind mai clar granițele dintre discipline. Firmele de consultanță managerială colaborează tot mai strâns cu sociologi și psihologi, iar institutele de cercetări sociale atrag specialiștii în management pentru sporirea vizibilității lor. Revenirea în forță a sociologilor și psihologilor pe piața ideilor despre instituții în ultimul deceniu, concomitent cu apariția unor gânditori în management tot mai originali arată că organizațiile continuă să rămână pe mai departe o sursă importantă de inspirație pentru teoreticieni.

Autorii

25 septembrie 2010

ADAIR, JOHN (n. 1934). **Ofițer, istoric**

britanic. Profesor de leadership.

Absolvent al St. Paul's School din Londra, master în litere la

Oxford University și doctor în filosofie la King's

College London (1966). El este, de asemenea,

membru al Societății Regale de Istorie (1966).

Profesor de istorie militară și consilier de

leadership training la Academia Militară Regală

Sandhurst (1961–1967). Director de studii al St.

George's House din Windsor Castle și director asociat al Industrial Society

(unde a devenit *pionierul conducerii centrate pe acțiune*). În 1979 a devenit

primul profesor de studii al leadershipului din lume la University of Surrey

din Marea Britanie (1979–1984). Profesor invitat al University of Exeter

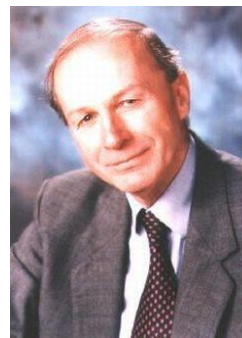
(1990–2000). A întemeiat Fundația de Leadership Adair și a contribuit la

fondarea primului Centru de Studii al Leadershipului din Europa. Recent,

guvernul chinez i-a acordat titlul de profesor de onoare ca semn de

recunoaștere a contribuțiilor sale în domeniul leadershipului. A publicat

peste 30 de cărți și articole despre dezvoltarea managerială.



”John Adair a descoperit că liderii eficienți sunt preocupați de trei aspecte ale managementului. Acestea sunt *sarcina, echipa (sau grupul) și individul*. Cele

trei aspecte sunt interdependente. *Sarcina* presupune stabilirea unor planuri și a

unor obiective clare. Necesitățile *echipei* implică interacțiunea, sprijinul,

comunicarea și divizarea activităților. Necesitățile *individului* includ

comportamentul individual și sentimentele. Acestea diferă de la o persoană la alta.

Oamenii se așteaptă ca șefii să le acorde sprijin, să-i ajute să creeze sinergia

lucrului în echipă și să se ocupe de necesitățile

lor individuale. Este necesar ca sarcina, echipa și

individul să se suprapună. Pentru a realiza

sarcina colectivă, a menține rețeaua și a satisface

fiecare persoană în parte trebuie să fie

îndeplinite anumite funcții. Acestea (abordarea

funcțională a leadershipului mai este cunoscută

și sub numele de conducere centrată pe acțiune)

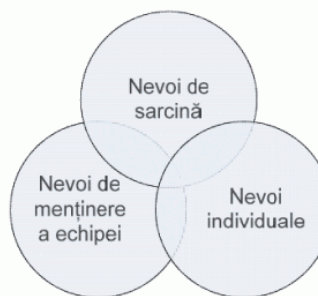
sunt: a) definirea sarcinii; b) planificarea;

c) instruirea; d) controlul; e) evaluarea; f) motivarea; g) organizarea; h) oferirea

unui exemplu. Aceste funcții ale leadershipului trebuie să fie utilizate cu măiestrie,

ceea ce se poate realiza îndeplinindu-le cu din ce în ce mai multă abilitate. În

exercitarea acestor funcții, este necesar ca liderii să dea dovadă de următoarele



tribute/ calități/ caracteristici: **1. Influență asupra grupului.** Să genereze o voință a echipei de a îndeplini sarcina/ obiectivul. **2. Autoritate.** Să aleagă un curs al acțiunii cu rapiditatea impusă de situație și să-l respecte până la sfârșit, cu fermitate, hotărâți să-și atingă scopul. **3. Sângele rece.** Să rămână calmi și imperturbabili când sunt puși la încercare sau în condiții grele. **4. Rațiunea.** Abilitatea de a ordona resursele și informațiile disponibile în mod sistematic și cu simț practic, pentru a ajunge la rezultate eficiente. **5. Punerea în aplicare/ responsabilitatea.** Să depună un efort susținut și să prezinte încredere în ceea ce privește finalizarea unei însărcinări sau atingerea unui obiectiv”.

(Kermally, Sultan, *Maeștrii managementului resurselor umane*, 2009, pp. 104-106)

Ceea ce diferențiază cărțile lui John Adair de alte publicații pe aceeași temă este tocmai sublinierea faptului că un lider nu conduce ci slujește. Astfel, un lider adevărat își slujește cu credință echipa și nu se pune niciodată pe primul loc. Aici, John Adair oferă exemplul lui Lao-Tzi, care spunea că înțeleptul conduce fără ca oamenii să-și dea seama. Liderii înțelepți se consultă cu echipa lor, încearcă să câștige prietenia tuturor și sunt sinceri, evitând manipularea și comportamentele agresive.

Citându-l pe mareșalul Slim, John Adair spunea: „Poziția de lider nu-ți dă niciodată dreptul să comanzi. Îți impune însă datoria de a-ți trăi viața astfel încât ceilalți să-ți respecte ordinele fără a se simți umiliți”. Sunt multe persoane care consideră că angajații nu vin la muncă decât pentru a pierde vremea. De regulă, acest tip de lideri sunt foarte puțin ascultați și înțeleși de ceilalți. Un lider adevărat are grijă de oamenii din subordinea sa și trebuie să învețe să țină la ei. El seamănă cu păstorul bun care nu uită niciodată de nevoile oilor pe care le conduce. Principiul ultim folosit de Adair în descrierea unui bun lider este modul în care acesta este un exemplu sau nu pentru ceilalți. „Exemplul nu este soluția principală în educarea celorlalți - este singura.” Cu alte cuvinte, un lider bun este un exemplu demn de urmat.

Este ușor să recunoaștem un lider după câteva virtuți universale. Liderul este entuziast, cald, integru, curajos, creativ, dur, corect. Entuziasmul este în fruntea listei, pentru că nu există lider care să nu aibă această calitate. Cine vrea să ajungă în vârful ierarhiei, trebuie să reflecteze și să lucreze pe trei planuri: 1) calitățile pe care le are, cine este; 2) situația în care se află, ce știe să facă și 3) funcția pe care o are, ce anume face. Cele trei abordări răspund unei întrebări: de ce este acceptată o persoană ca lider? O persoană poate fi numită manager, dar nu este lider până când numirea sa nu este validată de cei pe care îi conduce. Atunci când oamenii încep să utilizeze cuvântul lider în ceea ce îl privește pe managerul lor, se poate afirma că acesta a devenit cu adevărat lider.

Liderul creează o atmosferă pozitivă, optimistă, care îi face pe oameni dornici să accepte provocările noi care le stau în față. El are autoritatea morală de a lansa provocări. De aceea, liderul ar trebui să arate că nu s-a cruțat nici pe el însuși.

Trebuie să-și poată arăta cicatricile, atunci când i se cere. "Când cineva îți dă un ordin, există o fracțiune de secundă în care creierul tău calculează dacă să-l îndeplinească sau nu", spune John Adair. Ce atitudine va avea liderul față de propriii oameni, aceea va fi și atitudinea lor față de lider. Cu alte cuvinte, ceea ce liderul dă, va primi în schimb.

Există lideri la diferite niveluri: liderul de echipă, liderul operațional, care conduce o parte semnificativă a întregului și liderul strategic, care conduce întreaga organizație. Liderii sunt necesari acolo unde predomină schimbarea, unde atmosfera este dinamică. "Schimbarea poate fi exprimată întotdeauna folosind mesajul metaforic al unei călătorii. Te afli unde te afli, nu știi unde vei fi mâine, dar știi că nu vei mai fi aici - dacă stai nemișcat sau calci apa, te vei îneca. Liderii sunt cei care cunosc drumul", remarcă John Adair.

Liderii care-și merită numele cred în oameni, iar această credință este primul pas care-i face pe oameni să dea tot ce pot. Încrederea lor este, uneori, înșelată, dar rezultatele sunt mai bune decât dacă nu ar avea încredere în oameni. Pentru mulți, banii par a fi cheia motivației personale, dar adevărata motivație este dragostea, și anume dragostea de sine în primul rând, spune John Adair. Liderii adevărați sunt modești, dar în atitudinea lor se văd încercările dure prin care au trecut.

O funcție importantă a liderului este aceea de a menține vie speranța. Când lucrurile merg rău în plan profesional sau personal, este important să se mențină o atmosferă de speranță. Acest lucru sporește șansele de succes. A vorbi despre munca proprie cu colegii este o cale fără de care nu se poate îmbunătăți activitatea pe care o desfășori.

Adresându-se celor care nu se cruță și se străduiesc să ajungă la perfecțiune în munca de conducere, lucrarea *Liderul inspirațional* are suficiente întrebări și răspunsuri pentru a pune la punct o filosofie sau o concepție proprie, care rămâne să fie testată de fiecare în parte. „Numai cei exigenți cu ei înșiși le pot insufla celorlalți idei mărețe”, spune John Adair.

(Sursa:<http://www.dailybusiness.ro/tipareste-stire/liderul-inspirational-cum-sa-motivam-sa-incurajam-si-sa-avem-succes-5388>).

De consultat:

Adair, John (1997). *Leadership Skills*. The Training Extras Series.

[http://books.google.ro/books?id=GRI2UHkPTosC&pg=PA61&dq=Adair,+John+\(1997\).+Leadership+Skills](http://books.google.ro/books?id=GRI2UHkPTosC&pg=PA61&dq=Adair,+John+(1997).+Leadership+Skills)

Lucrări:

Adair, John [2003] (2003). *Liderul inspirațional. Cum să motivăm, să încurajăm și să avem succes*. București: Editura Meteor Press.

Adair, John și Reed, Peter (colab.) [1987] (2004). *Nu boss ci lider. Cum să conduci pe drumul spre succes*. București: Editura Meteor Press (trad. din l. engleză de Cora Radulian).

Adair, John [1990] (2007). *Arta de a lua decizii*. București: Editura Meteor Press.

www.businessballs.com/action.htm; www.johnadair.co.uk/

www.chimaeraconsulting.com/adair.htm



ADAMS, JOHN STACEY (n. 1925). **Psiholog american**, cunoscut mai ales pentru elaborarea teoriei motivaționale a echității. Această teorie a fost dezvoltată de Adams în anul 1962 și publicată în 1965, în studiul: *Inequity in Social Exchange*. În L. Berkowitz (ed.). *Advances in Experimental Social Psychology*. New York: Academic Press, pp. 267-300.

“Teoria echității afirmă că lucrătorii compară eforturile pe care le-au făcut la locul lor de muncă și recompensele pe care le obțin cu eforturile și rezultatele unei alte persoane sau grup relevant. Când aceste eforturi sunt egale, lucrătorul ar trebui să simtă că există un schimb corect între el și organizație. Un astfel de schimb corect contribuie la satisfacția în muncă. Când raporturile nu sunt egale, muncitorii percep existența inechității, se confruntă cu insatisfacția muncii, cel puțin în cazul în care schimbul îi pune în dezavantaj față de ceilalți.”

Dar în ce sens este teoria echității o teorie motivațională? Spus cât mai simplu, indivizii sunt motivați să mențină o relație de schimb echitabilă. Inechitatea este neplăcută și producătoare de tensiune, și oamenii vor consuma o energie considerabilă pentru a reduce inechitatea și a realiza echitatea. Cu ce tactici se poate realiza aceasta? Psihologul John Stacey Adams a sugerat următoarele posibilități:

- distorsionând percepția asupra propriilor eforturi și recompense;
- distorsionând percepția asupra eforturilor și recompenselor persoanei sau grupului cu care se face comparația;
- alegând o altă persoană sau grup pentru comparație;
- modificând eforturile și recompensele personale;
- părăsind relația de schimb.

Pentru a clarifica implicațiile motivaționale ale teoriei echității, să luăm în considerație cazul lui Terry, un manager de nivel mediu dintr-o companie de bunuri de consum. El are cinci ani vechime și o diplomă M.B.A. și consideră că lucrează bine. Salariul său este de 45 000 de dolari pe an. Terry descoperă că Maxine, o colegă de muncă cu care se identifică îndeaproape, câștigă același salariu ca și el. Totuși, ea nu are decât un an experiență și o diplomă de subinginer și el consideră activitatea ei mai degrabă medie decât bună. Astfel, din punctul de vedere al lui Terry, există următorul raport între recompense și eforturi:

$$\frac{\text{TERRY 45 000 USD}}{\text{Activitate bună, M.B.A., 5 ani}} = \frac{\text{MAXINE 45 000 USD}}{\text{Activitate medie, subinginer, 1 an}}$$

După părerea lui Terry, el este plătit mai puțin decât merită și probabil că simte inechitatea. Ce ar trebui să facă pentru a rezolva această inechitate? Psihologic, el poate distorsiona recompensele pe care le primește, presupunând că el este luat în considerare pentru o promovare care îi va aduce retribuția la un nivel corespunzător eforturilor. Comportamental, el ar putea încerca să-și amplifice recompensele (solicitând o creștere de salariu imediată) sau să își reducă eforturile. Reducerea eforturilor ar putea include o descreștere a muncii depuse sau un absentism excesiv. În final, Terry ar putea să demisioneze din organizație pentru a se angaja în altă parte pe un post pe care el îl percepe mai echitabil.

Să privim acum și cealaltă față a medaliei, presupunând că Maxine vede relația de schimb în același fel cu Terry, cu aceleași eforturi și aceleași recompense. Observați că și ea sesizează inechitatea, de această dată din perspectiva unei supraretribuirii. Este lesne de înțeles că este puțin probabil ca Maxine să caute să găsească echitatea mergând în biroul șefului și solicitând o reducere de salariu. Totuși, ea și-ar putea crește eforturile lucrând mai mult sau înscriindu-se la un program

Teoria echității. O teorie procesuală care afirmă că motivația își are sursa în compararea eforturilor pe care cineva le face într-un anumit post și a recompenselor pe care le obține, cu eforturile și recompensele altei persoane sau grup.

M.B.A. Sau ar putea să-și distorsioneze viziunea asupra performanței lui Terry pentru a o face să pară mai apropiată de a sa. Așa cum se vede din acest exemplu, teoria echității este într-un fel destul de vagă referitor la alegerea de către indivizi a uneia dintre diferitele strategii de reducere a inechității.

Sexul persoanei și echitatea. Ca o prelungire la exemplul precedent, este extrem de interesant de știut că atât femeile cât și bărbații au o anumită tendință de a se compara cu persoane de același sex. Adică, atunci când judecă corectitudinea recompenselor pe care le primesc, bărbații tind să se compare cu alți bărbați, iar femeile cu alte femei. Așa se explică parțial de ce femeile sunt plătite mai prost decât bărbații, chiar pentru aceeași muncă. Dacă femeile își restrâng comparațiile în ceea ce privește echitatea numai la alte femei (care sunt plătite mai prost), ele vor fi mai puțin motivate să corecteze ceea ce noi, observatorii, considerăm a fi o inegalitate a salariilor.

Confirmarea cercetării asupra teoriei echității. Cea mai mare parte a cercetării asupra teoriei echității s-a mărginit la recompensele economice și s-a concentrat pe modificarea eforturilor sau a recompenselor ca metodă de a reduce inechitatea. În general, cercetarea confirmă foarte bine teoria echității atunci când inechitatea apare din cauza subretribuirii. De exemplu, când muncitorii sunt subplătiți într-un sistem de plată în regie, ei tind să-și reducă eforturile muncind mai puțin ceea ce aduce eforturile la nivelul recompenselor (scăzute). Totodată, atunci când lucrătorii sunt subretribuiți inferior într-un sistem de plată în acord cu bucată (de exemplu, sunt plătiți cu 1 dolar pentru fiecare interviu de cercetare de piață efectuat), ei tind să producă mult, dar de proastă calitate, ceea ce le dă posibilitatea să-și ridice recompensele în vederea atingerii echității. Există de

asemenea posibilitatea ca inechitatea prin subretribuire să conducă la demisie, presupunându-se că anumiți muncitori subretribuiți să caute echitatea într-un alt mediu organizațional. Predicțiile teoriei referitoare la inechitatea prin supraretribuire au fost confirmate mai puțin. Teoria susține că o astfel de inechitate poate fi redusă comportamental prin creșterea eforturilor sau prin reducerea recompenselor. Confirmarea redusă pentru aceste strategii sugerează fie că oamenii tolerează supraretribuirea mai bine decât subretribuirea fie că ei utilizează distorsiunea perceptuală pentru a reduce inechitatea supraretribuirii.

Implicații manageriale ale teoriei echității. Cea mai directă implicație a teoriei este aceea că perceperea subretribuirii va avea o mare varietate de consecințe motivaționale pentru organizație, incluzând productivitatea mică, calitatea redusă, furtul și/sau fluctuația de personal. Pe de altă parte, a încerca rezolvarea problemelor organizaționale prin supraretribuire (un fel de mituire deghizată) s-ar putea să nu aibă efectul motivațional dorit. Artă este păstrarea unui echilibru al echității. Dar cum se poate obține acest echilibru? Managerii trebuie să înțeleagă că sentimentele legate de echitate își au originea într-un proces de comparare socială bazat pe percepție și în care lucrătorul „stăpânește ecuația”. Adică, angajații decid ce trebuie considerat relevant în ceea ce privește eforturile, recompensele și persoana cu care se compară și managerii trebuie să fie atenți la aceste decizii. De exemplu, a oferi recompensa unei munci mai interesante poate să nu redrezeze inechitatea dacă retribuția este considerată o recompensă mai relevantă. Similar, bazarea salariului numai pe performanță poate să nu fie percepută ca echitabilă dacă angajații consideră vechimea în muncă ca un efort important. Este crucială totodată înțelegerea rolului persoanelor pentru comparație. Chiar dacă cea mai bună ingineră din departamentul de proiectare câștigă cu 2000 de dolari mai mult decât oricine altcineva din cadrul departamentului, ea tot ar putea să aibă sentimentul inechității dacă își compară salariul cu cel al celor mai prosperi colegi din alte companii. La fel, muncitorii manuali ar putea să încerce senzația de inechitate în legătură cu salariile fantastice pe care companiile le plătesc celor care lucrează în locuri exotice, cum ar fi minele sau câmpurile petroliere îndepărtate, ignorând adesea eforturile obligatorii ale acestora, cum ar fi separarea de familie sau cheltuielile ridicate. Cunoașterea persoanelor alese pentru comparație poate sugera strategii pentru reducerea inechității percepute. De aceea, poate că firma ar trebui să plătească și mai mult pentru a o reține pe valoroasa sa ingineră. De asemenea, un articol detaliat despre munca în locuri îndepărtate publicat în revista companiei va reduce inechitatea simțită de muncitorii manuali”.

(Johns, Gary, *Comportament organizațional*, 1998, pp. 164-166)

Lucrări:

Adams, James S. (1965). Inequity in Social Exchange. În Berkowitz, L. (ed.). *Advances in Experimental Social Psychology*. New York: Academic Press, pp. 267-300.

http://en.wikipedia.org/wiki/Equity_theory

ADORNO, THEODOR, LUDWIG W. (1903–

1969). **Filosof, sociolog, muzicolog și compozitor**

german. Membru de seamă al Școlii de la Frankfurt.

Liceul l-a urmat la Frankfurt, apoi a studiat la

universitatea din același oraș (azi, Universitatea

J.W. Goethe) filosofia, psihologia, sociologia, istoria artei

și muzicologia. Doctor în filosofie (1924). Din cauza

nazismului, emigrează în Marea Britanie, unde obține un

post în învățământ la Oxford. Se stabilește în SUA, unde participă la

realizarea unui proiect de cercetare sociologică, condus de Paul Lazarsfeld

(*Princeton Radio Project*), privind impactul radioului asupra populației

americane (1938). După sfârșitul celui de al Doilea Război Mondial, se

reîntoarce în Germania, unde participă activ la viața politică și intelectuală a

tinerei Republici Federale Germane. Profesor la Universitatea din Frankfurt

(1949–1950). Se reîntoarce în SUA, unde întreprinde o anchetă sociologică

în legătură cu rubrica astrologică din *Los Angeles Times*. Renunță la

cetățenia americană (1955). În 1957 obține o catedră de filosofie și

sociologie. Director al Institutului de Cercetări Sociale. Școala de la

Frankfurt își redefinește metoda și conținutul, ca teorie critică. Critic al

pozitivismului și empirismului. Împreună cu Max Horkheimer introduce

conceptul de industrie culturală. Una din cele mai importante contribuții ale

sale în domeniul sociologiei se găsește în cartea *The Authoritarian*

Personality (1950).



“Theodor Adorno *et al.* (1950) au studiat structura personalității indivizilor cu tendință de prejudecată, perspectiva teoretică fiind de natură psihodinamică, iar metodele derivate din psihologia clinică și socială. Au fost interogate peste 2000 de persoane, cele care au obținut cele mai multe și cele mai puține puncte pe „Scala lui Adorno” făcând obiectul unei cercetări aprofundate cu scopul de a pătrunde în adâncul personalității lor. Studiul efectuat în SUA demonstrează că stereotipurile și mentalitățile etnocentrice sunt specifice indivizilor cu o structură autoritaristă a personalității, ce valorizează puterea și fermitatea, iar gândirea lor este organizată în funcție de categoriile sociale rigide „noi/ei”. Astfel de oameni sunt foarte conformiști, disciplinați, cinici, intoleranți și preocupați de putere. Ei sunt în mod special orientați spre autoritate și sunt atrași de mișcările social-politice care cer supunere față de un lider puternic. Asemenea trăsături se extind dincolo de convingerile politice ale oamenilor și sunt reflectate în toate aspectele vieții lor sociale. De exemplu, în familiile lor, autoritarii își vor supune copiii unor activități cu disciplină puternică, iar în credințele lor religioase vor sublinia ascultarea și supunerea. Pe scurt, acești oameni sunt susținători înfocați ai valorilor conservatoare și sunt foarte rezistenți la schimbarea socială. Theodor Adorno și colab. (1950) au stabilit că relațiile indivizilor autoritari cu membri *outgroup*-urior se caracterizează prin etnocentrism.

Studiul pleca de la premisa că un cadru familial sever și amenințător ar genera acest tip de persoană autoritară, dar acesta nu este dat pentru totdeauna, ci evoluează sub impactul mediului social. Indivizii autoritari își reprimă tendințele agresive față de părinți și le proiectează asupra grupurilor minoritare, considerate indezirabile, servind drept supapă pentru sentimentele de frustrare, reprimă pe o perioadă îndelungată în contextul familial. Astfel, agresivitatea este proiectată spre exterior, ceea ce are drept consecință faptul că individul se supune de bunăvoie autorității, manifestând în același timp ostilitate la adresa celor pe care îi consideră străini de *ingroup*. Resentimentele față de părinți și față de autoritate în general se traduc printr-un exces de conformism, însoțit de dorința de a distruge în același timp autoritatea stabilită, tradițiile, instituțiile. Cea mai importantă contribuție a studiului a fost aceea de a constata că etnocentrismul era tributar personalității autoritare.

Acestei cercetări i s-au adus obiecții de natură teoretică și metodologică, cum ar fi subestimarea factorilor situaționali și social-culturali; în același timp nu explică de ce în anumite perioade din istorie sau în medii sociale determinate, stereotipurile etnice se propagă în mod uniform și instantaneu. J.J. Ray (1985) este cel mai activ critic al teoriei personalității autoritare, în general, și al *scalei F*, în particular, el subliniind că autoritarismul și *scala F* sunt specifice conservatorilor (de dreapta) și-i neglijează pe cei de stânga; atitudinile și comportamentele autoritare trebuie evaluate separat, cu scale diferite; *scala F* măsoară doar credințele clasei muncitoare, astfel încât reflectă prejudecățile psihologilor din clasa mijlocie”.

(Cristina Chiru, Personalitate autoritaristă. În Chelcea, Septimiu și Iluț, Petru, *Enciclopedie de psihosociologie*, 2003, pp. 254-255)

De consultat:

Adorno, Theodor W. (2001). *The Culture Industry: Selected Essays on Mass Culture*. London: Routledge.

[http://books.google.ro/books?id=Q4gW1qyO1DMC&printsec=frontcover&dq=Adorno,+Theodor+W. ++\(2001\). +The+Culture+Industry](http://books.google.ro/books?id=Q4gW1qyO1DMC&printsec=frontcover&dq=Adorno,+Theodor+W.++(2001).+The+Culture+Industry)

Lucrări:

Adorno, Theodor W., Frenkel-Brunswik, E., Levinson, D.J. și Stanford, R.N. (1950). *The Authoritarian Personality*. New York: Harper & Row.

Adorno, Theodor W. (1966) *Negative Dialectics*. London: Routledge.

Adorno, Theodor W. [1970] (2005). *Teoria estetică*. Pitești: Paralela 45 (trad. din lb. germană de Andrei Corbea, Gabriel Decuble și Cornelia Eșanu).

Adorno, Theodor W. [1974] (2007). *Minima Moralia. Reflecții dintr-o viață mutilată*, București, Grupul Editorial ART (trad. din l. germană de Andrei Corbea).

http://en.wikipedia.org/wiki/Theodor_W._Adorno

ALDERFER, CLAYTON PAUL (n. 1940).

Psiholog american. Este profesor emeritus la Rutgers University din New Jersey, directorul Graduate School of Applied and Professional Psychology și editor la *The Journal of Applied Behavioral Science*. În 1997 Asociația Americană de Psihologie i-a acordat premiul pentru excelență în studiul organizației. Colaborează cu Universitatea Columbia și conduce firma de consultanță Alderfer & Associates.



Alderfer a dezvoltat o teorie a motivației bazată pe nevoi, numită teoria ERD (prescurtarea originală în limba engleză este ERG, Existence, Relatedness, Growth), și provenită din clasificarea nevoilor realizată de Maslow. Autorul formulează câteva ipoteze diferite despre relația dintre nevoi și motivație. Numele ERD provine de la comprimarea sistemului format din cinci categorii ale lui Maslow într-unul cu trei categorii - nevoi legate de existență, relații și dezvoltare.

1. Necesități de existență. Acestea sunt nevoile care sunt satisfăcute de anumite condiții materiale. Din această cauză ele corespund întru totul nevoilor fiziologice ale lui Maslow, dar și acelor nevoi de siguranță satisfăcute mai degrabă de condițiile materiale decât de relațiile interpersonale. Ele includ necesitățile de hrană, adăpost, plată și condiții sigure de lucru.

2. Necesități relaționale. Aceste nevoi sunt satisfăcute de comunicarea liberă și schimbul de sentimente și concepții cu ceilalți membri ai organizației și corespund destul de bine nevoilor de apartenență ale lui Maslow și acelor nevoi de autostimă care implică feedback de la ceilalți. Totuși, Alderfer subliniază că nevoile relaționale sunt satisfăcute în principal de interacțiunea deschisă, sinceră, cinstită, și mai puțin de lucruri plăcute, dar neesențiale.

3. Necesități de dezvoltare. Acestea sunt satisfăcute de implicarea personală puternică în mediul de muncă. Ele cuprind atât utilizarea completă a abilităților și deprinderilor individuale cât și dezvoltarea creativă de noi abilități și deprinderi. Nevoile de dezvoltare corespund nevoilor de autoîmplinire ale lui Maslow și acelor aspecte ale nevoilor de stimă care implică realizare și responsabilitate.

Sistemul de clasificare a necesităților realizat de Alderfer nu diferă radical de cel al lui Maslow, Alderfer fiind de acord cu Maslow în aceea că, pe măsură ce nevoile de nivel inferior sunt satisfăcute, dorința de a satisface nevoi de nivel superior crește. Ca urmare, când nevoile existențiale sunt satisfăcute, nevoile relaționale câștigă putere motivațională. Alderfer explică astfel că, odată satisfăcute necesitățile mai "concrete", energia poate fi dirijată spre satisfacerea necesităților mai puțin concrete. El este de acord cu Maslow că nevoile mai puțin concrete - necesitățile de dezvoltare - devin din ce în ce mai presante și mai dorite pe măsură ce sunt satisfăcute. Contribuția lui Alderfer la înțelegerea motivației este însă

reprezentată de diferențele între teoria ERD și ierarhia nevoilor. Mai întâi, în comparație cu aceasta din urmă, teoria ERD nu presupune că o necesitate de rang inferior trebuie satisfăcută înainte ca o necesitate mai puțin concretă să devină operațională. Astfel, teoria ERD nu propune o ierarhie rigidă a necesităților și anumiți indivizi, ca urmare a pregătirii și experienței lor, pot căuta relații sau dezvoltare chiar dacă nevoile lor existențiale nu sunt încă satisfăcute. Din acest motiv, teoria ERD se pare că răspunde unei mai mari varietăți de diferențieri individuale în ceea ce privește structura motivațională. În al doilea rând, teoria ERD afirmă că, dacă nevoile de nivel superior nu sunt satisfăcute, va crește dorința indivizilor de a-și satisface nevoile de nivel inferior. Aceasta este o diferențiere importantă față de Maslow. După Maslow, dacă necesitățile de stimă sunt puternice dar nesatisfăcute, o persoană nu va reveni la interesul său în legătură cu nevoile de apartenență deoarece acestea au fost satisfăcute în mod necesar. (Maslow afirma că nevoile satisfăcute nu mai sunt motivaționale). După Alderfer, totuși, nerealizarea nevoilor de ordin superior va determina oamenii să coboare la o categorie de nevoi mai concretă. De exemplu, un programator care nu este capabil să stabilească relații sociale mulțumitoare cu superiorii sau colegii săi și-ar putea crește interesul în realizarea necesităților sale existențiale, de exemplu prin solicitarea unei mărituri de salariu. Astfel, conform lui Alderfer, o necesitate aparent satisfăcută poate acționa ca factor motivator, substituindu-se unei nevoi nesatisfăcute. Dacă fiind descrierea anterioară a teoriei ERD, putem identifica cele două premise fundamentale ale sale: cu cât nevoile de nivel inferior sunt satisfăcute mai mult, cu atât mai dorite sunt necesitățile de rang superior; cu cât nevoile de rang superior, sunt mai puțin satisfăcute, cu atât mai dorită este satisfacerea necesităților inferioare. Teoria ERD este interesantă în mod deosebit pentru implicațiile sale în motivarea extrinsecă și intrinsecă. Evident, motivatorii extrinseci satisfac probabil în special necesitățile existențiale și relaționale, în timp ce motivatorii intrinseci satisfac probabil în special nevoile de dezvoltare. Totuși, Alderfer afirmă că toate trei cele categorii de nevoi pot fi operaționale în același timp. Astfel, șansa de a satisface necesități de dezvoltare printr-o muncă stimulatorie și provocatoare se poate dovedi motivațională chiar dacă pentru motivatorii intrinseci. De exemplu, o persoană careia i se refuză un post ce i-ar satisface nevoile de dezvoltare s-ar putea să răspundă pozitiv la o supraveghere deschisă, de încredere și dispusă la ajutor”.

(Johns, Gary, *Comportament organizațional*, 1998, pp.155-156).

De consultat:

Alderfer, Clayton P. În www.misc.thefullwiki.org/Clayton_Alderfer

Lucrări:

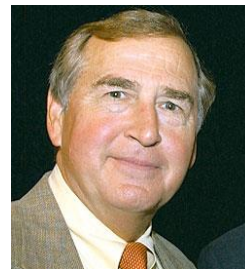
Alderfer, Clayton P. (1972). *Existence, Relatedness and Growth: Human Need in Organizational Settings*. New York: Free Press.

Alderfer, Clayton P. (1977). A Critique of Salancik and Pfeffer's Examination of Need-Satisfaction Theories. *Administrative Science Quarterly*, 22, no. 4, pp. 658-669.

- Alderfer, Clayton P. (1980). The Methodology of Organizational Diagnosis. *Professional Psychology*, no. 11, pp. 459-468.
- Alderfer, Clayton P. (1980). Consulting to Underbounded Systems. În Alderfer, Clayton P. și Cooper C. L. (ed.). *Advances in Experiential Social Processes*, 2, pp. 267-295.
- Alderfer, Clayton P. (1987). An Intergroup Perspective on Group Dynamics. În Lorsch, J. W. (ed.), *Handbook of Organisational Behavior*, pp. 190-222.
- Alderfer, Clayton P. (2005). *The Five Laws of Group and Intergroup Dynamics*. [Organizational Diagnosis Class: Handout].
en.wikipedia.org/wiki/Clayton_Alderfer
psychology.wikia.com/wiki/Clayton_Alderfer

ALLISON, GRAHAM TILLET

(n. 1940). **Politolog american.** A absolvit Universitatea din Harvard (1962), masterul la Oxford (1964) și doctoratul în științe politice la Harvard (1968). Și-a petrecut întreaga carieră academică la Harvard, ca profesor. Este directorul Centrului Belfer pentru Științe și Afaceri Internaționale și președintele Consiliului Rockefeller pentru Relații Externe. A lucrat la Pentagon și la Ministerul Apărării, coordonând strategia față de statele din fosta URSS.



În lucrarea *Esența deciziei* pornește de la afirmația lui J. F. Kennedy că esența deciziei îi poate scăpa până și celui care ia decizia. El a dezvoltat un model de proces organizațional și un model de politică birocratică. Consideră că birocrăția stabilește limite acțiunilor unui lider și dictează adesea rezultatul final. Atunci când se află în fața unei crize, liderii nu privesc criza în ansamblul ei, ci o desfac și împart sarcinile pe baza unei linii organizaționale prestabilite. Din cauza timpului și resurselor limitate, în loc să evalueze toate posibilele cursuri de acțiune ei se concentrează asupra primei propuneri care tratează adecvat problema și pe care o consideră satisfăcătoare. Liderii optează pentru soluții care limitează incertitudinea pe termen scurt.

Decizia este rezultatul unui proces de negociere între trei elemente importante: opțiunile valorice ale liderilor, rutinele organizației și competiția internă dintre functionari.

Organizațiile urmăresc seturi, repertorii și proceduri atunci când decid acțiunile. Datorită resurselor importante și timpului necesar planificării și mobilizării acțiunilor în cadrul unor organizații mai mari, liderii se limitează la planul preexistent. Liderul trebuie să obțină un consens împreună cu colegii săi, altfel riscă să fie neînțeles sau ignorat, de aceea foarte importantă e componenta anturajului în momentul deciziei finale. Dacă liderul a decis asupra unui anumit curs de acțiune, un consilier care dorește să aibă influență trebuie să lucreze în cadrul deciziei pe care

liderul a luat-o. Dacă un lider nu reușește să obțină consensul, adversarii săi pot să beneficieze de aceste dezacorduri. Un lider eficace trebuie să creeze consensul echipei, pentru a transmite grupului ca întreg decizia. Liderii au nevoie de charismă, personalitate, aptitudini de convingere și relații personale multiple pentru a-și impune eficient deciziile.

Cel mai adesea deciziile guvernamentale apar ca un compromis / negociere între o pluralitate de instituții ce reprezintă statul: lobby-uri, ministere, departamente și subdepartamente, agenții etc. Nu numai că decizia este astfel numitorul comun al unor asemenea negocieri birocratice, dar ea poate fi de multe ori schizofrenică și contradictorie, căci fiecare instituție își urmărește propria agendă și, în cadrul lor, fiecare angajat este stimulat de interese proprii. Lipsa informațiilor și accesul selectiv la ele, grupurile de presiune din cadrul organizațiilor, distribuția de recompense și sistemul de recrutare a personalului determină organizațiile să aibă propriile lor priorități, percepții și probleme. Acestea influențează decizia în mod semnificativ. Acțiunile sunt determinate de rutine organizaționale, mai puțin de lideri. Instituțiile manifestă o flexibilitate limitată și o oarecare rezistență la schimbare, de aceea practică un comportament birocratic. Ele își definesc performanțele nu în funcție de așteptările superiorilor, ci în funcție de creșterea bugetului, a forței de muncă și a expansiunii teritoriale. Gradul de implicare în aplicarea unei decizii este dat de puterea pe care indivizii o obțin în urma negocierilor. Aceasta presupune creșterea autorității formale, controlul asupra resurselor, informațiilor, capacitatea de a afecta obiectivele altor indivizi.

De consultat:

Power, Samantha și Allison, Graham T. (ed.) (2000). *Realising Human Rights: Moving from Inspiration to Impact*. New York: St. Martin's Press.

http://books.google.ro/books?id=T0W8Ag_I2_IC&printsec=frontcover&dq=Allison,+Graham+T

Lucrări:

Allison, Graham T. și Zelikow, Philip D. [1971] (2010). *Esența deciziei. O explicație a crizei rachetelor din Cuba*. Iași: Editura Polirom (trad. din l. engleză de Mihaela Raileanu).

en.wikipedia.org/wiki/Graham_T._Allison



ANSOFF, IGOR (1918–2002). **Inginer și matematician american** de origine rusă. S-a născut la Vladivostok și a emigrat cu familia în SUA în 1937. A studiat ingineria la Institutul de Tehnologie Stevens, apoi a absolvit Universitatea Brown, unde a obținut un doctorat în matematică aplicată. După aceea a lucrat la departamentul de matematică al unei instituții de cercetare militară și a

fost vicepreședinte la Lockheed Aircraft Corporation. Din 1963 a părăsit mediul industrial în favoarea celui universitar, devenind profesor la Școala de Administrare a Afacerilor "Carnegie-Mellon`s", apoi la Universitatea Vanderbilt și la Institutul European pentru Studii Avansate în Management din Belgia. În 1983 a devenit profesor emeritus de management strategic la Universitatea Internațională a SUA, din San Diego. A consiliat sute de corporații multinaționale, printre care Phillips, General Electric, IBM, Sterling etc.

S-a făcut remarcant cu lucrarea *Strategia corporatistă (Corporate Strategy. An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion, 1965)*, în care a dezvoltat un model pe baza căruia pot fi luate deciziile strategice și cele de planificare. Pentru Ansoff metodele tradiționale de planificare se bazau pe o extindere pe termen scurt a proiecțiilor bugetare. Concurența crescândă și turbulențele pieței făceau greu posibile strategiile pe termen mediu și lung. Dar acestea sunt fundamentale pentru anticiparea viitorului unei organizații. Ansoff a identificat patru tipuri de decizii organizaționale, ce țin de strategii, politici, programe și proceduri de operare. Ultimele trei sunt concepute pentru a rezolva probleme curente, ceea ce înseamnă că procesul de decizie poate fi ușor delegat. Deciziile strategice sunt diferite pentru că se aplică unor situații noi. Strategia este definită ca fiind "concepția cu care firma își desfășoară activitățile, specificând procentul de creștere, domeniul de expansiune și direcțiile sale, punctele forte majore ce urmează a fi exploatate și profitul realizat." Elementele cheie ale unei strategii sunt: 1. domeniul de aplicare a produsului pe piață (o idee clară despre afacere și despre produs); 2. vectorul de creștere (o modalitate de explorare a modului în care poate fi realizată creșterea economică); 3. avantajul competitiv (care îi permite firmei să concureze în mod eficient); 4. sinergia (sau formula $2+3=5$, adică modul în care întregul este mai mare decât suma părților, modul în care organizația atrage mai multe oportunități decât membrii ei luați separat).

Ansoff spunea că managerul are un număr restrâns de posibilități strategice, care se pot delimita în majoritatea cazurilor în funcție de cele două dimensiuni ale matricei vectoriale a dezvoltării: misiune sau piațe (public sau cerere) și tehnologie sau produs (firme sau oferte). Acest model cu două dimensiuni are în vedere prezentul (actualitatea) și noul, care conduc spre patru variante competitive sau posibilități de bază:

1. pătrunderea pe piață – se poate realiza numai dacă încurajează clienții să consume mai mult sau își va atrage potențialii clienți ori clienții altora, datorită avantajelor oferite în comparație cu concurenții (prețuri, disponibilitate, servicii post-vânzare etc.);
2. dezvoltarea produsului – în funcție de preferințele consumatorului își va diversifica produsele și se va adapta la cerințele pieței;
3. dezvoltarea pieței – în condițiile în care păstrează aceleași tehnologii, va atrage noi clienți prin: pătrunderea pe noi piețe spațiale, descoperirea unor noi utilități pentru produsul existent, adăugarea de noi canale de distribuție, adoptarea unor prețuri diferite pentru clienți diferiți;

4. diversificarea – se aseamăna cu strategia de ocolire ori inovare, opțiune ce prezintă un risc mare.

Tabel: Matricea vectorială a dezvoltării (Ansoff)

Misiune Produs	Prezent (actual)	Nou
Prezent (actual)	Pătrundere pe piață	Dezvoltarea produsului
Nou	Dezvoltarea pieței	Diversificare

Meritul matricei lui Ansoff este că prezintă simplist un proces complex, oferind posibilitatea de a formula concis strategii pornind de la elementele esențiale, strategii ce vizează: recomercializarea, utilizarea nouă, reformularea, îmbunătățirea produsului, înlocuirea acestuia, extinderea pieței, diversificarea lui.

Matricea Ansoff se bazează pe conceptul simplu de analiză a decalajului: vezi unde te găsești, află unde vrei să te găsești și identifică lucrurile pe care trebuie să le faci pentru a ajunge acolo. Acest decalaj pus în evidență prin această matrice permite luarea unor decizii imediate privind rentabilitatea unei firme, eficiența producției, distribuției și comercializării produselor sau serviciilor. Dintre toate deciziile strategice diversificarea este cea mai riscantă, căci intrarea pe o piață necunoscută cu un produs nefamiliar presupune deținerea unor abilități, capacități și tehnici noi. Mulți dintre cei care își diversifică activitățile pierd, de aceea este necesară o planificare atentă și o minuțioasă analiză înaintea luării deciziilor.

Problema turbulențelor produse de mediu este una importantă pentru Ansoff, de aceea acestea au fost clasificate în cinci niveluri: 1. repetitive (schimbarea este lentă și previzibilă); 2. extinderea (o piață stabilă, în creștere treptată); 3. schimbarea (o creștere incrementală, în care cerințele clienților se modifică destul de repede); 4. discontinuu (caracterizată prin schimbări previzibile dar și schimbări complexe); 5. surprinzătoare (schimbări care nu pot fi precise și care bulversează piața, produsele și serviciile).

În lucrarea *Management strategic (Strategic Management, 1979)* Ansoff a descris planificarea strategică, pe care o vedea integrată într-un sistem multidisciplinar în care un loc important trebuie să-l aibă analiza grupului, dinamica și procesele lui, mediul politic și cultura organizațională. A dezvoltat o nouă clasificare a procesului decizional, care a devenit cunoscută sub numele de Strategie-Structură-Sistem sau modelul 3S. Acest model a fost ulterior îmbunătățit prin integrarea analizei concurenței. ”Orice organizație trebuie să țină cont de organizațiile similare de pe piață. O analiză riguroasă a acestora ferește firma de surprize neprevăzute și o obligă să pună accent pe punctele ei forte”.

Lucrări:

Ansoff, Igor (1965). *Corporate Strategy. An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*. New York: McGraw-Hill.

Ansoff, Igor (1979). *Strategic Management*. New York: John Wiley & Sons.

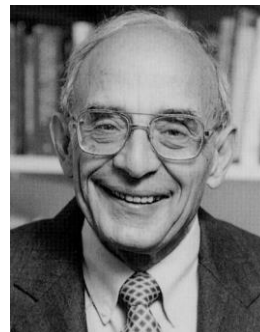
Antoniou, Peter și Sullivan, Patrick (2006). *The Igor Ansoff. Anthology*. Charleston SC: BookSurge Publishing.

www.easy-strategy.com/igor-ansoff.html

www.qfinance.com/business-strategy-thinkers/igor-ansoff

ARGYRIS, CHRIS (n. 1923). **Psiholog**

american. A urmat cursurile Universității Clark, unde a lucrat cu Kurt Lewin, apoi a obținut un master la Kansas State University (1949) și doctoratul în comportament organizațional la Cornell University (sub coordonarea lui William Whyte). Profesor de administrație industrială la Universitatea Yale (1950–1960). Profesor de științele educației și comportament organizațional la Harvard Business School. Profesor emeritus la aceeași instituție. Director al Companiei Monitor din Cambridge, Massachusetts. Este unul dintre reprezentanții de marcă ai mișcării relațiilor umane. A adus contribuții substanțiale la înțelegerea comportamentului organizațional, la învățarea organizațională, la dezvoltarea organizațiilor.



“Argyris este de părere că anumite organizații stau în calea satisfacerii unor necesități umane de bază: nevoia de exprimare și nevoia de succes în munca depusă. O asemenea situație nu conduce la motivarea angajaților și are ca rezultat obținerea unor rezultate nesatisfăcătoare. Între anii 1950 și 1960, Argyris și-a concentrat atenția asupra relațiilor dintre persoane și organizații. El este de părere că unele dintre practicile adoptate de organizații și manageri (de exemplu, funcțiile care presupun o înaltă specializare și o anvergură managerială redusă) împiedică angajații să se maturizeze. Deoarece oamenii tind către dobândirea unei personalități mature, ar putea lua naștere reacții negative: 1) angajații ar putea părăsi organizația; 2) ar putea urca în ierarhia acesteia din dorința de a-și mări independența; 3) ar putea visa cu ochii deschiși, ar putea deveni agresivi, ar putea regresa (ceea ce presupune revenirea la forme infantile de comportament) sau ar putea apela la mecanisme defensive; 4) ar putea deveni apatici sau ar putea evita orice implicare; 5) ar putea crea și legaliza grupări informale care să aprobe propria lor apatie, propriul dezinteres, reducerea productivității, agresivitatea și așa mai departe. Pusă în fața acestei reacții, conducerea ar putea deveni mai autoritară, ar putea impune măsuri mai restrictive la nivel de organizație». Argyris a expus o teorie care sugerează că oamenii au tendința de a adopta un comportament specific *Teoriei X* nu pentru că ar fi delăsători, ci pentru că, în practică, organizațiile îi tratează ca pe niște persoane imature. Astfel, el a elaborat *Teoria imaturitate - maturitate*. Conform acesteia, personalitatea umană evoluează de la imaturitate către maturitate într-un continuum în care au loc o serie de schimbări cheie.

Acestea sunt următoarele:

Imaturitate	Maturitate
Pasivitate	Activitate
Dependență	Independență relativă
Câteva moduri de comportament	Numeroase moduri de comportament
Interes sporadic, superficial	Interes mai profund
Perspectivă pe termen scurt	Perspectivă pe termen lung
Atitudine de subordonat	Atitudine de egal sau de superior
Lipsa conștiinței de sine	Conștiință de sine și autocontrol

După părerea lui Argyris, numeroase organizații continuă să adere la un sistem de valori birocratic/piramidal. Sistemele de acest tip conduc la apariția neîncrederii în cadrul organizației, iar angajații nu sunt recunoscuți ca personalități mature. Pentru a permite fiecărei persoane să-și manifeste caracteristicile personalității mature, organizația trebuie să-și asume un sistem de valori umane democratice. Într-un astfel de mediu, fiecare persoană își poate crea relații bazate pe încredere, iar angajații vor avea motivația de a face eforturi în vederea creșterii eficienței. Organizația va deveni astfel un loc de muncă mai captivant”.

(Kermally, Sultan, *Maeștrii managementului resurselor umane*, 2009, pp. 84–85)

În lucrarea *Integrarea individului și organizația (Integrating the Individual and the Organization, 1964)*, Chris Argyris subliniază următoarele idei cu privire la relațiile dintre individ și organizație:

I. Omul și organizația constituie două entități distincte, fiecare dintre ele având legi proprii și putând fi studiate separat. Pe de o parte, omul dispune de energie psihologică ce îi explică atitudinea și comportamentul, energie ce prezintă câteva caracteristici: 1. există la toți indivizii; 2. exprimarea ei nu poate fi blocată permanent; 3. variază cantitativ după starea de spirit a individului, fiind nelimitată și instabilă. Energia psihologică crește când omul atinge succesul psihologic și scade proporțional când atinge eșecul psihologic. Organizația, pe de altă parte, dispune de o structură inițială de organizare formală cu reguli, regulamente și legi, care influențează trebuințele individului pozitiv sau negativ.

II. Între om și organizație există relații de incompatibilitate. Acestea se creează ca urmare a necorespondenței dintre trebuințele omului exprimate prin tendințele lui de a obține succesul psihologic și cerințele organizării formale. Această luptă permanentă a omului împotriva organizației determină promovarea de organizații viabile și eficiente. Incompatibilitatea dintre om și organizație generează perturbări care se traduc prin frustrare, eșec și conflict.

Perturbările în cadrul organizației apar atunci când: 1. dorința de succes psihologic crește în cadrul organizației; 2. gradul de subordonare, de dependență, de pasivitate crește; 3. munca devine foarte specializată; 4. crește rigoarea cu care sunt aplicate principiile organizării formale tradiționale.

III. Rezolvarea relațiilor de incompatibilitate dintre om și organizație se realizează prin crearea unor structuri informale nedorite de organizație, dar eficiente pentru individ. Relațiile informale sunt create, în concepția lui Argyris, ca o replică la structura formală a organizației, incompatibilă cu succesul lor psihologic.

Activitățile informale includ: absenteismul, fluctuația, agresiunea împotriva colegilor, alienarea, lipsa implicării personale sau solicitarea unor compensații crescânde (la nivelul eşaloanelor inferioare). La nivelul eşaloanelor superioare astfel de activități se referă la conformism, frica de risc, respingerea ideilor noi, conducerea prin crize, deciziile ineficace, ostilitatea față de alte departamente. Ambele activități determină comportamente caracterizate prin faptul că: 1. consumă o mare cantitate de energie psihologică; 2. deși sunt integrate organizației, aduc acesteia, prin caracterul lor neconstructiv, numeroase dificultăți; 3. conduc la eșec psihologic, frustrare și conflicte.

Mecanismele informale sunt destinate micșorării conflictelor dintre om și organizație. Efectele acestora sunt de două feluri: 1. fac suportabilă conviețuirea dintre om și organizație, creând iluzia satisfacerii trebuințelor individuale, contrare restricțiilor organizației; 2. duc la apariția unor dificultăți care, în realitate adâncesc conflictul dintre om și organizație.

Ca o soluție la problemele incompatibilității dintre om și organizație Argyris recomandă aplicarea unui model bazat pe învățarea organizațională.

Chris Argyris a publicat împreună cu Donald Schön, în 1974, lucrarea *Teorie aplicată în practică (Theory in Practice. Increasing Professional Effectiveness)*, în care au creat două modele organizaționale. Primul dintre ele pleacă de la premisa că fiecare om caută să manipuleze și să modeleze lumea în conformitate cu aspirațiile și dorințele individuale. În Modelul 1 managerii se concentrează asupra stabilirii scopurilor individuale. Se retrag în sine și nu verbalizează preocupările sau neînțelegerile, tinzând să creeze o conspirație a tăcerii, în care fiecare se simte obligat să-și țină capul plecat. Apărarea este activitatea prioritară, iar cel mai bun mijloc de apărare este atacul. Organizațiile Modelului 1 sunt caracterizate de ceea ce Argyris și Schön au numit ”învățare în buclă simplă” – aceasta are loc ”atunci când depistarea și corectarea erorilor organizaționale îi permit organizației să aplice în continuare politicile actuale și să-și atingă obiectivele curente”.

În schimb, organizațiile aferente Modelului 2 pun accentul pe ”învățarea în buclă dublă”, pe care Argyris și Schön au descris-o drept momentul în care ”eroarea organizațională este depistată și corectată într-un mod care implică modificarea normelor, politicilor și obiectivelor fundamentale”. În organizațiile specifice Modelului 2 managerii acționează în baza informațiilor de care dispun. Ei dezbate problemele, reacționează la schimbare și sunt pregătiți pentru aceasta. Învăță de la alții. Se formează un cerc virtuos plecând de la învățare și înțelegere.

În lucrarea *Sfaturi rele și capcana managementului: Cum pot și managerii, când primesc și când nu primesc sfaturi bune (Flawed Advice and the Management Trap: How Managers Can Know When They're Getting Good Advice and When They're Not*, 2000), Chris Argyris spune că cele mai multe dintre sfaturile, opiniile și comentariile furnizate de cadre universitare, consultanți, analiști și comentatori nu au efecte pozitive pentru că ”sunt prea impregnate de aserțiuni abstracte, inconsecvențe și deficiențe logice pentru a putea fi utilizate ca bază concretă a unor acțiuni concrete în situații concrete”.

De consultat:

Argyris, Chris (1999). *On Organizational Learning*. Blackwell Publishing.
[http://books.google.com/books?id=JmTIWYs3yhwC&printsec=frontcover&dq=Argyris,+Chris+\(1999\)](http://books.google.com/books?id=JmTIWYs3yhwC&printsec=frontcover&dq=Argyris,+Chris+(1999))

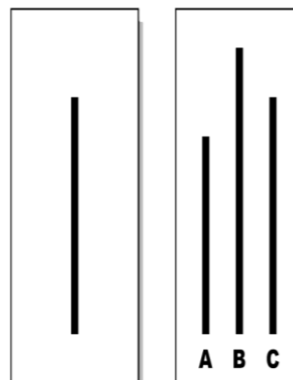
Lucrări:

Argyris, Chris (1957). *Personality and Organization*. New York: Harper & Row.
Argyris, Chris (1964). *Integrating the Individual and the Organization*. New York: John Wiley & Sons.
Argyris, Chris și Schön, Donald (1974). *Theory in Practice. Increasing Professional Effectiveness*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
Argyris, Chris (1985). *Strategy, Change and Defensive Routines*. Pitman Press.
Argyris, Chris (1999). *On Organizational Learning*. Blackwell Publishing.
Argyris, Chris (2000). *Flawed Advice and the Management Trap: How Managers Can Know When They're Getting Good Advice and When They're Not*. Oxford, England: Oxford University Press.
www.en.wikipedia.org/wiki/Chris_Argyris
www.actionscience.com/argbib.htm
www.infed.org/thinkers/argyris.htm



ASCH, SOLOMON ELLIOTT (1907–1996). Psiholog american, fondator al psihologiei sociale experimentale. A adus, de asemenea, contribuții notabile și la psihologia gestaltistă și la cea cognitivă. Studiile și le-a făcut la City College of New York. A obținut titlul de doctor în filosofie la Universitatea Columbia (1932). A fost profesor, timp de 19 ani, la Colegiul Swarthmore. Asch a devenit celebru, mai ales, prin experimentele privind efectele presiunii grupului asupra modificării și distorsiunii judecăților membrilor săi.

“El a prezentat studenților o linie etalon și alte trei linii, dintre care una avea aceeași lungime ca și cea etalon. Subiectul este introdus într-un grup de complici și i se cere ca, atunci când îi vine rândul, să aprecieze care din cele trei linii corespunde ca mărime liniei etalon. În total au loc 18 încercări, iar complicii furnizează aprecieri eronate începând cu cea de a șasea. Deși sarcina este cât se poate de simplă și de clară, grupul izbuteste să deformeze judecățile indivizilor. În grupul experimental, răspunsurile greșite sunt în proporție de 32%. Cei din grupul de control, în care indivizii formulau judecăți fără a fi supuși



influenței grupului, au comis un număr foarte redus de judecăți eronate. Se pot distinge trei tipuri de distorsiuni: a) de percepție – unii subiecți ajung să perceapă lucrurile în modul în care sunt enunțate de grup; b) de judecată – unii subiecți continuă să perceapă lucrurile diferit, dar consideră că nu se poate ca o majoritate să greșească; c) de acțiune – unii subiecți nu își modifică nici percepția nici judecata, însă temându-se de consecințe (de exemplu, crearea unei imagini negative) se conformează și se declară de acord cu grupul. „Este imposibil de a disocia calitatea și tipul presiunilor de grup care acționează asupra individului de condițiile situaționale. Structura situațiilor determină direcția și intensitatea forțelor grupului. De aceea cercetările noastre s-au centrat pe relația individului cu grupul, în fața unui fapt elementar și simplu. Nu este niciun dubiu în privința faptului că rezultatele obținute sunt funcție directă de contradicția dintre poziția majorității și relațiile observate. Aceste considerații generale stabilesc în mod clar necesitatea de a varia condițiile stimul, pentru a observa efectele asupra forțelor grupului. În această idee am crescut sau diminuat divergența dintre percepție și poziția majorității. Putem rezuma direcția rezultatelor obținute astfel: procentajul de independență crește atunci când majoritatea se îndepărtează de rezultatul exact. Cu toate că independența crește pe măsură ce contradicția se mărește, există o categorie de indivizi care continuă să se conformeze chiar și în condiții extreme. Am variat în mod sistematic claritatea structurală a sarcinii, folosind judecăți asupra unui stimul absent. În acord cu alte cercetări, am găsit că efectul majorității crește pe măsură ce situația devine mai ambiguă, iar subiecții sunt mai puțin jenați și trăiesc conflictul mai puțin intens. Este semnificativ de notat că majoritatea are efectele cele mai pronunțate când acționează în mod stresant”.

(v. Asch, Solomon. *Influența interpersonală. Efectele persuasiunii grupului asupra modificării și distorsiunii judecăților*. În Pérez, Antonio Juan și Boncu, Ștefan, *Influența socială, Texte alese*, 1996, pp. 100-111)

Când subiecții făceau comparația independent, răspunsurile corecte erau în proporție de aproape 100%. Când au fost introduși în grup, opiniile participantului real (ceilalți erau complici ai experimentatorului) s-au schimbat radical: din cei 123 de participanți la studiul lui Asch 75% au dat măcar un răspuns greșit ca

urmare a influenței opiniei grupului. 50% dintre subiecți au cedat opiniei greșite a grupului în cel puțin jumătate din încercări. În medie, în 32% din situații, participantul real s-a conformat deciziei - greșite - a grupului. Remarcabil este faptul că 25 la sută dintre participanți nu s-au conformat opiniei greșite a grupului.

Factorii care afectează nivelul de conformitate sunt: 1. mărimea grupului. Atunci când pe lângă participantul real mai sunt unul sau doi participanți, cel testat dă de regulă răspunsuri corecte. Atunci când grupul conține de 3 ori mai mulți membri, subiectul testat - cel mai probabil - se va conforma opiniei grupului; 2. unanimitatea. Tendința de a adopta opinia grupului este accentuată dacă toți cei din grup au aceeași opinie - chiar greșită. Când unul diferă în opinie, nivelul conformismului subiectului real scade semnificativ; 3. vârsta. Adolescenții (între 12 și 16 ani) sunt mult mai susceptibili de a se conforma opiniei grupului.

Mecanismele fundamentale ce duc la conformitatea de grup par a fi:

– nevoile informaționale: avem nevoie de multe ori de ideile, perspectivele altora pentru a ne orienta mai bine în lume;

– nevoile normative: probabilitatea de a fi acceptați de ceilalți este mai mare dacă suntem de acord cu ei, decât dacă ne opunem vederii lor.

”Noi nu controlăm total ceea ce percepem. „Hainele cele noi ale împăratului” vor exista în mintea celui care „le vede” atât timp cât toată lumea pretinde că le vede. Dacă este atât de ușor pentru un grup să deformeze judecata unui individ chiar în locul în care ea se formează, în creier, atunci fiecare trebuie să fie supervigilent. Pentru a fi descoperit și apărut un „adevăr” care să existe dincolo de orice conformism e nevoie de judecata unui individ cu un curaj mai puternic decât teama de a fi respins: Galilei, Luther, Darwin, Freud, Einstein sau Martin Luther King. Descoperirile sau opțiunile lor s-au realizat, în epocă, împotriva curentului majoritar. Astăzi, chiar fără a încerca să schimbăm lumea, avem nevoie de același curaj și de aceeași integritate pentru a trăi o viață în adevăr. Altfel nu putem să evităm modelele impuse de societate sau relațiile superficiale care abundă în jurul nostru.”

(*idem.*, pp. 100-101)

De consultat:

Asch, Solomon E. „Influența interpersonală. Efectele persuasiunii grupului asupra modificării și distorsiunii judecăților”, în Perez, Antonio Huan și Boncu, Ștefan – *Influența socială. Texte alese*, 1996, pp 100-101.

Asch, Solomon E. (1961). *The Metaphor: A Psychological Inquiry*. În Henle, Mary (ed.). *Documents of Gestalt Psychology*. University of California Press, pp. 324- 333.

<http://books.google.ro/books?id=SOk8TFBYWHIC&pg=PA324&dq=Asch,+Solomon+E.>

Lucrări:

Asch, Solomon E. (1951). *Effects of Group Pressure upon the Modification and Distortion of Judgment*. În Guetzkow, H. (ed.) *Groups, Leadership and Men*. Pittsburgh, PA: Carnegie Press, pp. 177-190.

Asch, Solomon E. (1951). *Opinions and Social Pressure*. *Scientific American*, 193, pp. 31-35.

Asch, Solomon E. (1956). Studies of Independence and Conformity: A Minority of One Against a Unanimous Majority. *Psychological Monographs*, 70, Whole, no. 416, pp.1-70.

http://en.wikipedia.org/wiki/Asch_conformity_experiments eng.

www.age-of-the-sage.org/psychology/social/asch_conformity.html

AXELROD, ROBERT (n.1943). **Politolog american.** Masterat în matematică obținut la Universitatea din Chicago (1964). Doctor în științe politice la Yale University (1969). Profesor de științe politice și politici publice la University of Michigan. Membru al Academiei Naționale de Științe (SUA). Premiul *Newcomb Cleveland* al Asociației Americane pentru Progres Științific. Premiul Academiei Naționale pentru Științe. Președinte al Asociației Americane de Științe Politice (2006-2007). A ținut cursuri și consultații despre promovarea cooperării pentru Națiunile Unite, Banca Mondială, Departamentul American de Apărare și diferite organizații din domeniul sănătății, comerțului și educației. A aplicat teoriile jocului și complexității la studiul cooperării și competiției.



”Axelrod se folosește de cazul «dilemei prizonierului» pentru a analiza condițiile în care, în absența unei autorități centrale, indivizii care-și urmăresc propriul interes vor elabora norme de cooperare. Dilema prizonierului implică o situație în care doi jucători fac o alegere din două posibile: cooperarea (*c*) sau non-cooperarea (*n*). Modelul de recompensă este alcătuit în așa fel încât dacă ambii jucători optează pentru *c*, amândoi primesc o recompensă medie. Dacă ambii aleg *n*, primesc o recompensă mică, dacă un jucător selectează *c*, iar celălalt selectează *n*, ultimul, fraierul, nu primește nicio recompensă, în timp ce primul (profitorul) primește o recompensă importantă. Jucătorii nu au voie să-și transmită nicio informație în afară de opțiunile pe care le fac, iar jocul se desfășoară în mai multe etape. Fiecare jucător este provocat să găsească stimulente și să încurajeze formarea normelor necesare pentru a-l determina pe partener să coopereze. Cu toate acestea, informațiile fiecărui jucător sunt limitate și orice structură normativă trebuie modelată pe măsură ce se dezvoltă.

În cadrul unui proiect nou, Axelrod (1984) a invitat alți teoreticieni ai jocului din mai multe discipline să participe la o competiție computerizată pentru alegerea celei mai bune strategii de joc, fiecare propunând un program a cărui regulă de bază este de a face la fiecare mișcare alegerea cooperantă sau necooperantă. Un astfel de program oferă o descriere procesuală completă a șirului de decizii luate în timpul întrecerii. Din 14 strategii propuse, cea mai reușită a fost regula decizională „dinte pentru dinte”, o strategie care începe cu alegerea

cooperantă, după care selectează alegerea făcută de celălalt jucător la mișcarea precedentă. Această strategie simplă a oferit cea mai bună răsplată jucătorului care a adoptat-o în cadrul unei serii extinse de condiții simulate. Axelrod (1984) îi expune pe scurt calitățile:

”Rețeta succesului constant de care se bucură **dinte pentru dinte** constă în combinația sa de amabilitate, represalii, iertare și explicație. Amabilitatea [care nu generează niciodată lipsă de cooperare] îl ferește pe jucător de neazuri de care nu are nevoie. Represaliile descurajează cealaltă tabără să insiste când se încearcă eliminarea adversarului. Iertarea ajută la restabilirea cooperării reciproce, iar explicația îl face inteligibil pentru celălalt jucător, reușindu-se astfel obținerea unui cooperări pe termen lung” (Axelrod, Robert, 1984, p. 54). Deși s-ar putea susține că dilema prizonierului este «doar un joc», ea simbolizează o dilemă importantă, ce apare în multe situații din viața reală, de la curtea școlii la diplomația internațională”.

(Scott, Richard W., *Instituții și organizații*, 2004, pp. 135-136)

Turneul lui Axelrod: punctajul diferitelor mutări			
		Jucătorul A	
		Cooperează	Trădează
Jucătorul B	Cooperează	Destul de bine RECOMPENSA cooperării reciproce 3 puncte	Foarte rău RĂSPLATA FRAIERULUI 0 puncte
	perdantului	Foarte bine TENTATIVA de trădare 5 puncte	Destul de rău PEDEAPSA pentru trădare reciprocă 1 punct

De ce este strategia **dinte pentru dinte** [*Tit for Tat strategies*] cea mai bună? În primul rând, e de părere Axelrod, pentru că este o strategie prietenoasă, amicală [*nice strategy*], care oferă întotdeauna cooperarea. Chiar dacă este amabilă, această strategie obține rezultate mult mai bune decât strategiile rele, ostile [*mean strategies*], care încep totdeauna prin a fi egoiste. Acest fapt nu este valabil numai pentru strategia *dinte pentru dinte*; toate strategiile amicale au obținut, în ansamblu, rezultate mai bune decât strategiile ostile. Generalizând și aplicând rezultatele analizelor sale în domeniul biologiei evoluționiste, Axelrod a ajuns la concluzia că viețuitoarele înclinate să coopereze cu semenii lor au șanse mai mari în cadrul selecției naturale decât cele egoiste. Iată descoperirile cheie ale lui Axelrod:

1) urmărindu-și propriul avantaj, strategia *dinte pentru dinte* le ajută pe toate celelalte strategii amabile să fie la rândul lor în avantaj. Cu alte cuvinte, numărul de puncte acumulate de *dinte pentru dinte* și de celelalte strategii amabile cu care joacă este maxim, pentru că toate aceste strategii încep prin a propune cooperarea și continuă să coopereze până la sfârșitul jocului. În general, strategiile amicale se sprijină reciproc;

2) în total contrast cu strategiile amicale, strategiile ostile își anulează reciproc șansele de succes atunci când joacă una împotriva celorlalte. Toate jocurile dintre strategii conflictuale se sfârșesc cu rezultate foarte slabe;

3) atunci când se întrec strategiile amicale contra celor ostile, strategiile amicale se descurcă bine întrucât ripostează de la prima acțiune ostilă a adversarului.

Din perspectiva analizei acestor jocuri strategice, rezultă că egoismul îngust trebuie evitat atât în afaceri, cât și în procesele de evoluție, deoarece, aplicat consecvent, se dovedește o strategie autodistructivă pentru toți competitorii. Însă respingerea clară a egoismului nu echivalează cu afirmarea deplină a altruismului, pe care cei mai mulți oameni îl asociază cu moralitatea. Strategia *dinte pentru dinte* dă rezultate bune pentru că este o strategie „amabilă“, oricând gata să coopereze; dar „amabilitatea“ nu înseamnă slăbiciune: *dinte pentru dinte* este pregătită să riposteze ori de câte ori adversarul încearcă să fie agresiv. Prin urmare, ce ar trebui să facă un om de afaceri dacă vrea să acționeze rațional? Respingând egoismul feroce și rapace, întrucât este irațional și contraproductiv, Robert Axelrod susține așa-numitul „interes luminat“: fiecărui individ ar trebui să-i pese de ceilalți, deoarece cooperarea și reciprocitatea sunt mult mai profitabile decât un conflict generalizat. Dar, în ultimă instanță, motivația care stă la baza acestei viziuni este un soi de realism pragmatic, preocupat de maximizarea beneficiilor, avantajelor și profiturilor pe care le poate obține individul angrenat în afaceri. Este vorba tot despre un calcul egoist, temperat însă de înțelegerea faptului că, pe termen lung, avantajele proprii pot fi mai mari dacă se realizează un echilibru între competiție și cooperare.

În pofida percepției comune a afacerilor doar ca o competiție dură și nemiloasă, o afacere este în esența ei o activitate de cooperare. Tranzacțiile nu ar avea loc în absența unor fructe ale cooperării de pe urma cărora pot să profite, mai mult sau mai puțin, ambele părți. Cooperarea și nu competiția reprezintă cel mai important aspect al afacerilor și, deși competiția rămâne importantă, cadrul cooperării fundamentează numeroase obligații pe care un om de afaceri trebuie să și le asume. Deschiderea față de cooperare nu este o chestiune de bunăvoință altruistă: omul necooperant pierde prin faptul că este un singuratic și chiar dacă uneori reușește să profite de pe urma bunătații altora, el se privează de fructele acțiunii cooperante și se restrânge la puținul pe care-l poate realiza prin eforturile sale nesuținute de către ceilalți.

Nimeni nu se îndoiește de faptul că afacerile urmăresc să realizeze un profit, menit să satisfacă un interes personal. Într-o abordare rațională, interesul propriu este mai bine servit de o atitudine cooperantă față de ceilalți decât de un comportament consecvent agresiv. Prin natura lor, afacerile sunt concurențiale, însă competiția economică își are temeiurile în cooperarea dintre acționari, manageri, salariați, consumatori, furnizori și chiar dintre concurenți. Cu alte cuvinte, afacerile bune și sănătoase sunt guvernate de *reguli*, menite să asigure beneficii pentru toți partenerii. Unele dintre aceste reguli sunt norme juridice, pe care majoritatea oamenilor de afaceri le consideră obligatorii pentru toată lumea. Dar legea nu poate oferi soluții clare și indisputabile în toate situațiile particulare, uneori foarte complexe, care pot surveni în relațiile comerciale. Atunci când legea nu are nimic de spus, moralitatea este singurul ghid pe care ne putem baza pentru a lua cele mai bune decizii. Teoretic

și practic, oamenii de afaceri trebuie să respecte anumite norme morale. Care sunt cele mai solide, cele mai drepte și cele mai eficiente reguli morale de care e bine să țină seama un om de afaceri plin de succes? Robert Axelrod demonstrează că strategia *dinte pentru dinte* (deschidere necondiționată și apoi reacție adaptată) este cea mai eficientă strategie posibilă pe termen lung.

De consultat:

Axelrod, Robert (1984). *The Complexity of Cooperation: Agent-Based Models of Competition and Collaboration*. New Jersey: Princeton University Press.
[http://books.google.com/books?id=J0dgRGMdjmQC&pg=PR14&lpg=PR14&dq=Axelrod,+Robert+\(1984\)](http://books.google.com/books?id=J0dgRGMdjmQC&pg=PR14&lpg=PR14&dq=Axelrod,+Robert+(1984))

Lucrări:

Axelrod, Robert (1984). *The Evolution of Cooperation*. New York: Basic Books.
Axelrod, Robert (1997). *The Complexity of Cooperation: Agent-Based Models of Competition and Collaboration*. New Jersey: Princeton University Press.
www-personal.umich.edu/~axe/
polisci.lsa.umich.edu/faculty/raxelrod.html



BAKKE, WIGHT EDWARD. (1903-1971).

Sociolog și economist american. Licență în filosofie la Northwestern University (1926), continuă studiile în științele sociale la Yale Divinity School (1926-1929). Doctor în sociologie (1932). A predat sociologia (1932-1934) și economia (1934-1938). Profesor la Centrul de Management și Studiul Muncii de la Yale University. Director al Institutului pentru Relații Umane de la Yale University. Bakke este cunoscut, mai ales, prin cercetările sale de mare

amplouare din timpul Marii Depresiuni și publicate în anul 1940, în două volume: *The Unemployed Worker* și *Citizens without Work: A Study of Effects on Employment upon Workers Social Relations and Practices*.

El a explorat impactul psihologic, social, cultural și economic al șomajului la bărbații din New Haven, Connecticut. În studiul lui a îmbinat observarea etnografică, interviul și analiza de caz, arătând care sunt modalitățile prin care oamenii împărtășesc valorile culturale și cum este afectată stima de sine a unui om fără un loc de muncă (frustrare, pierderea demnității, frică, disperare, depresie). Bakke a descris ingeniozitatea cu care familiile "ajustează" efectele negative ale șomajului (apelul la economii, la credit, tăierea cheltuielilor, utilizarea câștigurilor

soțiilor și copiilor înainte de a apela la asistența publică sau la ajutorul de șomaj). Acest proces de decădere este un semn clar că șomerii au tendința de a da vina pe ei înșiși pentru situațiile în care sunt puși, față de care au un control scăzut. ”Șomerul se simte ca un om căruia i-a fost jefuit stilul de viață, autoritatea ca susținător al familiei, viitorul, locul în societate, respectul de sine”. Pe de altă parte, Bakke a observat că toate aceste pierderi nu au fost în întregime un lucru rău, căci au produs o democratizare subtilă a vieții de familie: soțiile au căpătat o mai mare autonomie. Studiul a arătat clar că redresarea psihologică și economică nu se poate realiza fără întoarcerea oamenilor la lucru. ”Șomajul în masă este un atentat la democrație”, iar ideea complicității lucrătorului cu această stare, dornic să trăiască din ajutorul de șomaj fără să muncească este o idee falsă. De aceea, Bakke a militat pentru conștientizarea rolului guvernului de furnizor de locuri de muncă și de securitate economică pentru cetățenii lui.

În cea de-a doua lucrare a abordat problema integrării oamenilor în organizații. Potrivit lui, organizațiile determină în mare măsură individul, dar și acesta determină la rândul său organizația. Așteptările organizației și perceperea de către individ a acestora influențează ambii factori, producându-se un tip de relație individ-organizație în care fiecare acceptă o doză de frustrare și eșec. Dar fiecare trebuie să fie activ și să se protejeze pentru a nu antrena consecințe mai ample. Organizațiile și oamenii care le populează sau le folosesc doresc să-și împlinească așteptările printr-un proces de fuziune, în care încearcă să se modeleze reciproc. Forțele de integrare, dar și cele de diferențiere sunt mereu prezente.

Din dorința de a reduce ambiguitățile și incertitudinile toate organizațiile au o tendință spre rutină; de aceea pe termen lung toate inhibă creativitatea, ingeniozitatea și imaginația și încremenesc într-o structură care a avut succes la un moment dat.

De consultat:

Wight E. Bakke (2007). În Pugh, Derek S. și Hickson, David J. *Great Writers on Organisations*. Ashgate Publishing Company, pp. 117-119.

<http://books.google.ro/books?id=QHC95CJAnAMC&printsec=frontcover&dq=Pugh,+Derek+S.+and+Hickson,+David,+J.,+2007,+Great+Writers+on+Organizations...>

Lucrări:

Bakke, Wight E. (1940). *The Unemployed Worker și Citizens without Work: A Study of Effects on Employment upon Workers Social Relations and Practices*, 2 vol. New Haven: Yale University Press.

Bakke, Wight E. (1953). *The Fusion Process*, New Haven: Yale Labor and Managemets Center.

Bakke, Wight E. (1954). *Labor Mobility and Economic Opportunity*. M.I.T. Press.

www.novelguide.com/.../egd_01_00055.html

rnc.library.cornell.edu/ead/.../KCL05960.html



BARNARD, CHESTER IRVING (1886–1961). **Economist american.** A obținut o bursă în științe economice la Harvard și s-a angajat înaintea absolvirii la American Telephone and Telegraph ca statistician, companie în care a lucrat toată viața, ajungând președintele sucursalei New Jersey Bell. În timpul celui de-al Doilea Război Mondial a lucrat ca asistent special al ministrului de finanțe și a fost coautorul unui raport care a stat la baza politicii nucleare americane. A fost președintele Fundației Rockefeller (1948–1952) și președintele Fundației Naționale pentru Știință (1952–1954).

Cea mai cunoscută lucrare a lui este *Funcția executivului* (*The Function of the Executive*, 1938) și ea reprezintă o antologie a conferințelor pe care le-a ținut după ce a ajuns președinte AT&T. Barnard a subliniat funcțiile directorilor organizației și rolul lor în comunicare. A evidențiat importanța direcțiilor formale și informale pentru succesul organizațional și a susținut că o cooperare între muncitori și supraveghetorii lor era crucială pentru îmbunătățirea productivității. În viziunea lui, cheia pentru cooperare era comunicarea: "Discursul este forma universală de cooperare umană, și poate cea mai complexă".

El pornește de la premisa că oamenii trebuie să coopereze, întrucât

Chester Barnard consideră că rolul managerului nu este de a maximiza profitul acționarilor, ci de a motiva contribuția fiecărui actor ale cărui resurse sunt importante pentru organizație.

individul singur are o putere limitată de alegere și acțiune. Aceste limite ale unui individ sunt definite de Barnard ca fiind acele obstacole sau piedici care stau în calea dorinței acestuia de a face ceea ce și-a propus să facă. Iar limitele individului sunt cele determinate pe de o parte, de situația în care acționează (factorii fizici ai mediului cu care se confruntă) și, pe de altă parte de capacitățile sale biologice. Singura cale de a înfrânge aceste limite individuale este în concepția lui Barnard acțiunea socială de cooperare. De exemplu, când doi oameni acționează împreună pentru a realiza un lucru ei își sporesc capacitățile individuale, iar când recunosc

aceasta formează în mod deliberat o organizație. O organizație apare deci când sunt întrunite cel puțin două condiții: 1) există persoane capabile să comunice între ele și 2) doresc să contribuie prin acțiune la realizarea unui scop comun. Deci intenția de a contribui prin acțiune la realizarea unui scop comun înseamnă de fapt, acceptarea de către individ a necesității a coordonării și cooperării prin renunțarea la conducerea personală.

De aceea, responsabilitatea unui manager este: 1. de a crea și menține un cod moral pentru organizație; 2. de a stabili sisteme de comunicare formală și informală și 3. de a asigura asentimentul oamenilor pentru cooperare. Pentru aceasta managerul poate folosi stimulentele pozitive și negative pe care i le oferă funcția, dar poate și "să schimbe mentalitatea sau atitudinile ori motivele pentru ca stimulentele existente să poată deveni efective... În plus sunt necesare și anumite grade de persuasiune pentru a asigura și menține contribuțiile care sunt cerute de către organizație".

Toate organizațiile au o latură informală, care scapă reglementărilor formale. Latura informală cuprinde totalitatea interacțiunilor dintre indivizii care urmăresc un scop ce nu e reglementat legal. Dar toate acțiunile indivizilor și ale organizației sunt direct sau indirect corelate și interdependente. De aceea, un manager trebuie să asigure sisteme de comunicare care să permită organizațiilor să-și desfășoare activitățile cât mai ușor și fiecărei persoane să se dedice realizării obiectivelor organizației. Obligația managerului este de a cultiva valorile și de a veghea la atingerea scopurilor instituției. ”Caracteristica distinctivă a responsabilității managerului constă în faptul că aceasta presupune nu doar conformarea față de un cod moral complex, ci și crearea unor coduri morale pentru ceilalți”.

De consultat:

Barnard, Chester [1938] (1968). *The Function of the Executive*. Harvard University Press.

[http://books.google.com/books?id=W9BsFQf834wC&printsec=frontcover&dq=Barnard,+Chester+\(1968\)](http://books.google.com/books?id=W9BsFQf834wC&printsec=frontcover&dq=Barnard,+Chester+(1968)).

Lucrări:

Barnard, Chester (1938). *The Function of the Executive*. Harvard University Press.

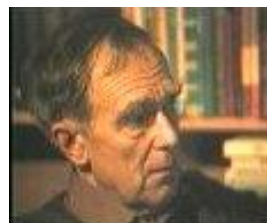
Barnard, Chester (1939). *Dilemmas of Leadership in the Democratic Process*. Princeton University Press.

Barnard, Chester (1948). *Organization and Management*. Harvard University Press.

Barnard, Chester (1958). Elementary Conditions of Business Morals. În *California Management Review*, vol. 1, no.1, pp. 1-13.

http://en.wikipedia.org/wiki/Chester_Barnard

BARNES, JOHN ARUNDEL (1918–2010). **Sociolog britanic.** Master și doctor în sociologie (Oxford, Marea Britanie). Profesor de sociologie la University of Cambridge. A scris despre politica din Zambia colonială, despre organizarea socială în Arnhemland și ținutul muntos al Noii Guinee. De asemenea, a analizat rețelele sociale, eticile profesionale, comunitățile de pescari din vestul la Cambridge.



În ultima jumătate a secolului al XX-lea au fost adoptate numeroase coduri etice, cu scopul de a defini și promova practici acceptabile din punct de vedere moral (cf. Barnes, 1980, pp. 159–164). Codurile pot interzice sau încuraja proceduri specifice anumitor profesii, însă rareori includ o limită decisivă în privința minciunii. De exemplu, o carte pe tema eticii profesionale a lucrătorilor pune minciuna într-o lumină favorabilă spunând că „regulile împotriva acțiunilor

principale care dăunează condițiilor de trai (viața, sănătatea, hrana, adăpostul, echilibrul mintal) sunt puse întotdeauna înaintea regulilor care interzic minciuna sau înșelătoria (ori violarea codurilor unei agenții)”.

(Reamer, 1982, p.101)

Aceleași opinii sunt exprimate într-un context mai larg al eticii profesionale de către Goldman (1980, p.71) care susține că: „Oamenii trebuie într-adevăr mințiți din când în când, înșelați sau induși în eroare de acțiuni politice, însă numai atunci când se află în joc interese fundamentale” (Bok, 1980) notează că atunci când profesioniștii acționează ca membri ai unor colectivități, ei se aventurează mai ușor în afirmații mincinoase decât atunci când sunt pe cont propriu. Autoarea citată folosește expresia *deformation professionelle*, pentru a eticheta ceea ce de obicei se întâmplă „când profesioniștii dezbate între ei practici de înșelare”. Un „devotament strict față de veridicitate”, care își are locul în cadrul afacerilor de zi cu zi, va fi slăbit pentru a favoriza condițiile speciale impuse de o anumită profesie, incluzând, de exemplu, protejarea intereselor clientului și progresul științei. Acest gen de înșelătorie, spune Bok, este deghizat în eufemisme precum „dublă contabilitate”.

Proiecția minciunii și toleranța față de aceasta își găsesc manifestarea pleneră în organizații. Oamenii învață să mintă în interesul instituțiilor încă de la angajare.

Guvernele și trusturile mai mari, mai puțin universitățile și organizațiile profesionale, ne oferă cele mai precise aproximări ale tipului ideal de birocrăție; conform lui Weber, distanța dintre limbajul tehnic și discursul obișnuit este mai mare și are mai multe șanse să inducă în eroare [...].

Proaspeții recruți ai birocrăției își aduc cu ei propriile coduri etice; acestea pot intra în contradicție cu sarcinile atribuite de obicei nou-veniților de către superiorii lor. Phillips (1991) oferă dovezi, majoritatea obținute de la furnizori anonimi, asupra conflictului moral pe care l-au suferit anumiți membri ai serviciului public britanic datorită opoziției între dorința lor personală de a spune adevărul și obligația profesională de a inventa afirmații false pentru politicienii care îi angajaseră, sau, după cum spune și autoarea, obligația de a denatura anumite evenimente în favoarea politicii guvernamentale [...]. Această presiune este resimțită mai intens de către noii membri ai birocrăției decât de aceia ajunși în vârful piramidei. Proaspeții membri care se plâng de acest lucru pot fi transferați într-o altă ramură a serviciului public, unde există mai puține șanse de a apărea contradicții între îndatoririle lor oficiale și propria conștiință, însă în același timp există și mai puține probabilități de avansare. Aceia care reușesc să fie avansați sunt oameni „care pot combina abilitatea cu robustețea conștiinței”. Această robustețe este foarte bine descrisă în comentariul făcut de către un birocrat britanic ieșit la pensie: „Economia de adevăr este esența oricărui răspuns ce trebuie dat în parlament”. De curând, quakerii din Marea Britanie au inițiat o anchetă asupra standardelor de integritate ale serviciului public, în urma demisiei unuia dintre membrii acestei confesiuni, care fusese promovat recent într-un post de rang inferior din aparatul executiv și care nu a reușit să înghită ceea ce el a considerat a fi o viață mincinoasă.

Înșelătoria și manipularea într-o birocrație poate lua forma minciunilor spuse angajaților în privința proiectelor de avansare și a reducerii locurilor de muncă. Drept urmare, asistăm la paradoxul că, atunci când scandalurile birocrației ies la lumină, descoperim deseori că mulți dintre autorii lor sunt cetățeni cinstiți, stâlpi ai societății. Într-adevăr, tocmai pentru că persoane importante ajung să se implice în asemenea înșelătorii, situațiile sunt considerate scandaluri și se bucură de o largă publicitate. Atunci când suntem indignați de aceste scandaluri, ar trebui să ne amintim că înșelătoria, în special minciuna care are scopul de a proteja confidențialitatea informației, este o trăsătură acceptată a activității birocratice. Asemenea guvernului sau membrilor poliției, birocraților li se cere să fie cinstiți și mincinoși în același timp”.

(Barnes, John A., *Sociologia minciunii*, 1998, pp. 172-175)

De consultat:

Barnes, John A. (1990). *Models and Interpretations: Selected Essays*. Cambridge: Cambridge University Press.

[http://books.google.com/books?id=kvpNh9-](http://books.google.com/books?id=kvpNh9-MxxAC&printsec=frontcover&dq=Barnes,+John,+A.+(1990).+Models)

[MxxAC&printsec=frontcover&dq=Barnes,+John,+A.+\(1990\).+Models](http://books.google.com/books?id=kvpNh9-MxxAC&printsec=frontcover&dq=Barnes,+John,+A.+(1990).+Models)

Lucrări:

Barnes, John A. (1990). *Models and Interpretations: Selected Essays*. Cambridge: Cambridge University Press.

Barnes, John A. [1990] (1998). *Sociologia minciunii*. Iași: Institutul European (trad. din lb. engleză de Cristina Vrajitoru) (disponibil la www.assa.edu.au).

BARTLETT, CHRISTOPHER A. Economist

american. Pregătire universitară în domeniul economic la Universitatea din Queensland (Australia, 1964). Master și doctor în administrarea afacerilor la Harvard Business School (1971 și respectiv 1979). Profesor de Business Administration la Harvard Business School. Domenii de cercetare: organizații și management multinațional, implicațiile managementului asupra dezvoltării resurselor umane și a capitalului intelectual, privite ca obiective strategice. Membru al Academiei de Management și al Academiei de Afaceri Internaționale. Manager consultant la numeroase mari corporații.



Este autor, împreună cu Sumantra Ghoshal, al lucrării *Management fără frontiere* (*Managing Across Border. The Transnational Solution*, 1989), care a fost listată de către *Financial Times*, printre cele mai influente 50 de lucrări de

management și care a fost tradusă în nouă limbi de circulație internațională. Ei au identificat patru tipuri de întreprinderi internaționale:

	Firma multinațională	Firma globală	Firma internațională	Firma transnațională
Punctele forte	Capacitate sporită de reacție la nivel local	Eficiența globală și avantajele de cost	Transferul de cunoștințe și competențe în zone mai puțin avansate	Capacitate de reacție la nivel local+eficiență globală+capacitate de transfer know-how
Structura	Este o federație descentralizată de firme locale, legate între ele printr-o rețea de persoane de control (plecate de la firma din țara de origine pentru a ocupa posturi importante în străinătate).	Realizează produse standardizate, în special în țara de origine, în timp ce unitățile din străinătate sunt folosite ca sisteme de distribuție pentru a valorifica ocaziile oferite de piața globală.	Este o federație coordonată de firme locale, controlate de sisteme sofisticate de management și de o conducere corporatistă. Compania-mamă oferă doar know-how-ul superior.	Este o rețea de unități specializate sau diferențiate, care acordă atenție administrării legăturilor integratoare dintre firmele locale, precum și dintre acestea și centru. Filiala devine o unitate distinctă. Producția și dezvoltarea se desfășoară acolo unde există condiții propice.
Exemple	Unilever, Philips, ITT	Ford, Exxon, Toyota	IBM, Ericsson	Coca Cola, Procter&Gamble

Mediul afacerilor globale se schimbă și soluțiile din trecut nu mai sunt valabile. Autorii subliniază dificultățile expansiunii prin achiziții și nivelul periculos de ridicat al diversificării firmelor care au achiziționat la întâmplare companii în încercarea lor de a se extinde. De asemenea, ei consideră învechită presupusa independență a diferitelor afaceri, tehnologii și piețe geografice, care este foarte importantă pentru modul în care sunt concepute majoritatea corporațiilor structurate pe divizii. O asemenea independență este contrară imperativului primordial: integrarea și crearea unui ”sistem coerent de furnizare a valorii”. Noile strategii sunt sofisticate și multidimensionale. ”Adevărata problemă o constituie managerii înșiși. Aceștia se conduc după un model din trecut. Adevărata provocare constă în formarea și păstrarea unor manageri capabili să funcționeze în noul tip de organizație transnațională”.

Unul din fenomenele studiate de Bartlett și Ghoshal în lucrarea *Corporația individualizată (The Individualized Corporation: A Fundamentally, New Approach in Management, 1997)* este iluzia succesului care înconjoară unele organizații cu o aură strălucitoare. ”A te mulțumi cu rezultate sub limita posibilităților este o problemă cu mult mai mare decât o criză”, spuneau ei, dând ca exemplu compania Westinghouse, cândva un gigant industrial, care a ajuns să-și vândă ultimele afaceri

în 1997, transformându-se în CBS Corp. ”Timp de peste 20 ani, trei generații de conducători au răspuns de masivul declin al unei corporații americane de vârf. Cu toate acestea, în 80% din timp s-a crezut că firma merge bine. Directorii erau foarte competenți și devotați. Urcaseră pas cu pas pe treptele ierarhiei și făceau ceea ce trebuia. Totuși s-au făcut răspunzători de un declin masiv”. Explicația dată de cei doi specialiști acestei iluzii a grandorii este aceea că puține companii au capacitatea de a se reînnoi. ”Nu poți reînnoi o companie fără a-i revitaliza pe oameni. Managerii de la vârf au susținut întotdeauna acest lucru. După un deceniu de restructurare și reducere a personalului, ei au ajuns să-l și creadă. Acum, că sunt convingși de acest lucru, ce înseamnă el de fapt?”

Autorii afirmă că ”revitalizarea” oamenilor constă, în principiu, în schimbarea lor. Problema este că adulții nu-și modifică atitudinea decât în condițiile unei tragedii personale. Lucrurile care se întâmplă la serviciu au rareori un asemenea efect. Dacă organizațiile vor să-și revitalizeze oamenii, trebuie să schimbe mediul pe care-l creează în jurul lor. ”Atmosfera apăsătoare din majoritatea companiilor mari seamănă cu cea din centrul orașului Calcutta într-o zi de vară. În management raționăm foarte mult. Dar dacă intri într-o fabrică sau într-o unitate, în 15 minute simți atmosfera locului”. Pentru a permite o schimbare și implementarea unei strategii revoluționare trebuie schimbate condițiile, ambianța, mediul, ”mirosul locului”. ”Mirosul poate fi creat și întreținut – uitați-vă la 3M. Până la urmă sarcina managerului este să-i determine pe oamenii obișnuiți să obțină rezultate extraordinare”. Pentru aceasta este nevoie de o combinație paradoxală de efort și disciplină, cum e de exemplu la Intel. ”La Intel există o confruntare constructivă. Ți se cere să formulezi înainte un punct de vedere. Reversul medaliei este că, la sfârșitul unei ședințe, se ia o decizie la care trebuie să aderi. Efortul și disciplina reprezintă forțele *yin* și *yang* ale afacerilor”.

Acești factori nu fac din atenția acordată strategiei, structurii și sistemelor un lucru depășit. Afacerile pot fi administrate încă acordându-se atenție strict acestui trio binecuvântat. Ele sunt moștenirea lăsată de inginerul Alfred Sloan de la General Motors. ”Sloan a creat o nouă doctrină a managementului. Doctrina lui Sloan este minunată, dar necazul este că ajunge inevitabil să creeze condițiile existente în centrul Calcuttei în plină vară”. Calea de a scăpa de smog este dată de scopul urmărit (”compania este și o instituție socială”), de proces (”organizația ca ansamblu de roluri și relații”) și de oameni (”a-i ajuta pe indivizi să atingă potențialul maxim”)

(Craimer, Stuart și Dearlove, Des, *Guru in Business*, 2008, pp. 95-99)

De consultat:

Bartlett, Christopher A. și Ghoshal, Sumantra (2002). *Managing Across Borders: The Transnational Solution*. Harvard Business Press.
[http://books.google.com/books?id=rRQnEbhHm8MC&dq=Bartlett,+Christopher+and+Ghoshal,+Sumantra+\(2002\).](http://books.google.com/books?id=rRQnEbhHm8MC&dq=Bartlett,+Christopher+and+Ghoshal,+Sumantra+(2002).)

Lucrări:

- Bartlett, Christopher A. și Ghoshal, Sumantra (1989). *Managing Across Borders: The Transnational Solution*. Harvard Business Press.
- Bartlett, Christopher A. și Ghoshal, Sumantra (1997). *The Individualized Corporation: A Fundamentally. New Approach in Management*. New York: Harper Collins Publishers.
- Bartlett, Christopher A., Ghoshal, Sumantra și Beamish, Paul W. (2003). *Transnational Management: Text, Cases and Reading in Cross Border Management* (4th ed.) Burr Ridge, III: Irwin/McGraw-Hill.
- Quelch, John A. și Bartlett, Christopher A. (2006). *Global Marketing Management* (ed. 5-a). Ohio: Southwestern Publishing Company.
- dor.hbs.edu/fi_redirect.jhtml?facInfo=bio...cbartlett
- en.wikipedia.org/wiki/Sumantra_Ghoshal

**BEAUD, MICHEL** (n. 1935). **Economist francez.**

Studii superioare de economie, drept și științe politice (1953–1958). Doctor în științe economice (1964). Titlul tezei: *Creșterea economică a Germaniei de Vest*. Agregat în științe economice (1966), conferențiar universitar la Lille (1967-1968), apoi la Centrul Universitar Experimental de la Vincennes (1969–1970). Profesor de economie la Universitatea Paris VIII, apoi la Saint Denis (1971–1990). În anul 1983 el creează împreună cu alți colegi G.E.M.D.V. (Grupul de interes științific pentru studiul mondializării și dezvoltării). „G.E.M.D.V. are ca obiectiv crearea unei sinergii între elaborarea tezelor de doctorat, centrele și echipele de cercetare și alte echipe privind analiza mondializării; studierea dezvoltării în lume; concepțiile, realitățile și politicile economice». Președintele acestui grup de cercetare (1983–1990). Profesor la Universitatea Paris T (1990–1998). Conduce Comisia privind riscurile globale ale schimbărilor climatice (1989–1993). Profesor emeritus la Universitatea Paris VII.

La scară mondială se conturează trecerea într-o nouă etapă: o dovedesc dezbaterile asupra dezindustrializării și emergenței unei „societați postindustriale”, „neoindustriale” sau chiar „hiperindustriale” ori a unei economii a serviciilor, invizibilă, imaterială, a informației sau a cunoașterii. P. Drucker merge până la a vedea în transformările curente, sfârșitul capitalis-mului: cunoașterea este pe cale de a se substitui capitalului, iar capitalismul o nouă realitate socio-economică. În ceea ce ne privește, considerăm, contrar acestei ultime teze, că astăzi capitalismul este mai puternic și mai vivace ca oricând; ceea ce se inaugurează este o nouă epocă a capitalismului, caracterizată prin mobilizarea crescândă a tehnostiinței – de către firme – în vederea inovării, a creării de noi produse și procedee, ca și prin lupta permanentă, într-o acerbă competiție, pentru recrearea situațiilor monopoliste.

Din acest moment, dincolo de trecerea de la industrie la sectorul serviciilor, fenomenul esențial în curs de desfășurare este dublul proces de recul relativ al capitalismului industrial – caracterizat prin investirea masivă în echipamente materiale și prin recurgerea la scară largă la energie – la un capitalism «postindustrial» – mobilizând în permanență progresele și potențialitățile științei și tehnologiei și orientând cercetarea și dezvoltarea în vederea inventării necesităților și consumurilor de mâine; pe scurt un capitalism tehnostiințific. Înțelegerea schimbărilor actuale în termenii unei a treia revoluții industriale, ai unei noi revoluții științifice și tehnice sau a intrării într-o nouă eră tehnologică ar limpezi aspectele unui proces a cărui esență, în optica noastră, rezidă în apropierea tehnostiinței de către marile firme capitaliste și mobilizarea ei în scopuri specifice acestora. Într-adevăr, pretutindeni – de la agricultură până la transporturi, de la industrii până la diferitele activități terțiare (sănătate, cultură, informare, destindere, administrații etc.) – sub impulsul principal al puternicelor grupuri capitaliste, sunt mobilizate noi cunoștințe științifice și tehnice (privind materia, energia, viața, electromagnetismul, stocarea și transmiterea informațiilor); sunt puse în practică mari sisteme tehnostiințifice, concepute și inițiate de echipe în cadrul cărora fiecare stăpânește o anumită latură a tehnostiinței; sunt astfel create și dezvoltate noi piețe și noi mărfuri – produse, echipamente, servicii – reconcepute prin noi cunoștințe tehnice de natură științifică. Aceasta conduce la o nouă și profundă transformare a modurilor de viață și de funcționare a societății, printr-o dinamică dominată de urmărirea profitului menit să asigure reproducerea lărgită a capitalului și influențată mai mult ca oricând de logici sociale ce fac trimitere în permanență la viitor. În centrul acestui capitalism tehnostiințific se află o nouă marfă: nu mai e vorba de un produs material utilizat în mod cu totul autonom, nici de un simplu serviciu, ci de o marfă complexă: produse materiale și servicii (programe informatice, abonamente la diferite rețele, contracte conexe diverse etc.) – care se pot procura separat, dar care nu au valoare unele față de altele, legate fiind printr-o combinație de tehnologii, pe care le stăpânesc și le înnoiesc neîncetat un număr restrâns de întreprinderi – sunt inserate în rețele sau sisteme ce le impun logicile și normele lor” (Beaud, Michel, *Istoria capitalismului de la 1500 până în 2000*, 2001, pp. 333-334).

Pentru Beaud, capitalismul nu poate fi redus doar la dimensiunea economică; trebuie să ținem seama și de dimensiunile sociale, ideologice, politice și etice. "Cum am putea nega fascinanta creativitate a acestui sistem care, în doar câteva secole, a făcut saltul de la meseriile mecanice puse în mișcare de apa curentă sau de motorul cu aburi la roboții industriali, la telematică sau la biotehnologii, de la imprimărie la Internet, de la descoperirea Americii la explorarea spațiului cosmic? El a generat fenomene cum ar fi industrializarea, salarizarea, șomajul, precaritatea, dezvoltarea orașelor, cuceririle coloniale, crizele, războaiele, procesul de decolonizare, mondializarea și multe alte procese majore".

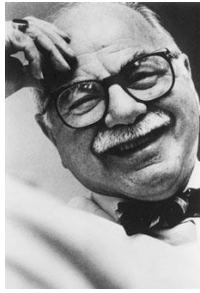
Lucrări:

Beaud, Michel [2000] (2001). *Istoria capitalismului de la 1500 până în 2000*.

Chișinău: Editura Cartier (trad. din l. franceză de Claudiu Constantinescu).

Beaud, Michel (2010). *Histoire du capitalisme. 1500-2010*. Paris: Éditions du Seuil.

fr.wikipedia.org/wiki/Michel_Beaud



BELL, DANIEL A. (1919–2011). **Sociolog american.** A lucrat mai întâi ca jurnalist timp de 20 de ani, după care a obținut doctoratul la Universitatea Columbia în 1960, unde a predat sociologia 10 ani. S-a mutat apoi la Harvard, unde este profesor emeritus. Este director la Fundația Suntory, membru al Academiei Americane de Arte și Științe, premiat de multe universități americane și japoneze. A primit premiul *Tocqueville* al guvernului francez în 1995 și premiul *Parsons* al

Asociației Americane de Sociologie în 1992. Se descrie ca ”un socialist în economie, un liberal în politică și un conservator în cultură”. Este cunoscut pentru contribuțiile sale la postindustrialism. Cele mai cunoscute lucrări ale sale sunt *Sfârșitul ideologiei* (1960), *Contradicțiile culturale ale capitalismului* (1976) și *Venirea societății postindustriale* (1973).

El consideră că societatea postindustrială se definește prin trecerea de la producție la servicii, centralitatea industriilor bazate pe științe, creșterea noilor elite tehnice și apariția unui nou principiu de stratificare. Bell a observat că la începutul anilor `60 marxismul nu mai trezea pasiuni intelectualilor americani deoarece devenise irelevant pentru experiențele americane. Inegalitățile sociale și economice

”Societatea postindustrială este o societate în care elementul predominant nu mai este afacerea ci ceva în care intelectualul este predominant. Majoritatea societății nu va fi, desigur, intelectualii, dar sensul societății, spiritul său, domeniile de conflict, de progres și de angajare vor exista, cu prioritate, în domeniul ocupațiilor intelectuale. Majoritatea instituțiilor societății va fi constituită dintr-un vast dispozitiv de conglomerate de universități, instituții de cercetare și corporații de cercetare”
(Bell, 1973, pp.11)

care erau criticate de Marx au fost rezolvate prin intermediul structurilor politice și economice. Epuizarea politicilor de stânga și lipsa de relevanță a ideologiei în politica americană au fost consecința unor modificări structurale majore. Cele mai importante modificări au fost deplasarea economiei de piață tradițională, creșterea sectorului public, sprijinirea cercetărilor științifice de către mediul privat, un accent sporit pe raționalism și eficiență, stimularea democrației participative, creșterea consumului, dezindustrializarea (scăderea numărului oamenilor angajați în fabrici) etc. Informațiile, precum și cei care știu să le creeze, să le assembleze și difuzeze, sunt mai apreciate decât forța de muncă. Informația este costisitoare când este

produsă, dar ieftină când este reprodusă. ”În viitor telecomunicațiile vor fi decisive pentru sistemele sociale și economice în care oamenii vor trăi și vor lucra”. Bell a prezis apariția unei societăți globale condusă de servicii și informații, dominată de oameni de știință și tehnocrați. ”Într-o astfel de lume, cea mai mare parte a forței de muncă ar fi cea a gulerelor albe, conflictul de clasă s-ar risipi, iar informațiile și expertiza tehnologică ar deveni mărfuri... Creșterea importanței circulației informațiilor duce la o schimbare calitativă a societății. O înclinație spre planificare înseamnă că există o ordonare sistematică a anarhiei pieței libere pe bază de strategii, planuri și prognoze, aducând un control anterior de neconceput”.

Pentru Daniel Bell tehnologia este baza creșterii productivității, iar aceasta transformă economia și societatea. Forța de muncă ocupată în agricultură va scădea simțitor, iar dezindustrializarea va pune problema relocării lucrătorilor în zona serviciilor. Cunoașterea și informația devin din ce în ce mai multe resurse strategice și de înnoire a societății, așa cum capitalul și munca au constituit resursele strategice ale societății industriale, iar pământul a reprezentat resursa fundamentală a societății agrare.

Evoluția societăților din perspectiva lui Daniel Bell

Caracteristici	Societatea agrară	Societatea industrială	Societatea postindustrială
Mod de producție	Cultivare	Fabricație	Servicii
Sector economic	<i>Primar</i> Agricultură, minerit, pescuit, forestier, petrol și gaz	<i>Secundar</i> Producție de bunuri materiale, consum îndelungat sau scurt, industrie grea	<i>Terțiar:</i> Transport, servicii civile <i>Sectorul patru:</i> Comerț, finanțe, asigurări bunuri imobiliare <i>Sectorul cinci:</i> Asistență medicală, cercetare științifică, recreație, învățământ, administrație de stat
Motorul inovator	Energiile naturale (energie eoliană, hidroenergie, energie musculară)	Descoperirea de noi surse de energie (petrol, gaz, cărbune și energie nucleară)	Informație (procesarea datelor), calculatoare și sisteme de transmitere a informațiilor
Mijloace strategice	Materie neprelucrată	Capital	Cunoaștere
Tehnologie	Artizanat	Tehnologie mașinală	Tehnologie intelectuală
Ocupația de bază	Muncitor agricol sau muncitor manual	Muncitor semicalificat, tehnician	Om de știință, profesioniști tehnici de înaltă calificare
Metoda de lucru	Bun-simț, a încerca și a învăța din erori, experiență	Empirism, experimente	Teorii și abstracțiuni, modele, simulări, teoria deciziilor, analiza de sisteme
Orizont temporal	Orientarea spre trecut	Adaptările ad-hoc	Orientarea spre viitor, scenarii și planuri de viitor
Finalitate	Lupta cu natura	Lupta cu natura modificată	Lupta între persoane
Principiul director	Tradiționalism	Creștere economică	Codificarea cunoștințelor teoretice

În *Contradicțiile culturale ale capitalismului (The Cultural Contradictions of Capitalism, 1976)*, Bell a spus că tensiunile vor persista și în societatea postindustrială între cerințele concurente, bunăstarea socială oferită de stat, egalitatea politică și libertatea de exprimare. Stimularea consumului va duce la o distrugere a ethosului capitalist (așa cum este descris de Max Weber). Cel mai grav se va vedea acest lucru în căderea culturii. Acest lucru va antrena o cădere a discursurilor în spațiul public, o superficialitate a dezbaterilor populare.

De consultat:

Daniel, Bell (1976). Welcome to the Post-Industrial Society. *Physics Today*, February, pp.46-49.

[http://www.google.com/webhp?hl=ro#hl=ro&source=hp&biw=&bih=&q=Daniel+Bell+\(1976\).+“Welcome+to+the+Postindustrial+Society”](http://www.google.com/webhp?hl=ro#hl=ro&source=hp&biw=&bih=&q=Daniel+Bell+(1976).+“Welcome+to+the+Postindustrial+Society”)

Bell, Daniel [2006] (2010). *China's New Confucianism: Politics and Everyday Life in a Changing Society*. Princeton University Press.

[http://books.google.com/books?id=jYm5HrsKswC&pg=PR21&lpg=PR21&dq=Bell,+Daniel+\[2006\]+\(2010\).China's+New+Confucianism&s](http://books.google.com/books?id=jYm5HrsKswC&pg=PR21&lpg=PR21&dq=Bell,+Daniel+[2006]+(2010).China's+New+Confucianism&s)

Lucrări:

Bell, Daniel (1960). *The End of Ideology: On the Exhaustion of Political Ideal in the Fifties*. New York: Basic Books.

Bell, Daniel (1973). *The Coming of Post-Industrial Society: A Venture in Social Forecasting*. London: Heinemann.

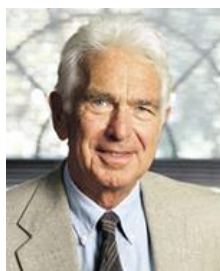
Bell, Daniel (1976). *The Cultural Contradictions of Capitalism*. London: Heinemann.

Bell, Daniel [2006] (2010). *China's New Confucianism: Politics and Everyday Life in a Changing Society*. New Jersey: Princeton University Press.

www.en.wikipedia.org/wiki/Daniel_Bell

www.answers.com/topic/daniel-bell

www.press.princeton.edu/titles/8611.html



BENNIS, WARREN (n. 1925). **Economist și expert american în management.** Autoritate în domeniul dezvoltării organizaționale, al leadershipului și al schimbării. A urmat cursurile Colegiului Antioch și și-a luat doctoratul în științe economice și sociale la MIT; a predat apoi la Sloan School of Management. A fost succesorul psihologului Douglas McGregor ca șef al catedrei de studii organizaționale. A fost administratorul Universității de Stat

New York din Buffalo și rector al Universității Cincinnati. Apoi, profesor de administrarea afacerilor la University of Southern California. Este consultant la multe din firmele cuprinse în *Fortune 500*. Bennis Warren a fost descris ca un mare maestru al leadershipului. A publicat numeroase cărți și articole.

“Organizațiile din zilele noastre, spunea Bennis într-un interviu, evoluează transformându-se în confederații, rețele, grupuri, echipe mixte, sisteme temporare, grupuri operative ad-hoc, module, matrice – aproape orice în afară de piramide, cu sistemul lor demodat de conducere de la vârf către bază. Noul tip de lider va încuraja părerile contrare, formulate pe o bază sănătoasă, apreciindu-și subordonații suficient de curajoși pentru a le exprima. Aceasta nu marchează sfârșitul leadershipului, ci mai degrabă necesitatea unei forme noi, mult mai subtile și mai indirecte de influență pe care liderii vor trebui să o adopte pentru a fi eficienți. În noua noastră realitate, capitalul intelectual (capacitatea intelectuală, cunoștințele și imaginația) a detronat capitalul financiar de pe poziția sa de componentă vitală a succesului; liderii vor fi nevoiți să-și însușească un set de deprinderi cu desăvârșire noi, care nici nu au fost înțelese, nici nu se predau în școlile noastre de afaceri și, din toate aceste motive, sunt foarte rar transpuse în practică. Bennis a adăugat că viitorul nu are perioadă de garanție. Liderii viitorului vor avea nevoie de acea pasiune care te îndeamnă să înveți fără încetare, de o ureche rafinată și selectivă, care să poată sesiza consecințele morale și etice ale acțiunii lor și de înțelegerea scopului muncii și a organizațiilor umane (Brown, Tom, Crainer, Stuart, Dearlove, Des și Rodriguez, Jorge N., *Business Minds*, 2002, *Financial Times*/ Prentice Hall). Bennis a subliniat patru însușiri care vor conduce la succesul noului leadership. Acestea sunt: 1) noul lider înțelege puterea și o folosește în practică; 2) noul lider le amintește în permanență oamenilor ce anume este important; 3) noul lider generează și menține climatul de încredere; 4) între noul lider și subordonații săi există o alianță profundă”.

(Kermally, Sultan, *Maeștrii managementului resurselor umane*, 2009, pp. 113-114)

Teoria lui Bennis vine ca o contrapondere la teoria militară a eroului; el susține că talentul de lider nu e ceva rar – liderii se fac, nu se nasc; liderii sunt de regulă oameni obișnuiți, nu persoane fascinante. Calitățile de lider nu au legătură cu controlul, direcția și manipularea ci cu ”capacitatea de a crea o viziune convingătoare, de a o transpune în fapte și de a o susține”. Liderii de succes au creat o viziune în care ceilalți oameni cred și pe care și-o însușesc. Viziunea se transmite printr-o comunicare eficientă, bazată pe folosirea analogiei, metaforei și ilustrației expresive, ca și pe emoție, încredere, optimism și speranță. Încrederea este ”liantul emoțional dintre discipoli și lideri”. Liderii trebuie să dea impresia de consecvență. O altă trăsătură a liderilor este ”deplierea sinelui”. Succesul liderilor nu se întemeiază pe charismă sau organizarea timpului, ci pe perseverență și cunoașterea sinelui, pe asumarea riscurilor, hotărâre și sfidare, dar, mai presus de toate, pe capacitatea de a învăța. ”Persoana care învață privește dincolo de eșec sau de greșeli. Problema cea mai mare a liderilor este, în esență, succesul timpuriu. Acesta nu-ți dă șansa să înveți din adversități și probleme.”

În plus, liderii au o ”înțelepciune emoțională”. Ea se caracterizează prin capacitatea de a-i accepta pe oameni așa cum sunt, de a aborda lucrurile exclusive prin prisma prezentului, de a trata pe toată lumea, chiar și pe cei mai apropiați, cu o foarte mare atenție, de a avea încredere în ceilalți chiar dacă acest lucru pare riscant, de a acționa fără a cere tot timpul aprobarea și recunoașterea altora.

”De regulă, liderul este cel care-i recrutează pe ceilalți, făcându-și viziunea atât de palpabilă și de seducătoare încât aceștia o percep la rândul lor și aderă la ea din tot sufletul. Inevitabil, liderul trebuie să inventeze un stil de conducere care să se potrivească grupului. Modelele standard, mai ales cel bazat pe comandă și control, pur și simplu nu dau rezultate. Șefii de grupuri trebuie să acționeze hotărât, dar niciodată arbitrar. Ei trebuie să ia decizii fără a limita autonomia percepută a celorlalți membri. Realizarea și întreținerea unei atmosfere în care ceilalți să poată lăsa o urmă în univers constituie actul de creație al liderului”.

(Crainger, Stuart și Dearlove, Des, *Guru în business*, 2008, pp. 42-45)

De consultat:

Bennis, Warren și Biderman, Patricia W.(ed.) (2010). *Still Surprised: A Memoir of a Life in Leadership*. Published by Jossey-Bass.

[http://books.google.ro/books?id=p5Mu0jt9dMoC&pg=PA253&dq=Bennis,+Warren+and+Biderman,+Patricia+W.+\(2010\)](http://books.google.ro/books?id=p5Mu0jt9dMoC&pg=PA253&dq=Bennis,+Warren+and+Biderman,+Patricia+W.+(2010))

Lucrări:

Bennis, Warren (1989). *On Becoming a Leader*. Hutchinson Business Books.

Bennis, Warren și Goldsmith, Joan (1997). *Learning to Lead*. Nicolas Brealey Publishing.

Bennis, Warren și Nanus, Burt [1999] (2000). *Liderii. Strategii pentru preluarea conducerii*. București, Editura Business Tech Internațional (trad. din l. engleză de Lia Decei).

Bennis, Warren și Thomas, Robert (2002). *Geeks and Geezers: How Era, Values and Defining Moments Shape Leaders*. Harvard Business School Press.

Bennis, Warren și Biderman, Patricia W. (ed.) (2010). *Still Surprised: A Memoir of a Life in Leadership*. Published by Jossey-Bass.

n.wikipedia.org/wiki/Warren_Bennis

changingminds.org › Disciplines › Leadership



BERGER, PETER LUDWIG (n. 1929). **Sociolog și teolog american** de origine austriacă. În Statele Unite a studiat la Wagner College, apoi la New School for Social Research (New York). Doctor în filosofie (1954). Între 1954 și 1956 a predat la Academia Evanghelică din Bad Boll (Germania). Din 1956 până în 1958, Berger a fost profesor la Universitatea din Carolina de Nord, apoi profesor la Seminarul Teologic de la Harvard. A mai predat la New School for Social Research (New York), Rutgers College și la Boston College. Profesor de sociologie și teologie la Universitatea Boston și director al

Institutului de Studii ale Culturii, Religiei și Afacerilor Externe. Peter L. Berger este cunoscut, mai ales, prin lucrarea publicată împreună cu Thomas Luckmann: *Construirea socială a realității* (1966). Alături de Luckman, a adus contribuții importante la orientarea instituționalistă din cadrul teoriilor despre organizații.

“Orice activitate umană este supusă obișnuinței, deprinderii, habitudinii. Orice acțiune care se repetă frecvent se încheagă într-un tipar, o matrice care poate fi apoi reprodusă cu economisire de efort și care, *ipso facto*, este percepută de cel care o execută ca fiind un tipar. Obișnuința implică de asemenea că acțiunea respectivă va putea fi executată din nou în viitor în același mod și cu aceeași economie de efort. Acest lucru este adevărat atât pentru activitatea socială cât și pentru cea nesocială. Chiar și un individ solitar aflat pe o proverbială insulă pustie își formează anumite tipare prin activități obișnuite. Când se trezește dimineața și-și reia încercarea de a construi o plută din trunchiuri de copaci, el își poate spune: «Din nou la treabă!», pentru a realiza încă o etapă a unei lucrări constând, să zicem, din zece etape. Prin urmare, până și omul singur se află în compania cel puțin a procedurilor sale de lucru. Acțiunile intrate în obișnuință și devenite deprinderi își păstrează pentru individ, desigur, înțelesul lor, deși semnificațiile implicate sunt întipărite ca rutină, în stocul general de cunoștințe, de la sine înțelese pentru el și păstrate la îndemână pentru proiectele sale de viitor. Obișnuința are marele avantaj psihologic că restrânge posibilitățile de alegere. Deși teoretic pot exista o sută de moduri de a construi o plută din trunchiuri, obișnuința le reduce la unul singur. Aceasta eliberează pe individ de povara «tuturor acelor felurite decizii», oferindu-i astfel o destindere psihologică bazată pe structura instinctuală nedirecționată a omului. Obișnuința furnizează activității direcționarea și specializarea care lipsesc din constituția biologică a omului, reducând astfel acumularea tensiunilor care rezultă din eforturile nedirecționate. Și, oferind un mediu stabil în care activitatea umană să se desfășoare cea mai mare parte a timpului doar cu un minimum de deliberări, ea disponibilizează energia pentru decizii care pot deveni necesare în diferite alte ocazii. Altfel spus, fundalul activității de rutină deschide perspective pentru deliberare și inovație. Prin semnificațiile pe care omul le conferă activităților sale, obișnuința face inutilă redefinirea fiecărei situații de fiecare dată, iar și iar. În predefinițiile sale pot fi incluse situații variate. Activitatea care urmează să fie desfășurată în aceste situații poate fi anticipată. Chiar și unor conduite alternative li se pot atribui norme standard [...].

Pentru Peter Berger
realitatea este o construcție
socială realizată în primul
rând cu ajutorul limbajului.
Limbajul este "cel mai
important sistem de
semnale din societatea
umană" pentru că definește
și creează interacțiunea
socială.

Empiric vorbind, partea cea mai importantă a procesului de habituale, de dobândire a obișnuințelor, din activitatea umană coexistă cu instituționalizarea acesteia din urmă. Întrebarea devine atunci: cum au apărut instituțiile? Instituționalizarea apare oricând există o tipizare reciprocă, între cei care

acționează, a acțiunilor devenite deprinderi. Altfel spus, orice astfel de tipizare este o instituție. Ceea ce trebuie să fie subliniat aici este reciprocitatea dintre tipizările instituționale și tipologia nu numai a acțiunilor, ci și a actorilor, a celor care acționează în instituții. Tipizările acțiunilor intrate în obișnuință, formând instituții, devin întotdeauna bunuri comune. Ele sunt *accesibile* tuturor membrilor grupului social respectiv, iar instituția tipizează la rândul ei actorii individuali și acțiunile lor individuale. Instituția impune ca acțiunile de tip X să fie îndeplinite de actorii de tipul X. De exemplu, instituția legii prescrie ca decapitarea cuiva să fie hotărâtă în anumite împrejurări și executată într-un anumit mod, de indivizi anumiți (călăi de meserie, să zicem, membri ai unor caste impure sau fecioare sub o anumită vârstă, ori cei sugerați de oracol).

Instituțiile mai implică istoricitatea și controlul. Tipizările reciproce ale acțiunilor se fac în cursul unor istorii comune. Ele nu pot fi create instantaneu. Instituțiile au întotdeauna o istorie al cărei produs și sunt. Este imposibil să înțelegi cu adevărat o instituție, fără înțelegerea procesului istoric prin care ea a apărut. Prin însăși existența lor, instituțiile controlează comportarea umană prin realizarea unor tipare prestabilite de conduită, care o canalizează, de preferință, într-o anumită direcție dintre multe altele, teoretic posibile. Este important să subliniem aici că acest caracter de control este inerent instituționalizării ca atare, anterior sau independent de stabilirea oricăror mecanisme specifice de confirmare și de susținere a unei instituții. Aceste mecanisme (ansamblul cărora constituie ceea ce se numește în general sistem de control social) există, desigur, în multe instituții și în toate conglomeratele de instituții denumite societăți. Eficiența lor în procesul de control are, însă, un rol secundar, suplimentar. Așa cum vom vedea mai departe, controlul social principal este inclus în însăși existența instituției [...].

La nivel preteoretic, orice instituție dispune totuși de un corpus de cunoștințe transmise sub formă de „rețete”, adică de cunoștințe care furnizează regulile de comportare adecvate instituțional. O astfel de cunoaștere constituie motorul motivațional al conduitei instituționalizate. Ea definește domeniile de conduită instituționalizate și desemnează situațiile în care se încadrează în ele. Ea definește și construiește rolurile care vor fi îndeplinite în contextul instituțiilor respective, controlează și prezice, *ipso facto*, orice asemenea conduită. Întrucât această cunoaștere este obiectivată social *drept* cunoaștere, deci ca un corpus de adevăruri general valabile despre realitate, orice deviere radicală de la ordinea instituțională apare ca o îndepărtare de realitate. O astfel de deviere poate fi calificată ca depravare morală, boală mentală, nebunie sau doar pură ignoranță. Cu toate că astfel de deosebiri nuanțate pot avea consecințe evidente asupra felului în care este tratat deviantul, toate au în comun un statut cognitiv inferior în lumea socială respectivă. În acest fel, lumea socială respectivă devine, *tout court*, lumea. Ceea ce este considerat drept cunoaștere în societate ajunge să coexiste cu ceea ce *poate fi* cunoscut, sau, în orice caz, oferă cadrul în care orice nu este cunoscut încă va deveni cunoscut în viitor. Aceasta este cunoașterea dobândită în cursul socializării și care mediază interiorizarea în conștiința individuală a structurilor obiectivate ale lumii sociale. În acest sens, cunoașterea se plasează în centrul dialecticii fundamentale a societății. Ea „programează” canalele prin care exteriorizarea produce o lume obiectivă. Ea obiectivează această lume prin limbaj

și prin aparatul cognitiv bazat pe limbaj, adică o ordonează în obiecte care urmează să fie percepute ca realitate. Ea este apoi interiorizată din nou în cursul socializării ca adevăr obiectiv valabil. Cunoașterea despre societate este astfel o *realizare* în ambele sensuri ale acestui cuvânt – în sensul perceperii realității sociale obiectivate și în sensul producerii continue a acestei realități. De exemplu, în cursul diviziunii muncii se dezvoltă un corpus de cunoștințe care se referă la activitatea specifică implicată. Prin baza sa lingvistică, această cunoaștere este deja indispensabilă pentru „programarea” instituțională a acestor activități economice. Va exista, să spunem, un vocabular care precizează diferitele procedee de vânatoare, armele care trebuie folosite, animalele care vor fi vâdate etc. Va mai exista și o colecție de rețete care trebuie să fie învățate pentru ca vânatoarea să decurgă eficient. Această cunoaștere servește prin ea însăși ca o forță catalizatoare, de control, un ingredient indispensabil al instituționalizării acestui domeniu al comportării. Pe măsură ce instituția vânătorii se cristalizează și persistă în timp, același corpus de cunoștințe servește ca descriere obiectivă (și, accidental, empiric verificabilă) a sa. Prin această cunoaștere, este obiectivat un întreg segment al lumii sociale. Va apărea o „știință” obiectivă a vânătorii, corespunzătoare realității obiective a economiei vânatului. Nu trebuie să mai spunem că, în acest caz «verificarea empirică» și „știința” nu trebuie înțelese în sensul definit de canoanele științelor moderne, ci mai curând în sensul unei cunoașteri care poate fi confirmată de experiență și care ulterior devine sistematic organizată ca un corpus de cunoștințe. Și în acest caz un corpus de cunoștințe este transmis următoarei generații. El este însușit ca adevăr obiectiv în cursul socializării și este astfel interiorizat ca realitate subiectivă. Această realitate are, la rândul său, puterea să modeleze individul. Ea va produce un tip special de persoană, anume un vânător, ale cărui identitate și biografie *ca* vânător au sens numai într-un univers constituit din corpusul menționat de cunoștințe, fie ca întreg (o societate formată integral din vânători, să zicem), fie parțial (în propria noastră societate, în care vânătorii se asociază între ei într-un subunivers propriu). Cu alte cuvinte, nicio parte a instituționalizării vânătorii nu poate exista fără cunoașterea specifică care a fost produsă și obiectivată social în legătură cu această activitate. A vâna și a fi vânător implică a exista într-o lume socială definită și controlată de acest corpus de cunoștințe. *Mutatis mutandis*, același lucru se aplică oricărui domeniu de conduite instituționalizate”.

(Berger, Peter L. și Luckmann, Thomas, *Construirea socială a realității*, 1999, pp. 66-68; 80-82)

De consultat:

Berger, Peter L. (1997). *Redeeming Laughter: The Comic Dimension of Human Experience*. New York and Berlin: Walter de Gruyter & Company.

<http://books.google.ro/books?id=3bzB9Qk9emIC&printsec=frontcover&dq=Berger,+Peter+L.>

Lucrări:

Berger, Peter L. și Luckmann, Thomas [1966] (1999). *Construirea socială a realității*. București: Ed. Univers (trad. din l. engleză de Alexandru Butucelea).

en.wikipedia.org/wiki/Peter_L._Berger

evans-experientialism.freewebspace.com/berger_luckmann.htm



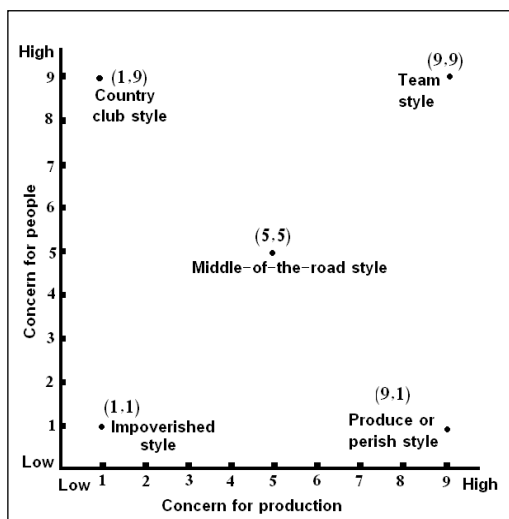
BLAKE, ROBERT R. (1918–2004). **Psiholog american.** Și-a desfășurat activitatea științifică la Departamentul de Psihologie al Universității din Texas at Austin (1950–1960). Pionier în domeniul dinamicii organizaționale. Licență în psihologie la Berea College (1940) și master în psihologie la University of Virginia (1941). Doctor în psihologie la University of Texas at Austin (1947). Profesor de psihologie la aceeași universitate (1947–1964). Președinte al organizației Scientific Methods. Diplomat în Industrial and Organizational Psychology și membru al Asociației Americane de Psihologie. Împreună cu Jane Mouton a elaborat Grila managerială, care le poartă numele (1961).

“Grila managerială rezultă din combinarea a două componente fundamentale ale comportamentului managerial. Una dintre acestea este preocuparea pentru producție (*Concern for production*), cealaltă este preocuparea pentru oameni (*Concern for people*). «Preocuparea pentru» nu presupune angajarea în atingerea unor anumite ținte specifice și nici a rezultatelor în sine, ci înseamnă

Grila managerială identifică mai multe stiluri de conducere, care sunt evaluate în funcție de două aspecte: grija față de oameni și grija față de producție.

stilul de management care guvernează acțiunile conducătorului, adică modul în care el se ocupă de producție și de personal. Preocuparea pentru producție nu se aplică doar la produsul fizic de fabricație. Termenul de «producție» poate fi aplicat la planurile de cercetare, la conturile contabile, la volumul de vânzări, la calitatea serviciilor oferite sau la numărul deciziilor strategice luate la nivelul superior. Preocuparea pentru oameni include, de asemenea, interesul pentru prietenie,

pentru motivarea personalului în realizarea sarcinilor, pentru respectul de sine al persoanei, pentru plata echitabilă a salariilor etc. Orice abordare managerială adoptată de un conducător conține mai mult sau mai puțin din fiecare din cele două dimensiuni [...]. Plasarea celor două componente fundamentale pe axa unui grafic permite desenarea unei grile, care relevă foarte simplu nu numai multitudinea combinațiilor tipice, întâlnite în comportamentul cotidian al managerilor, dar și combinația preferată a celor două preocupări, așa cum se vede din



figură. Diferitele poziții în grilă reprezintă diferite modele tipice de comportament. Grila sugerează posibilitatea unei evoluții simultane, atât către o preocupare înaltă față de producție (scorul 9), cât și pentru oameni (de asemenea, scorul 9), adică tipul 9.9., denumit *managementul de grup sau de echipă*. Grila indică faptul că toate gradele de preocupare pentru producție și pentru oameni sunt posibile dar, pentru simplifi-care, au fost ilustrate cinci stiluri particulare de conducere.

Managementul 9.1., adică managementul sarcinilor (*Produce or perish style*) se concentrează predominant asupra producției. Un manager de tipul 9.1. este un coordonator perfect al sarcinii, care impune nici mai mult, nici mai puțin decât respectarea planificărilor și a indicațiilor pe care le dă oamenilor. Dacă ceva merge prost, înseamnă că cineva a greșit și trebuie identificat și sancționat. Superiorii sunt cei care iau deciziile, iar subordonații trebuie să le execute. Dezacordul față de decizia este privit aproape ca o insubordonare. Managementul de tip 9.1. poate obține o producție înaltă, cel puțin pe termen scurt, dar are și o serie de deficiențe. Energia creatoare a subordonaților este canalizată în direcția învingerii sistemului și nu în direcția îmbunătățirii acestuia. Dezacordurile sunt anulate și șterse în loc să fie rezolvate, conciliate. Subordonații fac ceea ce li se cere și nimic mai mult, arătându-se indiferenți și apatici [...]

Managementul de tipul 1.9., sau cum a fost denumit, stilul *Country club*, pune accentul doar pe preocuparea față de oameni. Nu-i împinge pe oameni să lucreze, pentru că «poți duce un cal la adăpat, dar nu-l poți face să bea». Oamenii sunt încurajați și sprijiniți, iar greșelile lor sunt trecute cu vederea, deoarece «fac și ei ce pot». Cuvintele cheie sunt colectivul, discuția liberă, cafeaua băută împreună, iar o glumă bună la timp ajută lucrurile să meargă. O regulă neoficială este «fără discuții despre muncă în timpul pauzelor». Dar și acest tip de management are deficiențe. Managerul încearcă să evite dezaprobările sau criticile la adresa celorlalți, iar problemele de producție sunt neglijate. Nimeni nu trebuie să fie supărat, chiar dacă activitatea nu este desfășurată cum ar trebui [...] Managerii pot trece frecvent de la tipul 1.9. la tipul 9.1. Ei strâng uneori chingile pentru a crește producția, în tipul 9.1., dar când relațiile umane încep să sufere, ei pendulează înapoi la tipul 1.9.

Managementul 1.1. Slaba preocupare atât pentru producție, cât și pentru oameni este caracteristică tipului 1.1., al «managementului minime rezistențe» (*Impoverished style*). Este dificil de închipuit o întreagă organizație supraviețuind timp îndelungat cu acest tip de management, dar este destul de frecvent întâlnit în cazul managerilor individuali sau al șefilor de echipă. Managementul de tip 1.1. este caracterizat prin evitarea responsabilității sau angajării personale și lăsarea oamenilor să lucreze cum cred ei de cuviință. Conducătorii care adoptă acest tip de management fac exact cât este necesar ca să poată spune dacă ceva merge prost: „eu le-am zis să facă, nu este vina mea”. Ei au puține contacte și nu se angajează în rezolvarea niciunei probleme care le stă în față. Tipul 1.1. caracterizează în mod tipic, o persoană frustrată, care a fost ocolită la promovare, înlăturată sau a rămas ani de-a rândul într-o muncă de rutină (după cum sugerează Argyris).

Managementul 5.5. Mijlocul grilei manageriale este ocupat de tipul 5.5., al „căii de mijloc” (*Middle-of the road style*), caracterizat prin oscilări în jurul situației optime. Acest stil al căii de mijloc îi împinge pe oameni suficient pentru a obține o producție acceptabilă, dar cedează exact cât este necesar pentru a ține

moralul ridicat. Este considerată prea idealistă pretenția de a le satisface pe amândouă. Asemenea manageri folosesc stilul «bățul și morcovul», într-un mod cumsecade, dar ferm și au încredere în capacitatea subordonaților lor de a îndeplini sarcinile. Managementul de tip 5.5. practică maniera «căderii la pace», favorizând mai mult soluțiile acceptabile, decât pe cele optime.

Managementul 9.9. Spre deosebire de managementul de tip 5.5. și de toate celelalte, „managementul de echipă” (*Team style*), tipul 9.9., dovedește o mare preocupare atât pentru producție cât și pentru oameni, neacceptând ideea că aceste două preocupări ar fi incompatibile. Managementul de echipă încearcă armonizarea intereselor oamenilor și a producției. Moralul este pus în legătură cu sarcinile. Spre deosebire de tipul 5.5., tipul 9.9. încearcă descoperirea celor mai bune și mai eficiente soluții și propune atingerea celei mai mari producții posibile, la care contribuie toți cei implicați, găsindu-și astfel propriile surse de satisfacție. Oamenii își satisfac propriile necesități prin activitățile depuse și prin lucrul desfășurat împreună cu alții și nu prin contacte gen «*Country club*». Managerii de tipul 9.9. presupun că angajații care știu care sunt interesele lor și ale colegilor lor în ceea ce fac, nu au nevoie de îndrumarea și controlul șefilor. Responsabilitatea managerului este de a face ca activitatea să fie planificată și organizată de către aceia care au un interes în aceasta, nu neapărat să execute sarcina personal. Obiectivele trebuie să fie clare pentru toți. Deși ambițioase, ele trebuie să fie realiste. Este de presupus că pot apărea conflicte, dar problemele sunt înfruntate direct și deschis, nu ca niște dispute personale. Aceasta încurajează creativitatea. Îmbunătățirea susținută a structurii organizaționale și dezvoltarea celor care fac parte din ea sunt obiective și rezultate posibile ale stilului managerial de tip 9.9. [...]. Stilul 9.9. de conducere este întotdeauna cel mai bun, de vreme ce oferă dezvoltare și încredere pe termen lung [...].

Blake și Mouton pretend că prin diferite combinații ale celor două dimensiuni rezultă cinci principale stiluri de management (tabelul): 1) stilul permisiv (1.1.); 2) stilul *club social* (1.9.); 3) stilul autoritar (9.1.); 4) stilul consultativ (5.5.); 5) stilul participativ (9.9.)”.

(Pugh, Derek S. și Hickson, David J., *Managementul organizațiilor*, 1994, pp.172-175)

De consultat:

Blake-Mouton. Managerial Grid - Leadership Training from MindTools.com. According to the Blake Mouton model, this is the pinnacle of managerial style. ... ideas of Theories X and Y, and other participative management theories. http://www.mindtools.com/pages/article/newLDR_73.ht

Lucrări:

Blake, Robert R. și Mouton, Jane S. (1981). *The Versatile Manager: A Grid Profile*. (Homewood) Il Dowe Jons Irving.

Blake, Robert R. și Mouton, Jane S. (1985). *The Managerial Grid III*. Gulf Publishing Company.

www.gridinternational.com/pdf/RRBlake.pdf

http://www.business.com/directory/management/management_theory/organization_behavior_and_culture/blake,_robert/weblistings.asp

BLANCHARD, KENNETH HARTLEY (n.

1939). **Sociolog și expert american în management.**

Licență în filosofie la Cornell University (1961). Master

în sociologie și consiliere la Colgate University (1963).

Doctor în administrația educațională și leadership la

Cornell University (1967). Este profesor de comportament

organizațional la Universitatea din Massachusetts,

Amherst. A fondat firma de consultanță și de formare în

domeniul managementului internațional The Ken Blanchard Companies și a

consiliat companii de prestigiu, precum Chevron, Lockheed, ATI, Holiday

Inns, UNESCO etc. Este coautor împreună cu Spencer Johnson al lucrării

Manager la minut, vândută în peste 13 milioane de exemplare.

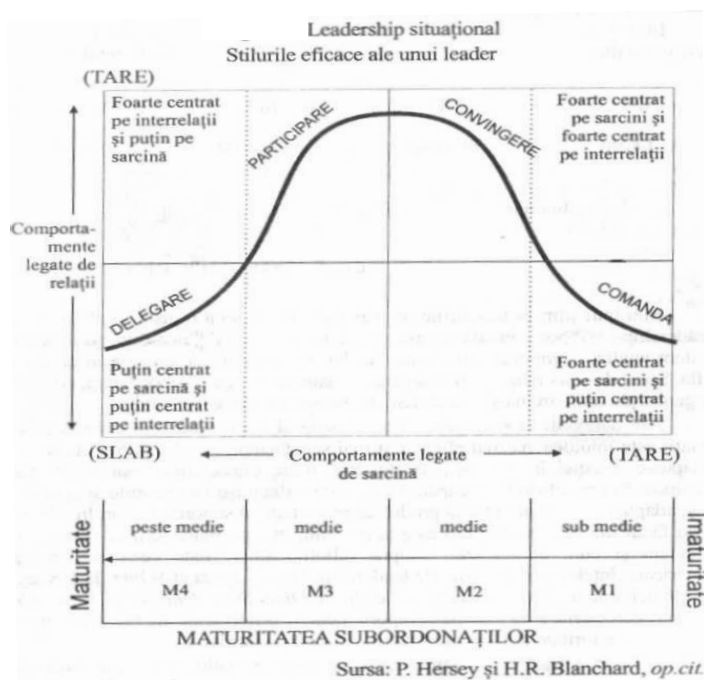


De câțiva ani, cercetările în domeniul leadershipului i-au condus pe anumiți teoreticieni să dezvolte teorii care țin seama de ansamblul sistemului în care este plasat liderul. Vom examina pe scurt teoria care ni se pare cea mai promițătoare pentru viitor. Această teorie a lui Hersey și Blanchard folosește modelul cu două dimensiuni de la *Ohio State University. Bureau of Business Research*. Hersey și Blanchard preferă să folosească aceste două dimensiuni mai degrabă decât pe cele care au fost dezvoltate de *Michigan Research Center* (preocupare pentru sarcină și pentru persoană) și reluate de Blake și Mouton, pentru că acestea se referă la atitudini, în timp ce acelea se referă la comportamente situaționale. Mai mult, Blake și Mouton postulează că stilul de leadership din cadranul II este cel mai bun. Or, multiplele studii empirice au demonstrat că nu există un normativ al stilului de leadership: totul depinde de situație. Modelul *Ohio State* măsoară comportamentul persoanei, în timp ce celălalt măsoară predispoziția individului spre sarcină și spre persoane.

Hersey și Blanchard au încercat să elaboreze un model situațional în care eficacitatea devine a treia dimensiune. Ei încearcă să țină seama de variabilele situaționale, ca și de relația dintre lider și subordonați. Pentru a ține cont și de această din urmă variabilă, Hersey și Blanchard folosesc conceptul de **maturitate a unui grup** împrumutat de la Argyris. În rezumat, Argyris pretinde că un grup se dezvoltă de la imaturitate la maturitate în același fel cum un individ se dezvoltă de la copilărie (imaturitate) la maturitate. Un lider nu trebuie să se comporte în același fel cu un grup imatur și cu un altul care a atins maturitatea. Dar există pericolul ca atitudinile liderului față de un grup imatur să împiedice grupul să evolueze spre o maturitate deplină. Deci, Hersey și Blanchard au dezvoltat o teorie situațională (aspectul diagnostic este foarte important) care ține seama de lider, de subordonați și de dimensiunea eficacitate. Acest model descrie un fel de a face diagnosticul unei situații și de a determina stilul de leadership propriu acestei situații. Autorii nu privilegiază un stil anume și cred că sunt situații în care o puternică concentrare asupra sarcinii și puține relații cu persoanele sunt adecvate și viceversa. Acest model postulează că un lider trebuie să-și modifice stilul de

leadership în funcție de diagnosticul stabilit; dacă nu va putea s-o facă, va fi ineficace.

Teoria ciclului de viață al leadershipului încearcă să descopere relația optimă care există între gradul de comportament centrat pe sarcini și numărul comportamentelor centrate pe relații pe care un lider le folosește, pe de o parte, și nivelul de maturitate, pe de altă parte. Hersey și Blanchard definesc maturitatea printr-o motivație de împlinire, zel și abilitate în asumarea responsabilităților și un nivel de educație și experiență în relație cu sarcina. Un grup de subordonați imaturi reprezintă inversul acestor caracteristici. Figura următoare ilustrează această teorie.

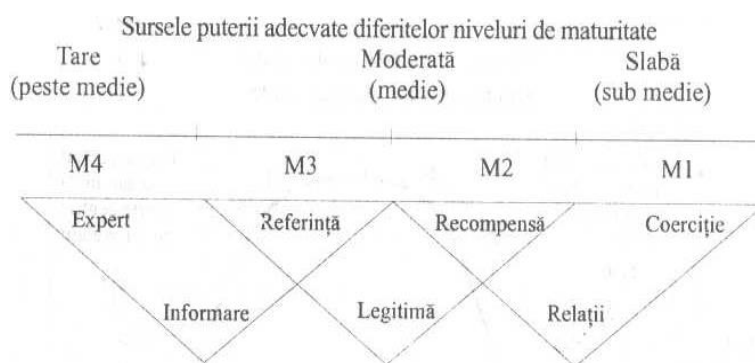


Se constată că, pentru un grup de subordonați imaturi, comportamentul liderului va fi mai centrat pe sarcină și mai puțin pe relații. Liderul va trebui să furnizeze structurile de muncă, să spună când și cum trebuie îndeplinită o sarcină etc. Hersey și Blanchard au denumit acest stil „comandă”.

La cealaltă extremă se situează grupul de subordonați având o bună maturitate. Liderul va lăsa grupul să lucreze și se va ocupa mai degrabă să stabilească legături cu alte părți ale organizației, să prevadă și să planifice viitorul și să furnizeze resursele de care are nevoie grupul. Liderul de acest tip (puțin centrat pe sarcină și pe relațiile cu grupul) rămâne disponibil pentru a rezolva o problemă precisă și evident el ajută la repartizarea sarcinilor fiecăruia și schimbă informații adecvate. Hersey și Blanchard au numit acest stil „delegare”. Două alte stiluri bine definite corespund altor două situații, ilustrate în figura anterioară, și care sunt „convingere” și „participare”.

Hersey și Blanchard prezintă și un demers pentru trecerea de la stilul de leadership din pătratul corespunzând stilului adecvat pentru un grup imatur (comandă) la un stil corespunzând pătratului 4, stil adecvat pentru un grup care a atins maturitatea (delegare). Demersul lor se inspiră din demersurile dezvoltate de curentul schimbării planificate și dezvoltării organizațiilor. În mare, autorii menționează că, pe măsură ce grupul răspunde eficient la stilul de leadership inițial, liderul trebuie să recunoască și să-și întărească eficacitatea, diminuându-și rolul de inițiere de activități structurante și măbind expresia considerației. Acest respect pentru subordonați îi face să fie mai siguri pe ei, mai puțin dependenți și să manifeste mai puține nevoi de activități structurante. Aceste noi comportamente fiind la rândul lor întărite de lider, acesta poate, la rândul său, să ajungă în final, când grupul a atins maturitatea, să-și micșoreze și expresia considerației și eforturile de structurare. Acești autori, în afară de a lega eficacitatea liderului de situație, au stabilit o corelație între stilul de leadership și sursele de putere folosite de lider.

Reluând cele șapte surse de putere dezvoltate de Harrison, Hersey și Blanchard au stabilit că eficacitatea liderului va crește dacă el va folosi judicios tipul de putere care este în concordanță cu stilul corespunzând și situației. Astfel, stilul potrivit cu subordonații de nivel M2 este de tip convingere, sursele de putere cele mai adecvate la această situație fiind puterea de recompense și puterea legitimă. Într-o măsură mai mică, în funcție de faptul că grupul se află în pragul nivelului M2 sau aproape a ajuns la nivelul M3 de maturitate, puterile de relații (M1) sau de referință (M3) pot fi mai eficiente. Lista completă a utilizării diferitelor puteri legate de maturitatea grupului și de stil este ilustrată de figura următoare.



Sursa: P. Hersey și H.R. Blanchard, *op.cit.*

Aceiași autori își completează teoria dezvoltând instrumente care permit măsurarea eficacității de lider în raport cu o situație dată și sursele de putere pe care le folosește”.

(Tellier, Yvan, Leadership și management. În Tellier, Yvan și Roventă-Frumușani, Daniela, *Resurse umane și dezvoltare organizațională*, 1999, pp. 146149)

De consultat:

Tellier, Yvan, Leadership și management. În Tellier, Yvan și Roventă-Frumușani, Daniela, (ed.). *Resurse umane și dezvoltare organizațională*. București: Editura Cavallioti, 1999, pp. 126-173). [www.sociologie – cabanova.casm.ro](http://www.sociologie-cabanova.casm.ro)).

Lucrări:

Hersey, Paul și Blanchard, Kenneth H. (1972). *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*. (3rd ed.) New Jersey: Prentice Hall.

Hersey, Paul și Blanchard, Kenneth H. (2001). *Management of Organizational Behavior: Leading Human Resources*. New Jersey: Prentice Hall.

www.kenblanchard.com/

www.scribd.com/.../Paul-Hersey-And-Kenneth-H-Blanchard-The-Life-Cycle-Theory-Of-Leadership

http://www.business.com/directory/management/management_theory/leadership_movement/hersey,_paul/weblistings.asp



BLASI, JOSEPH RAPHAEL (n. 1949).

Psiholog social american. A absolvit psihologia socială la Universitatea din Pittsburg și doctoratul la Harvard. Predă la Școala de management și relații de muncă a Universității Rutgers din New Jersey, SUA. A predat la Harvard (1975–1990), Princeton, Yale, Cambridge. Este

membru al Institutului pentru Studii Avansate din Princeton și cercetător asociat la Biroul Național de Cercetări Economice din Cambridge, unde se ocupă de relația dintre recompense, putere, prestigiu și performanță în cadrul organizațiilor. Lucrarea *Capitalismul comun la locul de muncă (Share Capitalism at Work: Employee Ownership, Profit and Gain Sharing and Broad-based Stock Options, 2010)*, scrisă împreună cu Douglas Kruse și Richard Freeman, analizează relațiile dintre capital și muncă.

Firmele care acordă acțiuni angajaților lor au mai mari șanse să reziste pe piață în timp de criză decât celelalte firme, pentru că motivează mai puternic muncitorii să se implice în identificarea oportunităților de dezvoltare.

Blasi introduce termenul de capitalism partajat, în care lucrătorii au devenit proprietari parțiali ai firmelor, fiind și acționari și angajați. Acest sistem induce o nouă atitudine față de muncă căci pune accent mai mare pe bunăstarea salariaților și pe distribuția echitabilă a beneficiilor. Prin comparație cu marile corporații care oferă salarii și beneficii mari doar managerilor, instituind

o lăcomie uriașă la vârf, o nemulțumire mare la bază și scandaluri publice de corupție, companiile cu mulți proprietari oferă un nou model capitalismului american. Tratarea angajaților ca parteneri îi încurajează să gândească și să

aționeze mai responsabil pe piață, fiind o alternativă la capitalismul șmecher practicat de firmele bancare sau firmele implicate în mari scandaluri precum Enron, Word.com. etc. Autorii argumentează cu cifre faptul că firmele americane care oferă acțiuni angajaților funcționează mai bine decât celelalte. Niciuna din companiile care au dat acțiuni angajaților n-au dispărut din cauza falimentului, prin lichidare sau preluări de către alte companii, în timp ce 25% din celelalte firme au dispărut. Și rentabilitatea lor a fost mai mare, pentru că au impus o mai mare corectitudine economică, o distribuire mai echitabilă a profiturilor și au instituit o formă de democrație economică ce completează democrația politică. Participarea la proprietatea unei firme ajută la crearea bogăției și face locurile de muncă mai performante.

De consultat:

Blasi, Joseph, Kroumova, Maya și Kruse, Douglas (1996). *Kremlin Capitalism. Privatizing the Russian Economy*. Cornell University Press.

[http://books.google.ro/books?id=K35KBff0SDEC&printsec=frontcover&dq=Blasi,+Joseph,+Kroumova,+Maya+and+Kruse,+Douglas+\(1996\)](http://books.google.ro/books?id=K35KBff0SDEC&printsec=frontcover&dq=Blasi,+Joseph,+Kroumova,+Maya+and+Kruse,+Douglas+(1996))

Lucrări:

Blasi, Joseph, Kroumova, Maya și Kruse, Douglas (1996). *Kremlin Capitalism. Privatizing the Russian Economy*. Cornell University Press.

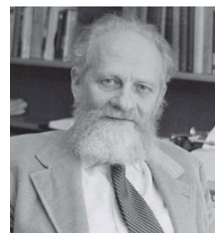
Blasi, Joseph, Kruse Douglas și Bernstein, Aaron (2003). *In the Company of Owners. The Truth about Stock Options*. New York: Basic Books.

Blasi, Joseph, Freeman, Richard și Kruse, Douglas (2010). *Share Capitalism at Work: Employee Ownership, Profit and Gain Sharing and Broad-Based Stock Options*. Chicago: Forthcoming.

<http://www.smlr.rutgers.edu/faculty/Vita/CVBlasi.pdf>

BLAU, PETER MICHAEL (1918–2002).

Sociolog american de origine austriacă. Blau a obținut titlul de doctor în sociologie la Universitatea Columbia (1952). Începând cu anul 1953 și până în 1970, Blau a predat la Universitatea din Chicago. În 1970 s-a întors la Universitatea Columbia unde a predat până în 1988, iar în intervalul 1988–2000 a predat, în calitate de profesor emeritus, la Universitatea Carolina de Nord. În anul 1975 Peter Blau a fost președintele Asociației Americane de Sociologie. A studiat, în principal, structurile sociale și pe cele organizaționale, în mod special birocrațiile. A elaborat o hartă care include diverse forțe sociale (mobilitate socială, oportunități ocupaționale, eterogenitate, mai larg structura populației) care



influențează comportamentul uman, pe care Miller McPherson a numit-o spațiul Blau.

“Cercetarea făcută de Peter M. Blau, în 1948 și 1949, se referă la două servicii publice americane: o agenție locală pentru forțele de muncă și un serviciu însărcinat cu verificarea aplicării legislației federale în întreprinderi. Peter Blau întreprinde, în răstimp de șase luni, în fiecare dintre aceste două servicii o anchetă etnografică minuțioasă, cuprinzând observații detaliate ale activităților, precum și discuții cu fiecare dintre agenții unităților care au făcut obiectul celor mai aprofundate investigații. Pe Peter Blau îl preocupă îndeosebi modalitățile de aplicare a reglemen-tărilor formale în interiorul acestor două servicii publice, felul în care reglementările respective afectează raporturile dintre angajați, precum și relațiile acestora din urmă cu persoanele cărora li se adresează sau pe care le controlează. Blau refuză să considere, cum făcea Selznick, că orice comportament informal este o simplă deviere de la prescripțiile formale. În opinia lui, recurgerea la relațiile interpersonale, normele informale și neaplicarea regulilor prescrise țin de modele logice de comportament care participă la dezvoltarea organizației birocratice. De fapt, el refuză să considere că birocrațiile sunt sisteme rigide și avansează ipoteza că ele ar conține sâmburele propriei lor transformări.

Disfuncții și funcții latente. Primele rezultate prezentate se referă la ancheta întreprinsă în cadrul agenției pentru forțele de muncă. Această agenție are misiunea de a face legătura între ofertele și cererile de locuri de muncă din sectorul vestimentației. Ea conține patru diviziuni, din care una a făcut obiectul unor investigații mai detaliate. Sectorul respectiv numără douăzeci și patru de membri, împărțiți în patru unități specializate: două dintre ele se ocupă de locurile de muncă pentru persoane necalificate, una de muncitorii handicapați, iar ultima este însărcinată cu relațiile cu publicul și activitățile de birou. Agenții celor trei unități operaționale au sarcina de a strânge ofertele de locuri de muncă, de a evalua, pe baza unei convorbiri individualizate, profilul profesional al solicitanților, de a-i orienta pe unii dintre aceștia spre posturile vacante și, în cazurile în care profilul nu corespunde niciunei oferte, de a trimite o adresă către compania de asigurări-șomaj. Peter Blau își concentrează analiza asupra reformei sistemului de control al productivității agenților din sectorul studiat. Este introdus un nou sistem de înregistrare statistică a activităților desfășurate, mult mai detaliat decât cel anterior, care să țină evidența ofertelor și cererilor de locuri de muncă primite, a numărului de convorbiri avute cu solicitanții, a numărului de plasamente efectuate, a procentului de solicitanți orientați spre un loc de muncă disponibil și a ponderii pe care o ocupă, printre aceștia, cei angajați efectiv etc.

Peter Blau analizează efectele acestor date statistice asupra productivității, dar și asupra raporturilor dintre funcționari, asupra relațiilor pe care aceștia le au cu șeful lor sau cu solicitanții de locuri de muncă. Astfel, utilizarea și efectele recursului la tehnicile statistice devin obiecte de studiu. Peter Blau se vede, nevoit în primul rând, să aducă precizări noțiunilor de disfuncție și de funcție latentă elaborate de Robert K. Merton. Analiza introducerii aparatului statistic pune în evidență anumite efecte neprevăzute. Îndeosebi înregistrarea numărului de interviuri efectuate îi determina pe agenți să accelereze ritmul de lucru și să-i

refuze uneori pe solicitanții de locuri de muncă înainte de a le fi găsit o slujbă. Dacă această consecință poate fi asimilată unei disfuncții, cu totul altfel stau lucrurile într-un alt caz, tot atât de neașteptat: o serie de înregistrări, care-i constrâng pe agenți să se concentreze asupra ratei plasamentelor reușite, îi determină, totodată, să-i trateze pe solicitanți într-un mod mai imparțial, mai ales fără a ține seama de considerentele etnice. La biroul de informații, unde funcționarii nu erau evaluați pe baza aceleiași grile, cazurile de discriminare erau mai numeroase. Aparatul statistic, conceput pentru a controla productivitatea agenților, are, ca să reluăm terminologia lui Merton, o funcție latentă pe care Peter Blau o subliniază: acest aparat se dovedește a fi un instrument de limitare a discriminărilor și de stimulare a tratării echitabile a utilizatorilor, chiar și atunci când reglementările formale, concepute în mod expres pentru a îndeplini acest rol, apar ca ineficiente. Peter Blau sugerează în acest context că orice măsură purtătoare a unei funcții latente poate fi mai eficientă decât o alta concepută special pentru a îndeplini aceeași funcție, din momentul în care ne putem aștepta ca atingerea obiectivului urmărit să întâmpine anumite rezistențe.

Pe de altă parte, evaluarea statistică a activităților agenților tinde să favorizeze competiția între ei. Peter Blau constată că agenții nu reacționează la fel la presiunea pe care o exercită acest mod de evaluare. Grupul ai cărui membri se distanțează de consemnele care trebuie respectate, în special prin stabilirea unor forme de cooperare între colegi, se dovedește, în ultimă instanță, mai productiv decât grupul mai angajat în competiție. Comportamentele informale, arată deci Peter Blau, nu pot fi asimilate sistematic unor disfuncții; din contră, ele pot chiar contribui, într-o manieră mai eficientă decât reglementările standardizate, la atingerea obiectivelor organizației.

Peter Blau a demonstrat că procedurile informale folosite de funcționari sunt mai eficiente decât respectarea reglementărilor oficiale.

Ocolirea regulilor birocratice. Cea de-a doua anchetă realizată de Peter Blau privește un serviciu a cărui misiune este aceea de a verifica aplicarea legislației federale în întreprinderi. Atunci când constată infracțiuni, agenții de control adresează un avertisment întreprinderii contraveniente, care are la dispoziție un termen pentru a se pune în acord cu legea. În cazul unor infracțiuni ulterioare sau al unor recidive, întreprinderea vinovată poate fi acționată în justiție. Ca și în situația precedentă, Blau constată că obiectivele instituției sunt cel mai ușor atinse atunci când constrângerile formale nu sunt respectate de către agenții obligați să le urmeze. Firmele anchetate erau distribuite individual anchetatorilor de către șeful de serviciu. Fiecare agent avea, așadar, misiunea de a controla mai multe întreprinderi în care urma să realizeze o monitorizare. Evaluarea fiabilității informațiilor culese și constatarea unor eventuale infracțiuni se bazau pe un ansamblu vast și complex de legi și de reglementări care necesitau cercetări intense, consultarea șefului de serviciu și, uneori, asistență din partea unui jurist. O regulă internă prevedea că, în cazul în care întâmpinau vreo dificultate în exercitarea misiunii lor, anchetatorii aveau obligația de a se adresa șefului de serviciu, interzicându-li-se să ceară sfatul colegilor lor, ori să se adreseze direct

juristului. Controlul și evaluarea fiecărui agent în parte de către șeful de serviciu erau, astfel, facilitate.

Or, Peter Blau constată că anchetatorii se întâlnesc frecvent la birou. Iar dacă, în parte, contactele dintre ei prilejuiesc conversații particulare, altele se leagă, dimpotrivă, de anumite chestiuni profesionale, de la cereri precise de informații, până la discutarea unor probleme complexe. Autorul sugerează că această practică neoficială este urmarea directă a faptului că recursul la superior generează anxietate, câtă vreme agenții știu că acest lucru nu duce numai la acordarea unui ajutor, ci și la evaluarea competențelor lor. Dar el arată mai ales că acest model informal de cooperare și de consultare reciprocă îndeplinește nu numai funcții psihologice, ci și sociale:

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

Totuși, acest model informal de cooperare nu îndeplinește numai funcții pozitive. Mecanismele înseși prin care sunt îndeplinite aceste funcții sunt, în general, purtătoare de disfuncții, printre care se numără pronunțata reticență a agenților față de trecerea pe alt post sau în alt serviciu. Caracterul profund novator al acestei cercetări rezidă în punerea accentului pe potențialul de transformare pe care îl conțin organizațiile birocratice. Reglementările, oricât de numeroase, nu paralizează activitatea, întrucât agenții puși să le urmeze sau să le aplice le ocolesc. Ne aflăm, astfel, foarte departe de ipoteza lui Merton referitoare la existența unei personalități birocratice rigide și tipică. Dimpotrivă, Peter Blau evidențiază capacitățile de acțiune ale membrilor birocratiilor, faptul că ei sunt capabili să atingă obiectivele fixate, în ciuda existenței unor reguli constrângătoare, capacitățile lor de cooperare și de negociere. Aceste direcții de reflecție vor fi dezvoltate de școala franceză de sociologie a organizațiilor”.

(Lafaye, Claudette, *Sociologia organizațiilor*, 1998, pp. 26-30)

De consultat:

Blau, Peter M. (2003). *Formal Organizations: A Comparative Approach*. Stanford University Press.

[http://books.google.ro/books?id=oPWGkjcKQUC&printsec=frontcover&dq=Blau,+Peter+M.+\(2003\)](http://books.google.ro/books?id=oPWGkjcKQUC&printsec=frontcover&dq=Blau,+Peter+M.+(2003))

Lucrări:

- Blau, Peter M. (1956). *Bureaucracy in Modern Society*. New York: Random House.
- Blau, Peter M. (1960). A Theory of Social Integration. *The American Journal of Sociology*, vol. LXV, no. 6, p. 545.
- Blau, Peter M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New York: John Wiley & Sons.
- Blau, Peter M. și Duncan, Otis Dudley (1967). *The American Occupational Structure*. New York: John Wiley & Sons.
- Blau, Peter M. (1970). A Formal Theory of Differentiation in Organizations. *American Sociological Review*, 35, pp. 201-218.
- Blau, Peter M. (1974). *On the Nature of Organizations*. New York: John Wiley & Sons.
- Blau, Peter M. (ed.) (1975). *Approaches to the Study of Social Structure*. New York: The Free Press. A Division of Macmillan Publishing Co. Inc.
- Blau, Peter M. (1977). *Inequality and Heterogeneity: A Primitive Theory of Social Structure*. New York: The Free Press. A Division of Macmillan Publishing Co., Inc.
- Blau, Peter M. și Schwartz, Joseph E. (1977). *Crosscutting Social Circles: Testing a Macrostructural Theory of Intergroup Relations*. New York: Academic Press.
- Blau, Peter M. (2003). *Formal Organizations: A Comparative Approach*. Stanford University Press.
- http://en.wikipedia.org/wiki/Peter_Blau

BOUDON, RAYMOND (n. 1934). **Sociolog francez** considerat, alături de Alain Touraine, Michel Cozier, Edgar Morin și Pierre Bourdieu, unul dintre cei mai importanți sociologi francezi din a doua jumătate a secolului al XX-lea. Studii de filosofie la Sorbona, continuate la L'École Normale Supérieure, la Universitatea din Freiburg (Germania) și la Columbia University. Doctor în filosofie (1967). Profesor la Universitatea Paris IV (Sorbona) și la Universitatea din Bordeaux. Președinte al Academiei Europene de Sociologie, membru al Institut de France, British Academy, American Academy of Arts and Science. În prezent este profesor emeritus la Centrul de Studii Sociologice al Universității Paris IV (Sorbona). Sub influența lui Paul Lazarsfeld, Boudon pledează pentru utilizarea metodelor cantitative și a matematicii în sociologie. A elaborat și utilizat paradigma efectelor perverse în înțelegerea proceselor de schimbare socială: *Pentru a rezuma această noțiune, în câteva cuvinte, am putea spune că există efecte perverse atunci când doi indivizi (sau mai mulți,) aflându-se în căutarea unui obiectiv dat, creează o stare de*



fapt, «neurmărită» ce poate fi neplăcută, fie pentru unul dintre ei, fie din punctul de vedere al fiecăruia.

(Boudon, Raymond, *Efecte perverse și schimbare socială*, 1998, p. 38)

Acest tip de efecte produce schimbarea socială.

“În materie de schimbare socială, sociologia pare să provină, privind în urmă, din secolul al XIX-lea. Pentru unii, lupta claselor continuă să fie factorul dominant al unei evoluții concepută ca necesară. Pentru alții, «progresul» tehnologic conduce inevitabil la o transformare globală a societăților. În funcție de înclinația fiecăruia, dezvoltarea mijloacelor de comunicare în masă, progresul biologiei moleculare, multiplicarea firmelor multinaționale, intelectualii și cei care dețin cunoașterea sunt prezentați pe rând ca purtători a ceea ce Hegel numea *Geschichtlichkeit* — istoricitatea. Este clar că schimbări localizate au provocat reacții în lanț interminabile (aparitia plugului cu brăzdar de fier a provocat schimbări importante la nivelul societăților globale). Este adevărat că, atât conflictele sociale, cât mai ales conflictele între clasele sociale, sau, mai precis, între „organizațiile” reprezentând mai mult sau mai puțin direct clasele sociale, au provocat în anumite conjuncturi istorice efecte de iradiere ce au cuprins societățile în ansamblul lor. Este de asemenea adevărat că, în anumite circumstanțe, anumite categorii de agenți sociali pot juca un rol deosebit de important, ca, de exemplu, studenții în cursul anilor '60. Deși importanța lor este incontestabilă, aceste cazuri nu pot totuși să constituie baza unei teorii generale a schimbării sociale. În afara efectelor de iradiere ale conflictelor provocate de opoziția dintre interesele grupurilor sociale, o sursă importantă a schimbărilor sociale o constituie efectele perverse. Criza din domeniul educației din anii '60 este cu siguranță, în mare parte, rezultatul unor astfel de efecte: convingerea că intensificarea masivă a educației nu putea aduce decât binefaceri a fost dezmințită de fapte. În particular, egalizarea șanselor școlare nu a adus și egalizarea șanselor sociale. Teorii naive au făcut din această contradicție produsul opoziției dintre clasa dominantă și clasa dominată. Se poate demonstra inutilitatea ipotezei, precum și faptul că această contradicție derivă mai degrabă din efectele perverse.

Așa cum demonstrează și sociologia politică modernă, stările de tensiune sau de criză politică reprezintă adesea în aceeași manieră manifestarea efectelor perverse. Fără îndoială, tensiunile politice rezultă câteodată din opoziția intereselor. Dar aici nu este vorba decât de un caz particular important. Michels, mai apoi Olson, au arătat că adesea tensiunile politice iau naștere din tendința instituțiilor reprezentative spre oligarhie. Această tendință este urmarea efectelor perverse. Într-o manieră generală, Rousseau, și, mai aproape de timpul nostru, Hotelling, Hirschman, Buchanan și Tullock au arătat că este imposibil de definit instituții care să garanteze o reprezentare corectă a intereselor fiecăruia. Nedreptatea, inegalitățile, conflictele nu sunt neapărat reflectarea fenomenelor de dominație. Adesea, ele sunt produsul interdependenței între agenții sociali și al imposibilității de a defini o organizare optimală a interdependenței. Domeniul educației, ca și al politicii demonstrează astfel adesea că crizele sociale și schimbarea socială nu

rezultă din efectul mecanic al factorilor „dominanți” sau din conflictele având structura unui joc fără miză, ci din efectele perverse generate de interdependența agenților sociali”.

(Boudon, Raymond, *Efecte perverse și ordine socială*, 1998, pp. 33-34)

În legătură cu acțiunea efectelor perverse în învățământul superior, R. Boudon aduce și următoarele constatări:

“Istoria universităților franceze în cursul ultimului deceniu este complexă și instructivă din punct de vedere al analizei instituțiilor de învățământ, dar și al teoriei sociologice. Universitățile franceze sunt fondate pe un sistem instituțional care generează o multitudine de efecte perverse, atât din punct de vedere colectiv, cât și individual, care se conjugă și se consolidează unele pe altele. Într-un alt cadru, ar fi interesant să se schițeze organigrama acestor efecte. Se obține astfel un exemplu interesant de analiză sistemică.

Numeroase reforme care au avut loc după 1968 și care au încercat să corecteze sistemul au fost în mod evident impregnate atât de ideologie, cât și de juridism: nu este suficientă contabilizarea participării în scris pentru a o avea efectiv. Nu a fost evident că sensul ascuns al revoltei din 1968 a coincis cu sensul său manifest și că această revoltă s-a îndreptat de fapt împotriva autorității.

Sunt gata să recunosc că aceste remarci nu păcătuiesc prin exces de optimism. Dar pesimismul meu este acutizat de faptul că o bună parte din ceea ce se numesc «elitele franceze» este satisfăcută de acest sistem universitar așa cum este el. Sistemul marilor școli, care diferențiază Franța de Germania, de exemplu, este prezent pentru a liniști. Îi liniștește pe cei care-și pot trimite copiii la aceste universități. Liniștește pe toată lumea pentru că garantează formarea cadrelor la nivelul de formare ridicat de care are nevoie țara. Cât despre intelectuali, interesul lor se găsește în afara universităților, chiar și atunci când, ocazional, ei sunt universitari. În ciuda bunei intenții a reformatorilor din 1968, în ciuda vechiului refren despre democratizare, sistemul universitar francez nu se constituie într-un model. El îndeplinește mediocru funcțiile tradiționale ale universității ca mediu de producere și transmitere a cunoașterii. Nu este sigur că contribuie optimal la ameliorarea bunăstării colective. Publicul cărui îi este destinat, studenții, nu își regăsește nicio condiție ușor de asumat. Pe deasupra, în final, și nu este cel mai mic dintre efectele determinate de structura sa instituțională, el rămâne la fel de elitist ca întotdeauna.

Fără îndoială, că bilanțul nu este în întregime negativ. Se poate, după cum am văzut, ca *marginalitatea* studentului să fi scăzut ca o consecință neașteptată a evoluției sistemului. Structurile oligopolistice înlocuiesc vechile structuri monopoliste fără ca sistemul să determine însă condiții reale de concurență, cu efecte de cooperare între universități. Noul sistem determină o liberalizare, o intensificare a vieții intelectuale. A atenuat efectele arhaice ale vechilor structuri clientelare. A permis unui număr de persoane considerabil și în creștere accesul la produsele oferite de sistemul universitar. A deschis posibilitățile de opțiuni oferite studenților, oferind astfel, în viitor, șanse interdisciplinarității și efectelor sale benefice. Dar sistemul este departe de o funcționare optimă din punctul de vedere al producerii de cunoștințe noi, apreciată ca fiind finalitatea tradițională a

universității. De asemenea, este fără îndoială departe de a fi optim în ceea ce privește rentabilitatea individuală și colectivă a investițiilor individuale și colective pe care le absoarbe”.

(Boudon, Raymond, *Efecte perverse și ordine socială*, 1998, pp. 125-126).

Raymond Boudon este cel mai cunoscut reprezentant al **individualismului**

Conform teoriei **individualismului metodologic**, sociologul pornește de la ipoteze, deduce consecințe și întrebuițează modelul astfel produs în scopul explicării, lămuririi sau înțelegerii realității. În aceste condiții nu se impune respectarea unui imperativ de descriere oarecare (monografie, observație participativă, anchetă etc.) întrucât modelele pot dezvălui fenomene pe care nicio observație, fie ea și desăvârșită, nu le poate descoperi.

metodologic (sau al acționalismului) din Franța, care se bazează în esență pe două postulate complementare. În primul rând, individul reprezintă nivelul pertinent al analizei sociologice în măsura în care numai acesta poate da sens acțiunii sale. În acest caz, sociologul se înarmează cu o ficțiune euristică: actorul social conștient și responsabil de faptele sale (*homo sociologicus*). Al doilea postulat: juxtapunerea unui ansamblu de acțiuni finalizate este cea care produce faptele sociale (efecte de compoziție).

Pentru Boudon informarea indivizilor este întotdeauna limitată, de aceea analiza comportamentelor lor (atitudini, credințe etc.) pune în evidență motivele care l-au determinat să adopte acel comportament. E mai important

să studiem intențiile indivizilor decât să le atribuim o raționalitate perfectă improbabilă.

În lucrarea *L'Inégalité des chances* (1973) scoate în evidență două mecanisme generatoare de inegalitate. În virtutea celui dintâi, mediul social în care crește un tânăr determină avantaje/ dezavantaje cognitive și culturale esențiale pentru reușita școlară. A doua sursă de producere a inegalităților – și cea mai importantă – provine din faptul că familiile apreciază în mod diferit riscurile, costurile și avantajele investiției școlare (indivizii din clasele sociale inferioare acordă în medie o valoare mai mică învățământului ca mijloc de obținere a succesului supraestimând riscurile investiției școlare). Dacă reprezentăm sistemul școlar ca un ansamblu de puncte de bifurcație în care fiecare tânăr și fiecare familie hotărăsc modalitățile de orientare, este posibil să considerăm raționale acele hotărâri (și nu ca rezultanta cine știe cărei ironii a reproducerii sociale). Soluțiile alese de familii sunt cu siguranță variabile – și contribuie la alimentarea inegalității sociale – dar ele derivă pur și simplu din constrângeri diferențiate social.

Boudon este mai puțin interesat de producerea principiilor microsociologice cât de maniera în care pot apărea și se pot modifica fenomenele macrosociale. Din această perspectivă el refuză noțiunea de lege, preferând-o pe cea de model. ”Se înțelege că un model, în măsura în care se întemeiază pe condiții ideale, se aplică doar la o serie limitată de situații reale și că, mai mult, trebuie considerat ca o aproximare” (*La Place du désordre*, 1984, pp. 79). Socialul este produsul comportamentelor individuale care, îmbinate, provoacă efecte ce nu sunt

neapărat cele așteptate, numite de Merton ”consecințe neașteptate”, de Marx ”contradicții”, de Sartre ”contra-finalitate”, de Pareto ”acțiuni non-logice” și de Boudon ”efecte perverse”, și care apar ”când doi indivizi (sau mai mulți) care urmăresc un obiectiv dat generează o stare de lucruri neproiectată și nedorită din punctul de vedere al unui individ sau al amândurora”.

De consultat:

Boudon, Raymond (1986). *Theories of Social Change: A Critical Appraisal*. University of California Press.

[http://books.google.ro/books?id=esaMpbrp1QYC&pg=PP2&dq=Boudon,+Raymond+\(1986\).+Theories+of+Social+Change](http://books.google.ro/books?id=esaMpbrp1QYC&pg=PP2&dq=Boudon,+Raymond+(1986).+Theories+of+Social+Change)

Lucrări:

Boudon, Raymond (1973). *L'Inégalité des chances*. Paris: Armand Colin.

Boudon, Raymond (1984). *La Place du désordre*. Paris: PUF.

Boudon, Raymond (1986). *Theories of Social Change: A Critical Appraisal*. University of California Press.

Boudon, Raymond (1990). *Texte sociologice alese*. București: Editura Humanitas, (Studiu introductiv și selecție de Ion Aluaș și Traian Rotariu. Trad. din l. franceză de Traian Rotariu).

Boudon, Raymond (ed.) [1992] (1997). *Tratat de sociologie*. București: Editura Humanitas (trad. din l. franceză de Delia Vasiliu și Anca Ene).

Boudon, Raymond [1993] (1998). *Efecte perverse și ordine socială*. București: Editura: Eurosong & Book (trad. din l. franceză de Ana-Luana Stoicea, Roxana Țurcanu, Anca Babeș și Monica Petrovici).

fr.wikipedia.org/wiki/Raymond_Boudon

BOURDIEU, PIERRE (1930–2002). **Sociolog**

francez. Studii de sociologie și antropologie la universitățile Paris (1960–1962) și Lille (1961–1964).

Absolvent al Școlii Normale Superioare din Paris (1964),

agregat în filosofie și director de studii la École Pratique

des Hautes Étudès și apoi profesor la Collège de France,

Pierre Bourdieu este unul dintre cei mai de seamă

sociologi francezi. Director al Centrului European de

Sociologie. ”Dacă opera apare extrem de diversă din punctul de vedere al

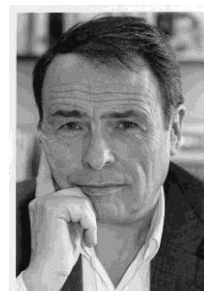
domeniilor exploatate: socioantropologia Algeriei (1958), educație și cultură

(1964, 1970), sisteme de norme și valori și moduri de clasare socială (1979,

1989), epistemologia științelor sociale (1968), ea se remarcă, mai ales, prin

ambția teoretică și conceptuală, iar în cele din urmă prin marea sa unitate

tematică. Însuși stilul său, deliberat auster, precum și sensul propunerilor



sale, unde domină alternativ denunțarea și injoncțiunea, nu sunt desigur străine de succesul reputat de operele sale. Neobosit animator de echipă, eminent director de revistă (a fondat, în 1975, *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*), profesor apreciat (din 1982 deține catedra de sociologie de la Collège de France), se poate afirma incontestabil că, din generația sa, Bourdieu este sociologul cel mai cunoscut de către publicul cultivat; însă rămâne totodată unul dintre cei mai discutați în sânul comunității profesionale”.

(Gresel, François *et al.*, *Dicționar de științe umane*, 2000, pp. 45-46)

“Spațiul social este construit în așa fel încât agenții sau grupurile sunt distribuite aici în funcție de poziția lor în distribuțiile statistice stabilite după *două principii de diferențiere* care în societățile cele mai avansate – precum Statele Unite, Japonia sau Franța – sunt, fără îndoială, cele mai eficiente: *capitalul economic* și *capitalul cultural*. Rezultă că agenții au cu atât mai multe în comun cu cât sunt mai apropiați conform acestor două dimensiuni și cu atât mai puține cu cât sunt mai îndepărtați conform aceluiași criterii. Distanțele spațiale de pe hârtie echivalează cu distanțele sociale. Mai exact, așa cum arată diagrama din *La Distinction*, unde am încercat să reprezint spațiul social, agenții sunt distribuiți în prima dimensiune după volumul global al capitalului posedat sub diferite forme și în a doua dimensiune după structura capitalului, adică după ponderea relativă a diferitelor forme de capital, economic și cultural, în volumul total al capitalului. Astfel în cadrul primei dimensiuni, fără îndoială cea mai importantă, deținătorii unui mare volum de capital global, precum patronii, membrii profesiunilor liberale și profesorii universitari, se opun în mod global celor mai puțin înzestrați cu capital economic și capital cultural, precum muncitorii necalificați; dintr-un alt punct de vedere însă, adică din punctul de vedere al ponderii relative în patrimoniul lor a capitalului economic și a capitalului cultural, profesorii (mai bogați, relativ, în capital cultural decât în capital economic) sunt în foarte puternică opoziție cu patronii (mai bogați, relativ, în capital economic decât în capital cultural) și aceasta fără îndoială în Japonia, ca și în Franța, - ar trebui verificat. Această a doua opoziție stă, ca și prima, la originea diferențelor dintre dispoziții și, prin aceasta, dintre luările de poziție: este cazul opoziției dintre intelectuali și patroni sau, la un nivel inferior al ierarhiei sociale, dintre învățători și micii comercianți, opoziție care în Franța ca și în Japonia de după război se traduce, în politică, într-o opoziție între stânga și dreapta (așa cum s-a sugerat în diagramă, probabilitatea de a înclina, în politică, spre stânga sau spre dreapta depinde cel puțin în aceeași măsură de poziția pe dimensiunea orizontală și de poziția pe dimensiunea verticală, adică cel puțin în aceeași măsură de ponderea relativă a capitalului cultural și a celui economic în volumul capitalului posedat și de volumul însuși al acestuia). Mai general, spațiul pozițiilor sociale se reproduce într-un spațiu al luărilor de poziție prin intermediul spațiului dispozițiilor (sau al *habitus*-urilor); sau, în alți termeni, al sistemului de abateri diferențiale care definește diferitele poziții în cele două

dimensiuni majore ale spațiului social îi corespunde un sistem de abateri diferențiate în proprietățile agenților (sau al claselor alcătuite din agenți), adică în practicile și bunurile pe care le posedă. Fiecărei clase de poziții îi corespunde o clasă de *habitus*-uri (sau de *gusturi*) produse de condiționările sociale asociate condiției corespunzătoare și, prin intermediul acestor *habitus*-uri și al capacităților lor generatoare, un ansamblu sistematic de bunuri și proprietăți, unite între ele printr-o afinitate de stil. Una dintre funcțiile noțiunii de *habitus* este de a exprima unitatea de stil ce unește practicile și bunurile unui agent unic sau al unei clase de agenți (cum sugerează Balzac sau Flaubert prin descrierile de decor – pensiunea Vauquer în *Le Père Goriot* sau felurile de mâncare și băuturile consumate de diferiți protagoniști din *l'Education sentimentale* – care reprezintă o modalitate de evocare a personajului). *Habitus*-ul este principiul generator și unificator care retraduce caracteristicile intrinseci și relaționale ale unei poziții într-un stil de viață unitar, adică un ansamblu unitar rezultat dintr-o selecție de persoane, bunuri, practici”.

(Bourdieu, Pierre, *Rațiuni practice*, 1999, pp. 13-15)

Formula propusă în *La Distinction* este:

practică = (habitus x capital) + sector

Sectorul este proiecția, într-un spațiu social localizat, a opoziției între dominanți și dominați. El este un univers în care caracteristicile agenților sunt definite prin locul pe care aceștia îl ocupă într-un anumit spațiu al relațiilor obiective. Fie că e vorba de modă, știință sau politică, structura sectorului este o stare de raporturi de forță între agenți (dominanți și dominați) sau instituțiile implicate în luptă. Miza luptelor al căror loc de desfășurare este sectorul este monopolul legitimității sau, cu alte cuvinte, păstrarea și/sau subversiunea structurii de distribuție a capitalului sectorului și obținerea unui profit specific. Așadar, toți agenții implicați într-un sector au în comun un număr de interese fundamentale. De aceea, cei care participă la lupte contribuie la reproducerea jocului, deoarece întrețin credința în valoarea mizelor. În orice sector agenții sociali cu capital sunt victimele ”magiei sociale”, a instituțiilor care ridică la rang de *interes* specific mizele legate de funcționarea fiecărui sector al practicii. Miza aceasta este totodată interesul și iluzia – *illusio* înseamnă în latină: a juca și a (se) înșela, a-și bate joc și a fi batjocorit. Înțelegem acum conceptul de *investiție* definit ca ”tendința de a acționa care apare în relația dintre un spațiu de joc ce propune mizele (sectorul) și un sistem de dispozitive corespunzătoare jocului (*habitus*)” (*Questions de sociologie*, 1980, p. 34). Dacă investiția există, agenții sociali pot avea – conștient sau nu – strategii pe termen lung în vederea valorificării, prin jocul metamorfozei capitalului, a patrimoniului lor global.

(după Lallement, Michel, *Istoria ideilor sociologice*. vol II, 1998, pp. 145-147)

Pierre Bourdieu a utilizat termenul de *violență simbolică* pentru a desemna principalul instrument aflat la îndemâna actorilor sociali, ”o violență blândă, insensibilă, invizibilă chiar pentru victimele ei, ce se exercită, în cea mai mare parte, pe căile pur simbolice ale comunicării și cunoașterii, sau, mai exact ale necunoașterii, ale recunoașterii și chiar, la limită, ale sentimentului. “Lumea socială funcționează simultan ca un sistem de relații de putere și ca un sistem simbolic”. Altfel spus, luptele pentru putere se duc în societate inclusiv la nivel simbolic și constau în tendința de apropiere a bunurilor simbolice apreciate ca semne distinctive la nivelul întregului social. Bunurile simbolice oferă adevărate spectacole de violență simbolică asupra consumatorului de simboluri – membru al societății respective. Este deci o violență invizibilă, neperceptută niciodată ca atare. Violența simbolică este deci, “violența socială ocultă, care asigură sistemul dominației și conferă legitimitate procesului de autoreproducere a relațiilor de putere”. Sfera publică este invadată de simboluri și impunerea lor ca legitime se concretizează în maniera violenței la nivelul ideilor, reprezentărilor despre realitatea înconjurătoare. Vehicularea de simboluri politice, economice, sociale etc. în mass-media creează identități colective și le modelează stabilind dimensiuni și forme concrete ale culturii într-o societate sau alta.

Violența simbolică poate fi observată în contractele individuale de muncă, în regulamentele de ordine interioară și în numeroasele legi și norme care reglementează relațiile într-o organizație și care, toate, asigură puterea claselor dominante asupra celor dominate.

Cultura care face obiectul acțiunii pedagogice este necesară, în sensul că este inextricabil legată de un anumit tip de condiții sociale, coerența și funcționalitatea structurilor de semnificații care o alcătuiesc conferindu-i inteligibilitate, dar este, în același timp, arbitrară, întrucât nu decurge din niciun principiu universal (fizic, biologic ori spiritual), nu face parte din “natura lucrurilor” și nici nu este expresia unei naturi umane universale, ci decurge, dimpotrivă, dintr-un raport obiectiv de forță. Ceea ce este transmis în calitate de cultură legitimă nu este decât arbitrarul cultural care exprimă interesele obiective (materiale și simbolice) ale grupului sau clasei dominante. Acțiunea pedagogică legitimează acest arbitrar prin însuși faptul că, selectând și transmițând un model cultural ca pe singurul demn de a fi transmis, îl aduce în opoziție cu celelalte, ascunzând adevărul despre caracterul său arbitrar. La fel de arbitrar este și modul de impunere a culturii “legitime” (metode și mijloace de inculcare, determinate istoric). Orice instanță (agent sau instituție) care exercită o acțiune educativă dispune de autoritate pedagogică în calitate de mandatar al unor grupuri sau clase (și nu al societății în ansamblul ei, așa cum sugera Durkheim și Parsons), în calitate de deținător prin delegație (o delegație limitată) al dreptului de exercitare a violenței simbolice. Raporturile de forță dintre grupurile sau clasele sociale se manifestă ca raporturi între diferite instanțe educative. Instanțele care sunt mandatate să transmită arbitrarul cultural al grupurilor și claselor dominante sunt cele care exercită acțiunea pedagogică dominantă.

Familia reprezintă agentul unei acțiuni pedagogice primare care “fixează” în individ habitusul primar de clasă, primele scheme de percepție, de gândire și de acțiune care vor funcționa ca fundament și principiu de selecție în procesul

încorporării tuturor experiențelor ulterioare, astfel încât experiențele diferite trăite de un individ “se integrează în unitatea unei biografii sistematice care se organizează pornind de la situația originară de clasă, experimentată într-un tip determinat de structură familială”.

(Bourdieu Pierre și Passeron, Claude Jean, *La Reproduction. Éléments pour une théorie du système d'enseignement*. După: Mahler, Fred, *Sociologia educației și învățământului. Antologie de texte contemporane de peste hotare*, 1977, p. 188)

De consultat:

Bourdieu, Pierre (1998). *The State Nobility: Elite Schools in the Field of Power*. Stanford University Press.

[http://books.google.ro/books?id=do9o-](http://books.google.ro/books?id=do9o-jlrzXgC&printsec=frontcover&dq=Bourdieu,+Pierre+(1998).+The+State+Nobility)

[jlrzXgC&printsec=frontcover&dq=Bourdieu,+Pierre+\(1998\).+The+State+Nobility](http://books.google.ro/books?id=do9o-jlrzXgC&printsec=frontcover&dq=Bourdieu,+Pierre+(1998).+The+State+Nobility)

Lucrări:

Bourdieu, Pierre și Passeron, Claude Jean (1970). *La Reproduction. Éléments pour une théorie du système d'enseignement*. Paris: Minuit.

Bourdieu, Pierre (1979). *La Distinction. Critique sociale du jugement*. Paris: Minuit.

Bourdieu, Pierre (1998). *Despre televiziune*. București: Editura Meridiane (trad. din l. franceză de Bogdan Ghiu).

Bourdieu, Pierre (1998). *The State Nobility: Elite Schools in the Field of Power*. Stanford University Press.

Bourdieu, Pierre [1994] (1999). *Rațiuni practice. O teorie a acțiunii*, București, Editura Meridiane (trad. din l. franceză de Cristina și Costin Popescu).

Bourdieu, Pierre (1999) *Regulile artei: geneza și structura câmpului literar*, București, Editura Univers (trad. din lb. franceză de Bogdan Ghiu și Toader Saulea).

Bourdieu, Pierre. (2000). *Les Structures sociales de l'économie*. Paris: Seuil.

Bourdieu, Pierre (2009). *Schiță pentru o autoanaliză*. București: Editura ART (trad. din l. franceză de Bogdan Ghiu).

www.isj1text.ble.org.uk/pubs/isj87/wolfreys.htm

www.pdfgeni.com/.../Pierre-Bourdieu-distinction-taste-pdf.html - Statele Unite ale Americii

www.swopinstitute.org.za/node/187

BRAMEL, DANA. Psiholog american. Profesor de psihologie la State University of New York at Stony Brook. Domenii de cercetare: percepția socială, psihologia muncii, politicile psihologiei sociale, rolul identității în relațiile intergrupale.

Împreună cu Ronald Friend a publicat mai multe lucrări despre grupurile de muncă, despre puterea de luarea a deciziilor și despre rolul sindicatelor. Reexaminând experimentele de la Hawthorne, a evidențiat natura ideologiei ascunse a lui Mayo și a colaboratorilor săi. Ideea că lucrătorii erau mai fericiți și mai productivi în cadrul unui stil de gestionare diferit nu a fost chiar adevărată. A existat o rezistență a lucrătorilor la exploatare și, în unele cazuri, ea a crescut luând forme diverse. "Conflictul între lucrători și conducere a avut întotdeauna la bază un antagonism de interese... Fronda lucrătorilor nu se datorează doar neînțelegerilor și lipsei de comunicare, așa cum a declarat în mod repetat Mayo, iar rezistența lucrătorilor nu a fost doar o problemă individuală... Mayo și Roethlisberger au făcut un fals portret al lucrătorului docil, care a avut la bază o funcție ideologică importantă. Ei au contribuit la raționalizarea unui sistem de exploatare, care a inclus cooptarea sindicatelor industriale." Politica lui Franklin Roosevelt avea nevoie de sprijinul clasei muncitoare pentru a stopa puterea sindicatelor. În acțiunea lui de expansiune și control asupra forței de muncă, de distrugere a ideologiei marxiste, s-a folosit de experimentul Hawthorne generalizând ideea parteneriatului administrației cu muncitorii, permițând capitalului să smulgă controlul sindicatelor asupra forței de muncă, în numele "gestionării științifice a muncii". Politica "New Deal" a salvat capitalismul cu ajutorul teoriei "relațiilor umane", perfecționând un proces de exploatare a muncitorilor, distrugând sindicatele și partidele de stânga.

Rezistența muncitorilor a fost înfrântă când problemele lor nu au mai fost considerate probleme sociale, ci probleme individuale, iar ele au fost abordate separat. Tratându-le ca deficiențe de comunicare, de neînțelegere interindividuală și nu ca probleme specifice grupurilor, generate de relațiile de producție ori de tipul de proprietate, Elton Mayo și colaboratorii lui au distorsionat în mod conștient rezultatele cercetării de la Hawthorne. Au lansat mitul muncitorului docil, fericit să colaboreze cu exploatareii lui.

De consultat:

Bramel, Dana și Ronald Friend. [1981] (2003). Hawthorne, the Myth of the Docile Worker, and Class Bias in Psychology. În Handel, Michael Jeremy. *The Sociology of Organizations: Classic, Contemporary and Critical Readings*. Sage Publications Inc., pp. 97-107.

<http://books.google.com/books?id=zuZ3HEi4dXIC&pg=PA97&lpg=PA97&dq=Ronald+Friend.+Hawthorne,+the+Myth+of+the+docile+worker,+and+class+bias+>

Lucrări:

Bramel, Dana și Ronald Friend (1981). Hawthorne, the Myth of the Docile Worker, and Class Bias in Psychology. *American Psychologist*, 36, pp. 867-878.

www.comnet.ca/~pballan/HAWTH.htm

www.globaljusticecenter.org/papers2006/cohen1ENG.htm



BRAVERMAN, HARRY (1920–1976). **Ziarist**

american. Teoretician marxist “preocupat de analiza efectelor economiei capitaliste moderne asupra organizării muncii. A fost stimulat să facă acest lucru de ceea ce el considera drept natura nerealistă a unei mari părți din ceea ce se scrisese despre munca productivă. Braverman însuși avea o experiență practică foarte largă, care a stat la baza analizei sale: s-a calificat, mai întâi, ca

muncitor în prelucrarea cuprului, precum și în cazangerie și la montarea conductelor. A fost angajat pe un șantier naval, într-un atelier de reparații a căilor ferate și în două uzine de laminate din tablă de oțel – în toate trăind impactul schimbărilor tehnologice asupra muncitorilor. Mai târziu, ca ziarist, editor de cărți, apoi de responsabil într-o editură, a trăit din nou impactul tehnologiilor moderne, de data aceasta asupra personalului administrativ, cum ar fi cel din marketing, contabilitate și activitățile de rutină din producția de carte. Teza lui de bază este că într-o economie capitalistă toate aceste aspecte duc la dezumanizarea muncii și la transferul puterii, într-o măsură din ce în ce mai mare, de la muncitori în mâinile proprietarilor și managerilor. Lucrarea lui, în care a dezvoltat această teorie, *Labour and Monopoly Capitalism. The Degradation of Work in the Twentieth Century*, a primit, în 1974, premiul *C.Wright Mills* al Societății de Studiere a Problemelor Sociale”.

(Pugh, Derek S. și Hickson, David J., *Great Writers on Organizations*, 2007, pp.155-157.)

Credincios lui Marx, Braverman nu vine cu o teorie proprie despre capitalism sau cu o corectare a marxismului, ci cu o reînnoire a lui. El nu a tratat științele și tehnologiile ca ceva neutru sau inevitabil. În societățile capitaliste, dezvoltarea științelor și tehnologiilor duce la intensificarea procesului de alienare a indivizilor. Dar nu utilajele de producție sunt inamicul muncitorilor, ci sistemul în care ele sunt integrate. La sfârșitul secolului al XIX-lea firmele au fost înlocuite de mari unități de capital. Acestea exercită o tot mai mare dominație a piețelor. Nu este întâmplător că managementul s-a dezvoltat la sfârșitul secolului al XIX-lea. Prin această disciplină s-a reînnoit și s-a extins controlul asupra forței de muncă. Toți teoreticienii s-au străduit să găsească modalitățile ”științifice” prin care oamenii să fie determinați să lucreze mai mult și mai eficient, dar acest ”mai mult și mai eficient” era privit din perspectiva patronilor și nu a muncitorilor. Lucrătorii calificați care au dominat industria decenii îndelungate au fost înlocuiți de muncitori necalificați, rapid instruiți și condamnați la activități monotone și repetitive. Degradarea forței de muncă a fost un proces la care managementul și-a adus o contribuție majoră. Și sociologia industrială a contribuit la acest proces prin teoriile despre satisfacțiile muncii. Științele sociale au devenit proprietate

transformată în adjuvant de capital. Cei mai mulți oameni au de-a face cu locuri de muncă prost plătite. Pentru cei mai mulți, munca ocupă cel mai mult timp al vieții active și la muncă se petrec cele mai importante momente ale vieții. Momentele frumoase sunt cele care subminează organizația: relațiile de prietenie, bârfele în pauze prelungite, discuțiile interminabile despre lucruri conexe muncii, chiulul și absenteismul, simularea muncii și păcălirea șefilor, risipa de resurse și furtul etc. Fără aceste aspecte munca ar fi nu doar plictisitoare, ci și umilitoare și debilizantă.

Accentul pe care oamenii de știință îl pun pe mărfuri, capital sau producție îi îndepărtează de problemele umane. Managementul s-a transformat în adjuvant de capital și a dus la o degradare continuă a relațiilor de muncă.

Capitalismul a ajuns să domine toate aspectele vieții cotidiene, până și viața de familie.

Femeile au fost scoase din rolul lor tradițional, prin care aduceau valoare în gospodărie și au ajuns să producă valoare la locul de muncă pentru capitaliști. Declinul familiei s-a făcut cu sprijinul inovațiilor tehnologice, cum ar fi descoperirea pilulelor contraceptive. Creșterea divorțurilor, a numărului de copii născuți în afara unor familii, stimularea sexualității în spațiul public – toate acestea au dus la decăderea rolului familiei. Această agresiune sistematică, susținută de oligarhii societăților contemporane, a redus capacitatea oamenilor simpli de a rezista. Dispărând puterea lucrătorilor calificați și a modelului familial tradițional, marii mase de muncitori necalificați i s-a dat iluzia succesului în carieră iar, prin stimularea consumului, corporațiile de capital au mărit exploatarea, îndatorându-i pe cei mai mulți oameni (dezinformați și manipulați) către băncile aflate în proprietatea lor.

Marea majoritate a oamenilor sunt obligați să-și petreacă viața într-un mod chinuitor. Și, când mă gândesc la tot talentul și energia care zilnic se depun în conceperea de metode și mijloace de a face chinul tot mai rău, toate în numele eficienței și productivității, când de fapt pentru gloria mai mare a capitaliștilor cei mari, mă întreb ce e de mai mare mirare: capacitatea oamenilor de a crea un astfel de sistem monstruos sau toleranța oamenilor de a suporta un acord atât de evident distructiv al bunăstării și fericirii ființei umane... Iluzia boom-ului economic e alternat sistematic de crize profunde pentru a întări și mai mult dependența marii majorități de capitalurile de monopol”. La începutul secolului al XX-lea lucrătorii încă aveau putere asupra agresiunii capitalului monopolist. Lupta de clasă a fost în realitate între muncitorii calificați și cei necalificați (sprijiniți de oligarhi). Noile utilaje au slăbit puterea profesioniștilor. În țările socialiste puterea nu a fost a profesioniștilor ci a necalificaților, în spatele cărora s-a ridicat o oligarhie socialistă, cu nimic diferită de oligarhia capitalistă. Din acest motiv, economia țărilor socialiste a fost nevoită să treacă printr-un proces de liberalizare, care a dus la colapsul ideii de socialism. Birocrațizarea excesivă și militarizarea societăților au fost formele prin care capitalurile de monopol au distrus socialismul. Harry Braverman, membru al Partidului Muncitoresc Socialist American și apoi al

Uniunii Socialiste și coeditor al revistei *Americane Socialiste* își exprima îndoiala în anii '70 cu privire la succesul URSS și al țărilor socialiste, dar refuza să abandoneze ideea că societatea capitalistă poate fi răsturnată și calvarul clasei muncitoare poate fi îndulcit. Acest lucru nu poate fi realizat decât dacă cei mai mulți înțeleg că instituțiile sociale, birocratiile, statele și capitalurile de monopol sunt mai puternice decât oamenii obișnuiți. Pentru aceasta ei trebuie nu să rejeteze marxismul, ci să-l înțeleagă mai profund.

De consultat:

Braverman, Harry (1994). Real Meaning of Taylorism. În Fischer, Frank și Sirianni, Carmen (ed.). *Critical Studies in Organization and Bureaucracy*. Philadelphia: Temple University, pp. 55-61.

<http://books.google.com/books?id=v8Vzk3YqA9gC&pg=PA55&lpg=PA55&dq=Harry+Braverman>

Lucrări:

Braverman, Harry (1974). *Labour and Monopoly Capitalism. The Degradation of Work in the Twentieth Century*. New York: Monthly Review Press.

en.wikipedia.org/wiki/Harry_Braverman

faculty.rsu.edu/~felwell/Theorists/Braverman/Braverman.pdf

<http://www.faculty.rsu.edu/~felwell/Theorists/Braverman/BravermanBook.htm>

BRIEFS, GOTTFRIED ANTON (GOETZ) (1889–1974).

Economist și sociolog german. A început să studieze istoria și filosofia la Universitatea din Munchen. În 1911 a susținut doctoratul cu o teză despre industria băuturilor alcoolice. În 1919 a devenit profesor la Universitatea din Freiburg. A predat la Würzburg, Berlin, Viena, Berna și Salzburg. În 1928 a fondat Institutul de Sociologie Industrială la Berlin. În 1936 a emigrat în SUA și a devenit profesor la Universitatea Georgetown din Washington. Împreună cu mai mulți emigranți a format "Cercul Königswinter" în cadrul Institutului pentru Societate și Economie. A fost activ în structurile guvernamentale atât în Germania, cât și în SUA: expert economic al ministerului de interne (1915), membru al Comisiei de asigurări de șomaj din cadrul ministerului muncii (1929), membru în cabinetul Republicii de la Weimar, consultant la Departamentul de Justiție, la cel al Apărării din SUA.

Briefs este creatorul conceptului de economie socială de piață, văzut ca o sinteză a liberalismului și a teoriei social-creștine.

A formulat teoria moralității marginale cu referire la inhibițiile morale și la handicapul apartenenței la o clasă inferioară. A considerat că democrația este amenințată de asociațiile mamut, de uniunile și

federațiile de asociații. Acestea sunt mereu atractive politic și politicienii care doresc să-și sporească puterea și le apropie mereu, deresponsabilizându-le civic, deturnându-le de la scopul pentru care au fost create inițial. Democrația e mai puternică atunci când există mai multe asociații mici, decât asociații mari, ”uniuni fortificate”. ”Salariile și nivelul prețurilor se mențin prin puterea cartelurilor și sindicatelor, împotriva tendințelor naturale ale piețelor, adâncind criza, șomajul, congestia fondurilor publice”. Briefs a dezvoltat conceptul de ”dominație străină asupra angajatului”. Pentru el, lucrătorul este dependent total de întreprinzător. Acesta din urmă știe foarte puțin sau nimic despre problemele lucrătorilor. Valorile și aspirațiile lor sunt străine unele de altele. Angajatul va rămâne la locul de muncă, dar munca în sine îi devine străină, el nu va găsi armonia interioară cu ea. Cartea lui *Anti-Spengler* (1920) a fost citată ca o contrapondere la nihilismul european al vremii.

Denumirea de sociologie industrială “nu a devenit curentă decât din 1945 încoace, deci după cel de al Doilea Război Mondial. Excepție face numai sociologia uzinală, care figurează, sub numele de sociologie a întreprinderii (*Betriebssoziologie*), într-un important dicționar de sociologie, apărut în 1931, sub redacția lui Alfred Vierkandt (*Handwörterbuch der Soziologie*, 2 vol., Stuttgart). Articolul la care ne referim a fost redactat de Goetz Briefs, un economist german cu orientare sociologică și are peste 20 de pagini de format mare, pe două coloane cu litere mărunte, deci întinderea unei broșuri. Este în același timp și prima lucrare de sistematizare a sociologiei uzinale. Ea nu a avut însă o influență simțitoare decât în Germania acelor vremuri [...] Goetz Briefs, după ce examinează pe scurt întreprinderea industrială ca obiect al sociologiei uzinale, tratează pe larg despre „fenomenele sociologice ale întreprinderii”, pe care le grupează în trei categorii:

- influența mediului social asupra întreprinderii,
- întreprinderea ca fenomen social,
- retroacțiunile relațiilor sociale din întreprindere asupra mediului social în care se desfășoară.

După Goetz Briefs, o întreprindere industrială este o unitate de esență instituționalizată, orientată în chip planic, deci conștient organizat, utilizând mijloace adecvate spre realizarea unor obiective precise: producerea de bunuri materiale menite să satisfacă anumite trebuințe ale oamenilor. Ea prezintă interes științific pentru sociologie în măsura în care este o formație socială bazată pe cooperarea între oameni și reglementată de anumite reguli sau norme. Sociologia uzinală (*Betriebssoziologie*) se ocupă de întreprindere ca formație socială instituțională, în care un număr oarecare de oameni cooperează cu ajutorul unui sistem de mijloace pentru satisfacerea unor trebuințe curente de bunuri materiale”.

(Herseni, Traian, *Sociologie industrială*, 1974, pp. 41; 51)

Lucrări:

Briefs, Goetz (1937). *The Proletariat, a Challenge to Western Civilization*. New York and London : McGraw-Hill Book Company, Inc.

Briefs, Goetz (1948). *Can Labor Sit in the Office? Sociological Aspects of Union Management Cooperation*. New York: National Industrial Conference Board.

en.wikipedia.org/wiki/Götz_Briefs

www.helmut-zenz.de/hzbriefts.html

ww.kirchenlexikon.de/b/briefts_g_a.shtml –

BURAWOY, MICHAEL. Matematician și sociolog

american. A absolvit mai întâi matematica la Universitatea din Cambridge (Anglia) în 1968, master în sociologie la Universitatea din Zambia (1972). A susținut doctoratul la Universitatea din Chicago (1976). Este profesor de sociologie la Universitatea Berkeley din California, dar a predat la mai multe universități: Chicago, Yale, Wisconsin, Northwestern etc. A fost președintele Asociației Americane de Sociologie (2004) și vicepreședinte al Asociației Internaționale de Sociologie (2006–2010). Președintele Asociației Internaționale de Sociologie pe perioada 2010–2014.



A lucrat un an și jumătate ca ofițer de personal în minele de cupru din Zambia; a lucrat 10 luni ca operator la un magazin de motoare din Chicago, luni întregi în fabrici de textile și piese auto, apoi într-un combinat siderurgic din Ungaria, într-o fabrică de mobilă de la Cercul Arctic din Rusia, într-o fabrică de cauciuc din Moscova și într-una de bere din SUA. Metoda preferată de studiu a fost observația participativă și metoda etnografică. ”Așa am ajuns în inima clasei muncitoare”. A pus accentul pe natura colonială a tranziției de la socialism în țările din estul Europei.

Pe parcursul carierei sale a susținut marxismul, încercând să-l reconstituie în lumina cercetărilor sale și, într-un sens larg, urmare a provocărilor istorice apărute după dispariția lui în Europa de Est. ”Ca marxist încerc să aduc viziunile de la ateliere în mediul academic, recuperând viziunile de jos ca alternative pentru viitor”. A urmărit soarta angajaților din fabricile foste comuniste, scriind despre marginalizarea acestora, plecarea înapoi în mediul rural și revenirea la economia de subzistență. A studiat fenomenul globalizării din perspectiva unor personaje comune (ingineri software, reciclatori fără adăpost, activiști ai luptei împotriva cancerului la sân etc.).

Burawoy consideră că dacă studiem locurile de muncă prin observație participativă, prin etnografie, descoperim multe lucruri inedite. De obicei, studiile sunt încărcate de teorii și cercetătorii depun mult efort să le confirme sau să le infirme și mai puțin să descopere natura reală a relațiilor umane la locul de muncă.

De la observarea fabricilor a trecut la studiul universităților și al sociologiei, afirmând că există patru categorii: sociologia publică (prezentă mai ales la alegeri), sociologia politică (ce are o audiență extra-academică), sociologia profesională (care se adresează unei audiențe familiarizate cu cadre teoretice) și sociologia critică (care produce cunoaștere reflexivă, de interes academic). Sociologii trebuie să stăpânească toate aceste categorii în activitatea lor, și de aceea ei trebuie să cunoască metoda cazului extinsă; extensia studiilor de caz se realizează pe patru axe: 1. de la observație se trece la participare în munca de teren; 2. din punct de vedere temporar munca de teren în sociologie trebuie extinsă de la câteva luni, cât i se alocă de obicei, la câțiva ani, eventual schimbând și spațiul pe care îl observăm prin participare; 3. sociologul trebuie să-și extindă aria de la observarea proceselor specifice terenului la identificarea forțelor care acționează asupra acestuia; 4. a patra extensie se referă la teoria sociologică care, contrar perspectivei interacționiste ce pretinde că extrage teoria din terenul pe care-l studiază, ar trebui să preceadă orice anchetă sociologică. Trebuie luate în calcul și teoriile profane, populare, de simț comun. ”Sociologia trebuie să atingă viețile oamenilor, iar etnografia este metoda care reușește cel mai bine acest lucru.” Ea trebuie să vorbească în afara universității, să se angajeze în mișcările sociale și să ofere publicului o înțelegere profundă a fenomenelor și proceselor sociale.

De consultat:

Burawoy, Michael (ed.) (2000). *Global Ethnography: Forces, Connections and Imaginations in a Postmodern World*. University of California Press.

<http://books.google.ro/books?id=9umOdByD8JAC&printsec=frontcover&dq=Burawoy,+Michael&hl>

Lucrări:

Burawoy, Michael (1979). *Manufacturing Consent: Changes in the Labor Process Under Monopoly Capitalism*. University of Chicago Press.

Burawoy, Michael (1985). *The Politics of Production. Factory Regimes under Capitalism and Socialism*. New Left Books.

Burawoy, Michael (ed.) (1991). *Ethnography Unbound. Power and Resistance in the Modern Metropolis*. University of California Press.

Burawoy, Michael (ed.) (2000). *Global Ethnography. Forces, Connections and Imaginations in a Postmodern Word*. University of California Press.

en.wikipedia.org/wiki/Michael_Burawoy

<http://burawoy.berkeley.edu/>

www2.asanet.org/governance/burawoy.html

BURNS, THOMAS (TOM) (1913–2001). **Sociolog britanic.** Fondatorul și primul profesor al Departamentului de Sociologie de la Universitatea Edinburgh (1965–1981). De asemenea, a predat și la

universitățile Harvard și Columbia. Membru al Academiei Marii Britanii. Este cunoscut, mai ales prin studiile privind organizarea BBC, industria electronică și sistemul național de sănătate. Totodată, Burns a realizat cercetări de sociologie urbană și asupra impactului pe care inovațiile tehnologice îl au asupra schimbărilor structurilor organizaționale.

“În colaborare cu psihologul G.M. Stalker, Burns a studiat posibilitatea de a introduce progresul electronic în firmele scoțiene tradiționale, acordând atenție modului în care încercau acestea să pătrundă într-un domeniu industrial modern și în rapidă expansiune, în condițiile restrângerii piețelor produselor tradiționale. Dificultățile întâmpinate de aceste firme în adaptarea la noua situație, cu tehnologie și piețe în continuă evoluție, l-au condus la descrierea a două tipuri „ideale” de structuri organizaționale, constituind extremele unei axe, de-a lungul căreia pot fi plasate majoritatea organizațiilor. Tipul *mecanicist* de structură organizațională este adaptat la condiții relativ stabile. În cadrul acestui tip, problemele și sarcinile conducerii sunt descompuse în componente specializate pentru compartimente, fiecărui individ atribuindu-i-se o sarcină bine definită. Există o ierarhie clară a controlului, iar responsabilitatea pentru competența generală și coordonare revine managementului de nivel superior. Comunicarea pe verticală și interacțiunea (între superiori și subordonați) este accentuată, insistându-se pe loialitatea față de companie și pe ascultarea superiorilor. Acest sistem este destul de apropiat de birocrăția rațional-legală, descrisă de Weber. Tipul *organic* (sau *organicist*) de structură organizațională este adaptat condițiilor instabile, atunci când apar continuu probleme noi și nefamiliare și care nu pot fi descompuse și nici distribuite specialiștilor spre rezolvare. Are loc astfel o continuă ajustare și redefinire a sarcinilor individuale, iar contribuția specialistului este lărgită în detrimentul laturii restrictive. Interacțiunile și comunicarea (informații și recomandări, în locul ordinelor) pot avea loc la orice nivel cerut de proces, generându-se o mai mare angajare în atingerea obiectivelor organizației, ca întreg. În organizațiile cu acest fel de structură nu se întâlnesc organigrame, indicând funcțiile și responsabilitățile exacte ale fiecărui individ și utilizarea lor poate fi chiar respinsă ca stânenitoare în funcționarea eficientă a organizației”.

(Pugh, Derk S. și Hickson, David J., *Great Writers on Organizations*, 2007, pp. 65-68)

Organizațiile inovatoare depind de structurile informale, de legăturile pe orizontală, care nu figurează în structurile formale și în organigramele firmelor ierarhice. Acestea din urmă, organizate pe verticală, descurajează frecvent astfel de legături, în detrimentul lor pe termen lung. Pentru managerii instituțiilor structurate mecanicist ierarhiile permit o circulație a informațiilor care le oferă mai multă siguranță. Pentru organizațiile structurate organic, profesionalismul și experiența joacă un rol fundamental în rezolvarea problemelor, iar acest lucru obligă la o continuă adaptare și redefinire a nevoilor membrilor în relație cu ceilalți și cu mediul extern.

Cele două tipuri de organizații nu sunt structurate ierarhic în același mod, dar rămân stratificate; pozițiile sunt diferite din punctul de vedere al luării deciziilor; autoritatea e dată când de funcția de conducere, când de profesionalismul decidenților. Relația dintre cele două forme este elastică, iar o organizație oscilează între stabilitatea relativă și schimbările relative.

Caracteristicile sistemelor mecaniciste și organice

Caracteristici	Forma mecanicistă	Forma organică
Condiții specifice	Stabilitate	Schimbătoare
Distribuția sarcinii	Diferențiere specializată a sarcinilor funcționale	Cunoașterea specială și experiența față de sarcina comună
Natura sarcinii individuale	Natura abstractă a fiecărei sarcini individuale urmată de tehnici și scopuri mari (raționalitate instrumentală)	Natura realistă a sarcinii individuale, impusă de situația generală (raționalitate substanțială)
Cine definește sarcinile	Reconcilierea sarcinilor la fiecare nivel al ierarhiei (ierarhia e răspunzătoare de căutarea elementelor relevante)	Ajustarea și redefinirea continuă a sarcinilor individuale prin interacțiune cu alții
Scopul sarcinii	Definire precisă a drepturilor și obligațiilor și a metodelor tehnice atașate fiecărui rol funcțional (fișa postului)	Anularea conducerii autoritare văzută ca limitare a drepturilor și obligațiilor
Cum este asigurată supunerea la sarcini	Transpunerea drepturilor și obligațiilor în responsabilități	Dezvoltarea angajamentului dincolo de o definiție tehnică a situației
Structura de control, autoritate, comunicare	Ierarhică și contractuală	Rețea, comunitate presupusă de interese
Localizarea informațiilor	La vârf, unde se stabilesc sarcinile	În rețea
Comunicarea	Verticală, între superior și subordonat	Orizontală, în forma consultărilor reciproce
Gestionarea comportamentului de muncă	Instrucțiuni și decizii luate de superiori	Informare și sfat
Valori	Insistența pe loialitate și obediența față de superiori	Angajament față de sarcini și față de dezvoltarea firmei
Prestigiu	Oferit de recunoașterea mediului intern, local, decât de cel cosmopolit, general	Oferit de recunoașterea de către specialiștii mediului exterior firmei

Trecerea de la modul mecanicist la cel organic e dificilă pentru că organizațiile sunt structuri de rețele, de relații, de interese, de lupte pentru putere. Ele dezvoltă sisteme patologice. Există soluția departamentelor, dar ele generează o

junglă mecanicistă, în sensul că apare un nou sistem de interese care dereglează intenționat lucrurile și soluția comitetelor, ineficiente și acestea pentru că afectează loialitatea și cariera membrilor.

De consultat:

Burns, Tom (2001). *Organization and Social Order, un unfinished work by Professor Tom Burns (1913-2001)*.www.tomburns.org.uk/

Lucrări:

Burns, Tom (1963). Industry in a New Age. *New Society*, vol. 1, no. 31. Ian., pp. 17-20.

Burns, Tom și Stalker, George M [1961] (2001). *The Management of Innovation*. Oxford: Oxford University Press (books.google.ro).
[en.wikipedia.org/wiki/Tom_Burns_\(academic\)](http://en.wikipedia.org/wiki/Tom_Burns_(academic))

CALLON, MICHEL (n. 1945). **Sociolog și inginer minier francez.** După 1967, profesor de sociologie la Mines Paris Tech și cercetător la Centre de Sociologie l’Innovation, pe care l-a condus în perioada 1982–1994. A adus contribuții notabile la sociologia științei și a tehnicii. Sub influența filosofului francez Michel Serres a utilizat conceptul de «*traducere*» în sociologie. Președinte al Society for Social Studies of Science (1998–1999). Alături de Bruno Latour și John Law este autorul teoriei *actori-rețea*.



“La începutul anilor ’70, scoicile au dispărut din rada portului Brest din cauza animalelor de pradă și a unui pescuit excesiv, ele fiind amenințate de aceeași soartă și în golful Saint-Brieuc. Trei cercetători de la CNEXO (Centrul Național de Exploatare a Oceanelor) au propus atunci un program de cercetare menit să identifice condițiile în care, în Franța, s-ar putea adapta o tehnică japoneză de creștere a scoicilor (ceea ce nu este chiar atât de simplu, deoarece scoicile din zona Saint-Brieuc aparțin altei specii decât cele japoneze). Michel Callon arată că lansarea programului respectiv și reușita lui depind de o asociere inedită între mai mulți actori: comunitatea științifică, pescarii, organele puterii locale și... scoicile Saint-Jacques. Departe de a fi endogenă, producerea de cunoștințe necesită mobilizarea și cooperarea tuturor acestor actori. Pentru a-i convinge pe fiecare că este în interesul său să participe la realizarea programului, cei trei cercetători de la CNEXO operează cu ceea ce Michel Callon numește o serie de *traduceri*: astfel, ceea ce, pentru întreaga comunitate științifică, este o chestiune de cunoaștere

fundamentală, trebuie retradus în termeni de supraviețuire economică pentru pescari, într-o problemă de perpetuare a speciei pentru scoici și în termeni de imagine de marcă pentru organele puterii locale (municipale și regionale).

Tradus astfel, programul de cercetare devine o necesitate pentru fiecare dintre actori. Cercetătorii fac din el un **punct de trecere obligatoriu**: de el depinde existența scoicilor Saint-Jacques, onoarea comunității științifice, veniturile pescarilor și faima regiunii. Ei devin **purtătorii de cuvânt** ai acestui ansamblu eterogen, în măsura în care numai ei pot face să comunice între ele aceste universuri separate. Dar a traduce, arată Michel Callon (*art.cit.*, p.204), înseamnă și **a deplasa**. Într-adevăr, mobilizarea diferiților actori este însoțită de o serie de deplasări și chiar de redefiniri identitare. Astfel, larvele scoicilor, până atunci risipite și purtate de curenții marini, sunt colectate și ținute într-un dispozitiv conceput anume pentru ele. Apoi, mișcările lor sunt retraduse în măsurători, curbe și grafice destinate comunității științifice.

Tot astfel, la cererea cercetătorilor, pescarii devin, într-o primă fază, observatori atenți ai mișcărilor larvelor și efectuează prelevări. Ulterior, ei se vor transforma în crescători. De pe urma acestor «asociații» inedite și a operațiunilor de traducere necesare pentru ca inovația să prindă contur, se înfiripă o **rețea sociotehnică** (Callon, 1989, *op. cit.*). Aceasta poate fi definită ca un ansamblu de culoare care îi leagă între ei pe actorii umani (cercetători, pescari, finanțatori etc.) și nonumani (scoici Saint-Jacques, larve, curenți marini, instrumente de măsură etc.). Așa cum este concepută aici, noțiunea de rețea pune accentul pe extinderea considerabilă a relațiilor și a asociațiilor necesare producerii de inovații. Pe de o parte, ea scoate în evidență faptul că dezvoltarea inovațiilor implică depășirea granițelor organizaționale: lumea exterioară se regăsește chiar în centrul laboratorului sau al serviciului de dezvoltare, a cărui reușită depinde de capacitatea lui de a introduce aici noi actori. Pe de altă parte, și contrar modalităților celor mai uzuale de a concepe analiza rețelelor, aici sunt incluse persoane umane și entități nonumane între care există relații variate: de subordonare și de schimb, tehnice și financiare, dar și chimice și biologice. Actorii umani și nonumani contribuie, astfel, la **interdefinirea** lor, adică la definirea reciprocă a identității, intereselor și relațiilor lor, care nu sunt bătute în cuie. Lista actorilor pertinenti este, așadar, deschisă, lucru de care, în general, noțiunea de sistem de acțiune nu permite să se țină seama”.

(Lafaye, Claudette, *Sociologia organizațiilor*, 1998, pp.104–106)

De consultat:

Hecht, Gabrielle și Callon, Michel (2009). *The Radiance of France: Nuclear Power and National Identity After World War II*. Massachusetts Institute of Technology.

[http://books.google.ro/books?id=8yl2BbxqFY0C&printsec=frontcover&dq=Gabrielle+și+Callon,+Michel+\(2009\).](http://books.google.ro/books?id=8yl2BbxqFY0C&printsec=frontcover&dq=Gabrielle+și+Callon,+Michel+(2009).)

Lucrări:

Callon, Michel (1986). *Éléments pour une sociologie de la traduction. La domestication des coquilles Saint Jacques et des marins-pecheurs dans la baie de Saint Brieuc. L'Année sociologique*, no. 36, pp.169-208.

Callon, Michel și Law, John (1989). La protohistoire d'un laboratoire. În Callon, Michel (ed.). *La Science et ses réseaux. Genèse et circulation des faits scientifiques*. Paris: La Découverte, pp. 66-115.

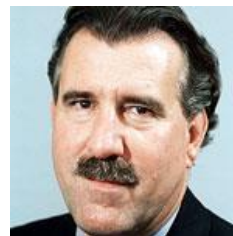
Hecht, Gabrielle și Callon, Michel (2009). *The Radiance of France: Nuclear Power and National Identity After World War II*. Massachusetts Institute of Technology.

<http://anthem-group.net/category/michel-callon/>

www.csi.ensmp.fr/Perso/Callon/

CARROLL, GLENN R. Sociolog american.

A absolvit sociologia la Universitatea din Indiana în 1975, masterul la Universitatea Stanford în 1977 și doctoratul la aceeași universitate în 1982. Profesor de management la Haas School of Business, University of California, Berkeley (1982–2000). Profesor de studiul organizațiilor și sociologie la Stanford University. Graduate School of Business (din 2000). A predat la multe universități din lume: Singapore, Maastricht, Hong Kong, Berna, Munchen, Berlin etc. Este editor la multe reviste de specialitate. A publicat împreună cu Michael T. Hannan mai multe cărți, cele mai cunoscute fiind și *Dinamica populațiilor organizaționale (Dynamics of Organizational Populations: Density, Competition and Legitimation, 1992)* și *Demografia corporațiilor și industriilor (The Demography of Corporations and Industries, 2000)*.



A abordat problema ecologiei populațiilor organizaționale, considerând că organizațiile sunt în mod inerent rezistente la schimbare. Numărul de organizații crește până la o densitate optimă, ce poate fi calculată. Atunci când se schimbă condițiile socio-economice și culturale, unele organizații vor eșua, lăsând locul pentru alte tipuri. Carroll a adaptat metoda darwinistă de evoluție a instituțiilor, considerând că cercetarea organizațiilor trebuie să fie una multidisciplinară: sociologică, economică, managerială, biologică etc. Studiind schimbările de populație prin care trec instituțiile de-a lungul timpului, Carroll și Hannan au abordat problemele

Dacă analizăm evoluția în timp a populației unei corporații, inclusiv a fondatorilor, transformările structurale, creșterea, mortalitatea, îmbătrânirea, segregarea și densitatea angajaților vom descoperi că demografia organizațională, îmbinată cu teoria ecologică, ne oferă o perspectivă originală asupra proceselor fundamentale care se petrec într-o organizație.

demografice: îmbătrânirea lucrătorilor, dependența de mărime, segregarea populației, densitatea etc. Procesele demografice joacă un rol central în influențarea culturii organizaționale. În ciuda schimbărilor continue de personal (cu temperamente, caractere și personalități distincte), instituțiile își mențin identitatea prin câteva elemente: angajarea, socializarea, cifra de afaceri și densitatea personalului.

Studiind nașterea organizațiilor, Carroll a arătat că fondatorii muncesc din greu înainte ca firma să fie lansată în mod oficial. Unele activități culminează cu nașteri de succes, dar cele mai multe se nasc moarte sau mor în primele luni de la naștere. Rata ridicată de mortalitate arată gradul ridicat de dificultate al activității întreprinzătorilor. În industria automobilelor doar 11% din firme au reușit să treacă la etapa de producție.

Mediul unei firme este format în mare parte din alte firme; ea e dependentă de densitatea acestora. Densitatea populației are două efecte: legitimarea și concurența. Legitimarea este procesul prin care un anumit mod de a face lucrurile ajunge să fie văzut ca natural și luat în seamă. Legitimarea crește șansele fondatorului de a înființa firma și a reduce mortalitatea. Concurența apare atunci când organizațiile se bazează pe același bazin de resurse, cum ar fi capitalul și clienții. Concurența are efect opus legitimerii: scade șansele fondatorului și crește rata mortalității. Creșterea densității populației sporește atât legitimarea cât și concurența. Nașterea unei organizații afectează mediul, pentru că trebuie să se adapteze, îmbunătățindu-și performanța, crescând presiunea asupra rivalilor, creând un cerc al învățării și concurenței. Cei care au ieșit din acest cerc, evitând concurența prin diversificare tehnologică sau geografică, au murit. Au supraviețuit cei care au știut să se adapteze concurenței. Întreprinderile mici și tinere sunt mai vulnerabile, deoarece nu știu cum să facă față noutăților; de multe ori își schimbă structura, profilul. Organizațiile mature controlează mediul și știu să se adapteze la el. Dar și firmele gigant mor când mediul evoluează rapid și nu își selectează personalul cu abilități specifice noilor tehnologii. Supraviețuiesc nu companiile care nu au concurenți, ci cele care au concurat timp îndelungat.

De consultat:

Carroll, Glenn R. și Hannan, Michael T. (2004). *The Demography of Corporations and Industries*. New Jersey: Princeton University Press.
([http://books.google.ro/books?id=YodoS1i8gN0C&printsec=frontcover&dq=Hannan,+Michael+T.+\(2004\)](http://books.google.ro/books?id=YodoS1i8gN0C&printsec=frontcover&dq=Hannan,+Michael+T.+(2004))).

Lucrări:

Carroll, Glenn R. și Hannan, Michael T. (1992). *Dynamics of Organizational Populations: Density, Competition and Legitimation*. New York: Oxford University Press.
Carroll, Glenn R. și Hannan, Michael T. (1995). *Organizations in Industry: Strategy, Structure and Selection*. New York: Oxford University Press.
Carroll, Glenn R. și Teece, David J. (1999). *Firm, Markets and Hierarchies. The Transaction Cost Economics Perspective*. New York: Oxford University Press.

Carroll, Glenn R. și Hannan, Michael T. (2000). *The Demography of Corporations and Industries*. New Jersey: Princeton University Press.

www.haas.berkeley.edu/faculty/pdf/carroll.pdf

CHANDLER, ALFRED DuPONT Jr. (1918–2007). **Istoric american.** Doctor în istorie. Cariera sa profesională a început ca cercetător asociat la The Massachusetts Institute of Technology. Profesor la Graduate School of Business Administration din cadrul Universității Harvard. A obținut premiul *Pulitzer* și premiul *Bancroft* pentru lucrarea sa *The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business*, 1977.



“Este specializat în istoria economiei, lucrările sale fiind axate pe studiul afacerilor, în particular al administrării acestora. El a afirmat cu insistență că această arie a domeniului istoriei recente a fost foarte neglijată [...] În toate lucrările lui Chandler există preocuparea față de tema creșterii și rolului marilor întreprinderi de afaceri în perioada pe care o numește anii de formare a capitalismului modern: 1850-1920. Multe din studiile sale sugerează că în această perioadă a fost creată o nouă instituție economică, firma complexă, multiunitară, controlată de o nouă clasă de manageri, funcționând în cadrul unui nou sistem capitalist. Acești manageri noi a trebuit să dezvolte strategii diferite de cele ale predecesorilor lor și să se arate deosebit de inventivi în crearea unor structuri în care să le implementeze. Cauzele acestor transformări pot fi găsite în modificările cererii, care au dus la apariția producției și a distribuției de masă”.

(Pugh, Derek S. și Hickson, David J., *Managementul organizațiilor*, 1994, p.31)

Ca istoric al afacerilor Chandler a observat că există o relație foarte puternică între strategie și structură. Pentru el structura unei organizații rezultă din strategia adoptată. Strategia este determinată de țelurile fundamentale și obiectivele pe termen lung, împreună cu direcțiile de acțiune adoptate și cu resursele alocate în vederea realizării lor. Structura este organizarea pusă la punct pentru a administra activitățile declanșate de strategia adoptată. Drept urmare ea implică existența ierarhiei, distribuirea activităților și crearea unor linii de autoritate și comunicare.

Chandler a constatat că orice organizație este dependentă de colectarea sistematică, depozitarea și manipularea informațiilor. Organizațiile moderne s-au dezvoltat atunci când au coordonat mai bine decât mecanismele pieței creșterea productivității și reducerea costurilor. Ierarhiile tind să devină din ce în ce mai tehnice, profesionale și independente de proprietate, modificând structura economiei în ansamblul ei. Contrar teoriei lui Adam Smith despre ”mâna

invizibilă” care reglează piața, Alfred Chandler a promovat ideea ”mâinii vizibile” conform căreia structurile administrative și manageriale ale firmelor sunt motorul dezvoltării economiei. Această mână vizibilă se poate observa în tipurile de capitalism promovate după război de diverse țări: ”capitalism cu caracter personal” în Marea Britanie, ”capitalism competitiv” în SUA și ”capitalism de cooperare” în Germania. În toate aceste trei modele marile firme industriale au fost motorul creșterii economice: au focalizat capitalul, au educat națiunile să învețe să lucreze cu tehnologii avansate și să capete abilități manageriale și au servit ca bază pentru creșterea firmelor mici.

În analiza istoriei afacerilor a dezvoltat teoria ”celor trei piloni”: producție, marketing și management, precum și noțiunea de ”capacități organizaționale”. Pentru el firma e mai mult decât o rețea de contracte individuale sau proiecția viziunii antreprenorului ei. Oamenii din interiorul firmelor dezvoltă obiceiuri eficiente și inovatoare. Munca în echipă implică o investiție în capitalul uman, care este mai importantă decât investiția în tehnologii.

Pentru sociologi, Chandler a deschis noi direcții de cercetare, arătând că există diferențe foarte mari între marile corporații, firmele mici, organizațiile non-profit și organizațiile guvernamentale. Teoriile motivaționale, despre leadership, satisfacție ori birocratie trebuie nuanțate în funcție de aceste tipuri de organizații.

Principiul mâinii invizibile (A. Smith) potrivit căruia forțele pieței coordonează alocarea de resurse a fost înlocuit de principiul mâinii vizibile a managerului (A. Chandler), care aduce nu doar un plus de raționalitate, ci și noi structuri (proiectate pe baza unor strategii) care schimbă relațiile de pe piață.

De consultat:

Chandler, Alfred D. (1975). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. Cambridge, MA: MIT Press.

[http://books.google.ro/books?id=xvz4WOOYzmAC&printsec=frontcover&dq=Chandler,+Alfred,](http://books.google.ro/books?id=xvz4WOOYzmAC&printsec=frontcover&dq=Chandler,+Alfred)

Lucrări:

Chandler, Alfred D. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. Cambridge, MA: MIT Press.

Chandler, Alfred D. (1977). *The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business*. Cambridge, Mass and London, England: The Belknap Press of Harvard University Press.

www.caslon.com.au/biographies/chandler.htm

www.answers.com/topic/alfred-d-chandler-jr



CHEN, CHAO-CHUAN. Filolog și sociolog american de origine chineză. A absolvit filologia la Institutul Changsha, China (1978), MA în lingvistică la SUNY Buffalo (1991) și doctorat în comportament

organizațional la SUNY Buffalo. Este profesor la Rutgers Business School din New Jersey și la Stern School of Business din New York.

În concepția lui Chao-Chuan Chen și Yueh-Ting Lee ascensiunea Chinei se bazează pe o îmbinare originală a teoriilor vechi de management asociate cu confucianismul, daoismul, Sun Tzu, Mao Zedong și Deng Xiaoping cu teoriile moderne ale experților din Vest. În cultura chineză există o mare diversitate de teorii manageriale, filosofice și ideologice și un dinamism care produce un amestec original al acestora. Managerii chinezi au o bogată educație în domeniul afacerilor. Pentru a demonstra acest lucru el a realizat interviuri cu directori de top, insistând asupra modului în care valorile lor de afaceri sunt influențate de diverși filosofi și gânditori. S-a axat asupra conducerii paternaliste practică de liderii de afaceri din Taiwan, Hong Kong și China continentală. Leadershipul paternalist este puternic legat de confucianism și este definit prin trei elemente: conducere autocratică, conducere binevoitoare și lider moral. Confucianismul spune că liderul are dreptul legitim de a exercita autoritatea asupra subordonaților și fiecare subordonat are datoria morală să-și asculte superiorii. Dreptul de a conduce este însoțit de grija și respectul față de angajați. Esența este crearea unei armonii între conducători și conduși, a unui echilibru între autoritate și îngrijire. Liderul are datoria morală să fie un model pentru angajați, să-i trateze pe aceștia corect, cu bunătate și să nu abuzeze de autoritatea lor.

Creșterea economică a Chinei s-a datorat și teoriilor filosofice care guvernează gândirea managerială. Filosofia chineză înglobează teoriile manageriale moderne și ideologiile politice într-o viziune mai cuprinzătoare despre lume și viață, despre relațiile dintre oameni și despre rolul organizațiilor în societate.

Interesele sale de cercetare ating problema recompenselor și compensațiilor, a justiției organizaționale și gestionarea eco-culturală. A scris despre organizațiile multiculturale și despre problemele etnice apărute în instituții.

Lucrări:

Chen, Chao-Chuan și Lee, Yueh-Ting (2008). *Leadership and Management in China. Philosophies, Theories and Practice*. Oxford University Press.
globalbusiness.rutgers.edu/Chao_Chen_CV.pdf

CHILD, JOHN (n. 1940) **Economist britanic.** Profesor de comerț la Birmingham Business School, Marea Britanie. Master în economie și doctor în management la Cambridge University (1984). Specialist în marketing la Rols-Royce Ltd. Profesor de comportament organizațional la Aston Business School, decan la Aston Business School (1986–1989). Membru al



Academiei Britanice de Management (2002). Doctor onorific al Helsinki School of Economics (1996) și al Universității Corvinus din Budapesta (2009). Membru al Grupului European de Studii Organizaționale (din 2006). A fondat la Universitatea din Cambridge Centrul de Afaceri Internaționale și Management. Premiul Asociației Internaționale de Management pentru contribuțiile sale la studiul managementului chinez. Decan și director la The China-European Community Management Centre in Beijing. Domenii de interes: management și reformă economică în China; organizare și performanța alianțelor strategice, noi forme organizaționale.

John Child abordează problemele organizatorice într-un mod didactic: cum pot învăța managerii și studenții MBA cele mai importante lucruri despre cum se conduc organizațiile: despre noi forme de organizare internă, despre tipurile de organizare a rețelelor, sistemele de integrare, de control, politicile de recompensare,

John Child consideră că organizațiile trebuie privite ca sisteme adaptative la complexitatea mediilor lor. De aceea, în abordarea lor trebuie să ținem cont de aspecte noi, precum rețelele sociale (inclusiv cele virtuale), sistemele de codificare, captare și difuzare a informațiilor, integrarea, controlul, alianțele strategice, încrederea, învățarea, guvernarea corporativă, tehnicile de supraviețuire pe piață, designul organizațional etc.

alianțele strategice, guvernarea corporatistă. Lucrările lui sunt mai degrabă ghiduri pentru afaceri de succes, dar și pentru organizațiile non-profit. Organizațiile sunt sisteme care trebuie să se adapteze unor medii complexe; acest lucru presupune codificare (repartizarea datelor pe categorii), abstractizare (reducerea numărului de categorii) și difuzare de informații (prin intermediul agențiilor de publicitate). Child identifică două moduri de adaptare la medii complexe: reducerea complexității și absorbția ei. Reducerea complexității presupune înțelegerea principiilor

modalități de adaptare la mediu. Absorbția complexității presupune crearea de opțiuni și strategii de acoperire a riscurilor, adesea prin alianțe.

De consultat:

Child, John (1984). *Organization: A Guide to Problems and Practice*. New York: Harper & Row.

[http://books.google.ro/books?id=mpOtotiPfNIC&pg=PA208&dq=Child,+John+\(1984\).+Organization](http://books.google.ro/books?id=mpOtotiPfNIC&pg=PA208&dq=Child,+John+(1984).+Organization)

Lucrări:

Child, John (1984). *Organization: A Guide to Problems and Practice*. New York: Harper & Row.

Child, John (1994). *Management in China during the Age of Reform*. Oxford University Press.

Child, John (2005). *Organization. Contemporary Principles and Practice*. Blackwell Publishing.

Child, John, Faulkner, David și Tallman, Stephen (2005). *Cooperative Strategy: Managing, Alliances, Networks and Joint Ventures*. Oxford University Press.

www.business.bham.ac.uk/.../childj.shtml

CLAWSON, DAN. Sociolog american. Este profesor la Universitatea din Massachusetts, Amherst și membru al Comitetului de coordonare a studenților, artiștilor și scriitorilor, care construiește legături între mediul academic și mișcarea forței de muncă. A fost editor la *Contemporary Sociology* (1995–1997) și al revistei Asociației Sociologilor Americani. A absolvit sociologia la Washington University, St. Louis, Missouri (1970), masterul (1975) și doctoratul (1978) la State University of New York at Stony Brook.



Studiind sindicatele din SUA a observat că există o adversitate puternică la adresa lor. El consideră că tocmai adversitatea aceasta le obligă să genereze noi strategii; ea e o sursă de putere și reînnoire. Sindicatele trebuie să se democratizeze și să extindă participarea și inițiativa membrilor, să construiască relații noi cu sectoare ale clasei muncitoare – mai ales cu femeile și lucrătorii de culoare. Ele trebuie să-și arate comunității utilitatea în alte moduri decât până acum, dovedindu-se creative și atractive. Luptele dintre diverse sindicate nu sunt transparente, iar publicul nu are toate informațiile pentru a evalua corect disputele; de aceea el folosește mai mult presupuneri și prejudecăți decât informații. Lipsa informațiilor îi îndepărtează pe oameni de sindicate, acuzându-i pe liderii acestora de jocuri ascunse, dubioase. Cum e evident că disputele dintre sindicate vor continua, cea mai bună strategie e ca acestea să facă dezbaterile publice, la fel cum fac partidele în campaniile electorale. Și să-și angajeze strategii. Angajatorii vor fi încântați și vor găsi modalități de a incita fiecare parte împotriva celeilalte. Luptele publice vor întări sindicatele și le vor democratiza, ducând la o creștere a numărului de membri, la o expansiune pe piață, la identificarea unor noi oportunități. Sindicatele au pierdut pentru că nu s-au implicat în amplele mișcări sociale (feminism, homosexualitate, drepturile civile, antirazboi etc.). Doar o suire pe valul unui mare fenomen social va scoate sindicatele din era New Deal în care le-a țintuit Roosevelt vreme de 80 de ani. O strategie de revigorare a sindicatelor implică mai multe elemente: atragerea lucrătorilor minoritari, abordarea oprimirii femeilor, feminizarea conducerii sindicale, solidaritatea internațională între uniunile sindicale, crearea unor spații publice în care lucrătorii să poată vorbi despre preocupările lor, implicarea agresivă

Clasa de mijloc are o poziție foarte fragilă chiar și în țările foarte dezvoltate. În SUA intră în șomaj mai multe persoane decât absolvă un colegiu, chiar și în anii de boom economic. Dacă statele nu iau măsuri de susținere a lor se produce o sărăcire atât a claselor bogate, cât și a celor sărace și o revenire la capitalismul primitiv, exploatare.

în mass-media, instigarea la nesupunere civilă în masă, campania ”o locuință pentru fiecare angajat”, atragerea VIP-urilor ca purtători de mesaj etc.

Ca marxist, Clawson consideră că internaționalizarea capitalului și globalizarea neoliberală permit sporirea controlului marilor magnați asupra forței de muncă și reprezintă o amenințare gravă la adresa ”modelului social european”. Doar solidaritatea internațională în domeniul muncii îi poate obliga pe aceștia la o politică mai puțin rapace.

Împreună cu Michael Burawoy militează pentru ieșirea sociologiei în spațiul public, în afara universităților și institutelor de cercetare, pentru angajarea sociologilor în mișcări sociale și în ajutarea publicului să înțeleagă mai profund fenomenele și procesele sociale care se petrec în jurul lui.

De consultat:

Clawson, Dan (ed.) (2007). *Public Sociology: Fifteen Eminent Sociologists Debate Politics and the Profession in the Twenty-First Century*. University of California Press.

<http://books.google.ro/books?id=QbN->

[LCQQq6oC&printsec=frontcover&dq=Clawson,+Dan+\(2007\).+Public+Sociology](http://books.google.ro/books?id=QbN-LCQQq6oC&printsec=frontcover&dq=Clawson,+Dan+(2007).+Public+Sociology)

Lucrări:

Clawson, Dan (1980). *Bureaucracy and the Labor Process: The Transformation of U.S. Industry 1860-1920*. New York; Monthly Review Press.

Clawson, Dan, Neustadtl, Alan și Scott, Denise (1992). *Money Talks: Corporate PACs and Political Influence*. New York: Basic Books.

Clawson Dan, Neustadtl, Alan și Weller, Mark. (1998). *Dollars and Votes: How Business Campaign Contributions Subvert Democracy*. Philadelphia PA: Temple University Press.

Clawson, Dan (1998). *Required Reading: Sociology's Most Influential Books*. Amherst MA: University of Massachusetts Press.

Clawson Dan, Gerstel Naomi și Zussman Robert (2002). *Work and Families: Expanding the Bounds*. Nashville TN: Vanderbilt University Press.

Clawson, Dan (2003) *The Next Upsurge: Labor and the New Social Movements*. Ithaca NY: Cornell University Press.

Clawson, Dan (ed.) (2007). *Public Sociology: Fifteen Eminent Sociologists Debate Politics and the Profession in the Twenty-First Century*. University of California Press.

wfnetwork.bc.edu/leaders_entry.php?id...

www.umass.edu/sociol/faculty_staff/clawson.html

CLEGG, STEWART R. (n. 1947). **Sociolog**

australian. Născut și educat în Marea Britanie, Clegg a emigrat în Australia în 1976, unde a lucrat în mediul academic peste 30 de ani. A obținut licența în sociologie la Universitatea Aston din Birmingham (1971) și doctoratul la Universitatea Bradford (1974). A fost înainte muncitor pe șantierele de construcții, crainic la radio, editor de cărți și reviste. Este directorul Centrului pentru Studii de Management și Organizare și profesor la Școala de Management a University of Technology, Sidney, dar a predat și la universitățile din Maastricht, Copenhaga Business School, EM Lyon. Este membru al Centrului Internațional de Studii Sociale Comparate din cadrul Universității Vrije din Amsterdam. A publicat mai multe cărți și articole și este editorul seriei *SAGE – Organization Studies*, editată de trustul de presă CBS. Este unul dintre cei mai importanți specialiști în organizații, lucrările lui fiind traduse în multe limbi: spaniolă, coreeană, portugheză, franceză etc. A fost inclus în topul celor mai importanți 200 gânditori de afaceri din lume, realizat de Harvard Business School.



Clegg a introdus teoria "circuitelor puterii", considerând că puterea circulă, ca și curentul electric, pe un circuit cu trei canale distincte: episodic, dispozițional și de facilitare. Circuitul episodic are loc la nivelul micro și este constituit din exercitarea neregulată a puterii în funcție de sentimente, de conflicte, de comunicare, de relațiile zilnice dintre indivizi. Circuitul dispozițional este constituit la nivel macro pe baza regulilor care structurează relațiile dintre membri și autoritatea legitimă. Circuitul de facilitare este constituit la nivel macro de tehnologie, de mediu, de designul locurilor de muncă, de rețele și de sistemele de sancțiuni și pedepse. Toate cele trei circuite independente interacționează la "punctele de trecere obligatorii", care sunt canalele pentru emancipare. Clegg aplică teoria circuitelor puterii la studiul lui Michel Crozier din Franța despre puterea muncitorilor care întrețin aparatele și echipamentele. Controlul asupra punctelor de trecere obligatorii le-a permis acestora să-și negocieze libertățile și creșterile salariale. La fel, strategia unei organizații este considerată un punct de trecere obligatoriu, căci face legătura între lumea interioară a instituției și mediul în care-și desfășoară activitatea. Tocmai de aceea importanța managerilor nu mai poate fi minimalizată.

Stewart Clegg consideră că organizația trebuie văzută ca un sistem al fluxurilor. "Ele creează și recrează spații și semne, semnificații și simboluri, subiecte și obiecte care se deplasează prin circuite de putere. Fluxurile instituționale sunt caracterizate prin diferite «structuri de guvernare». Multe fluxuri sunt riscante, pentru că circuitul lor întinde puterea să curgă dincolo de capacitatea de monitorizare." (Clegg S.R., 2000. *The Rhythm of the Saints*, www.mngt.waikato.ac.nz/ejrot/Vol1_1/clegg.pdf).

”Putem identifica șapte erori de planificare strategică, în termeni de șapte goluri: 1. diferența între fantezie și capacitățile manageriale de organizare; 2. diferența dintre obiectivele clare și posibil reale și cele imprevizibile; 3. diferența între planificare și punerea în aplicare; 4. diferența dintre schimbarea planificată și evoluția emergentă; 5. decalajul mijloace și scopuri; 6. diferența dintre management și organizare (adică dintre capul care planifică și organismul ce trebuie planificat) și în cele din urmă; 7. decalajul dintre ordine și dezordine. Departe de gestionarea acestor lacune, planificarea strategică în mod intenționat le generează și le întreține”.

(Clegg, Stewart, Carter, Chris și Kornberger, Martin, Get Up, I Feel Like Being a Strategy Machine. În *European Management Review*, nr. 1, 2004, p. 22)

Departe de a fi înlocuită, birocrăția creează procese complexe de hibridizare: pe de o parte, o descompunere a lanțurilor și rețelelor și o externalizare a unor activități, iar pe de altă parte, o recompunere a structurilor organizaționale, o sporire a supravegherii și controlului, prin înlocuirea birocratului cu șeful de proiect.

De consultat:

Clegg, Stewart R. și Hardy, Cynthia (1999). *Studying Organization: Theory and Method*. Sage Publications

[http://books.google.ro/books?id=qd2AMTw51S8C&printsec=frontcover&dq=Hardy,+Cynthia+\(1999\).+Studying+Organization](http://books.google.ro/books?id=qd2AMTw51S8C&printsec=frontcover&dq=Hardy,+Cynthia+(1999).+Studying+Organization)

Lucrări:

Kono, Toyiohiro și Clegg, Stewart R. (2001). *Trends in Japanese Management*. London: Palgrave.

Clegg, Stewart R., Courpasson, David și Phillips, Nelson. (2006) *Power and Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Clegg, Stewart R. și Haugaard, Mark (ed.) (2009). *Handbook of Power*. London: Sage Publications.

Clegg, Stewart R. (ed.) (2010). *Directions in Organization Studies* (volumes I-IV). London: Sage Publications.

<http://uts.academia.edu/StewartClegg>

http://en.wikipedia.org/wiki/Stewart_Clegg



COLE, ROBERT E. Economist și sociolog american.

Licență în economie la Hobart College (1959). Master în muncă și relații industriale la Universitatea din Illinois (1962). Doctor în sociologie al Universității din Illinois (1968). Asistent și profesor de sociologie la University of Michigan (1967–1990). Profesor de sociologie la Haas

School of Business and Department of Sociology, UC Berkeley (1990–2002). Cercetător asociat la ITEC, Doshisha University, Japan (2007). Membru ales al International Academy of Quality. Omron Distinguished Professor of Management of Technology, Director of Management of Technology Program, Doshisha Management School, Japan (2003–2006). A abordat teme precum: organizațiile japoneze, managementul tehnologiei, managementul cunoașterii, învățarea organizațională, transformările din organizații.

“La mijlocul anilor ’70, smulse din starea lor de suficiență de concurența feroce a fabricilor japoneze de automobile și produse electronice, firmele americane au început să exploreze și să experimenteze o serie de practici care vor fi ulterior etichetate sub numele de *management al calității totale* (TQM – *total quality management*). Conform descrierii lui Cole (1999), oamenii de afaceri americani nu au reacționat foarte repede, nefiind siguri în ceea ce privește natura provocării pe care o înfruntau sau a atitudinii pe care trebuiau să o adopte.

Managementul calității totale (TQM) este o strategie organizațională fundamentată pe ideea că performanța în atingerea unei calități superioare este realizată doar prin implicarea cu perseverență a întregii organizații în procese de îmbunătățire permanentă. Obiectivul este creșterea eficienței și eficacității în satisfacerea clienților.

A urmat o perioadă de limpezire, în care comunitățile de actanți au elaborat interpretări și le-au selectat (v. Weick, 1995; 2000). Deși experții de mare calibru au oferit explicații, companiile de consultanță au dat sfaturi, asociațiile profesionale (cum ar fi Societatea Americană pentru Calitate) au oferit justificări normative, iar unele programe de premiere (cum ar fi Premiul Național Baldrige pentru Calitate) au oferit prestigiu și stimulente financiare, consensul asupra componentelor managementului calității totale a fost unul redus.

Mișcarea nu a fost suficient teoretizată și nici nu a fost susținută de structuri normative și reglatoare adecvate, care ar fi ajutat-o să se propage pe scară largă sau să aibă efecte profunde în această țară. Au fost discutate pe larg unele practici, cum ar fi cercurile de evaluare a calității, dar până la urmă ele s-au ales mai degrabă cu vorbărie decât cu vreun folos concret. Companiile au simțit nevoia unei schimbări, însă direcțiile de acțiune și rețetele care le-au fost oferite nu au conținut îndrumări clare. Poate cea mai importantă schimbare asociată cu managementul calității totale a fost încadrarea cognitivă a calității, care deturna atenția de la problemele inginerilor din țară la clienții externi și de la o mentalitate de tipul „găsește și repară” la o mentalitate de tipul „anticipează și îmbunătățește”. Și deși mania calității părea că și-a trăit traiul, ea a oferit un fundament pentru unele lecții utile de management organizațional (vezi Cole, 1999). Nu toate încercările de propagare instituțională se soldează cu succes”.

(Scott, Richard W., *Instituții și organizații*, 2004, p. 151)

De consultat:

Whittaker, Hugh D. și Cole, Robert E. (2006). *Recovering from Success: Innovation and Technology Management in Japan*. Oxford University Press.
[http://books.google.ro/books?id=MnL0kNX05fwC&pg=PA249&dq=Cole,+Robert,+E.+\(2006\)](http://books.google.ro/books?id=MnL0kNX05fwC&pg=PA249&dq=Cole,+Robert,+E.+(2006))

Lucrări:

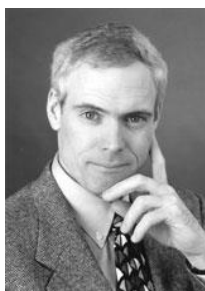
Cole, Robert E. (1973). *Japanese Blue Collar. The Changing Tradition*. University of California Press.

Cole, Robert E. (1989). *Strategies for Learning: Small-Group Activities in American, Japanese and Swedish Industry*. Berkeley: University of California Press.

Cole, Robert E. (1999). *Managing Quality Fads: How American Business Learned to Play the Quality Game*. New York: Oxford University Press.

Cole, Robert E. și Scott, Richard W. (ed.) (2000). *The Quality Movement and Organization Theory*. Thousand Oaks: Sage Publications.

Whittaker, Hugh D. și Cole, Robert E. (2006). *Recovering from Success: Innovation and Technology Management in Japan*. Oxford University Press.
ieas.berkeley.edu/faculty/cole.html
www2.haas.berkeley.edu/.../cole_robert.aspx



COLLINS, JAMES C. III (JIM). (n. 1958). **Expert american în management.** A început cariera la Graduate School of Business la Universitatea Stanford (1988-1995), după care și-a deschis propriul laborator de management în Boulder, Colorado. Continuă să predea la Universitatea din Virginia. A consiliat peste 100 de organizații precum: Hewlett-Packard, Microsoft, Johnson&Johnson, Merrill Lynch, Fannie Mae etc. Este senior executiv la CNN International. Este autorul unor cărți de succes precum *Exceleța în afaceri*, 2001, și *Afaceri clădite să dureze*, 2004.

Încercând să afle cum poate o companie să facă trecerea de la bine la excelență, a analizat 1.435 companii incluse în *Fortune 500*, pe care le-a grupat după mai multe criterii. Analizându-le pe cele excelente a văzut că o serie de teorii despre succes nu au funcționat în cazul lor (precum teoria achizițiilor și fuziunilor, a schimbărilor tehnologice, a schimbărilor radicale, a fricii de a rămâne în urmă etc.). Trecerea de la bun la excelent nu a fost o problemă de circumstanțe, ci una de alegere conștientă și disciplină. Exceleța e dată de mai multe elemente:

- un lider care să își canalizeze nevoile propriului ego dincolo de propria persoană, către țelul mult mai mare al clădirii unei companii. Să fie modest,

rezervat, timid, dar cu o mare voință, cu o ambiție îndreptată către instituție, nu spre el însuși. Să provină din interiorul instituției, nu din afară și să își aleagă cu grijă succesorul. Nu trebuie să fie spectaculos, celebru și nu trebuie să se laude;

- alegerea echipei potrivite chiar de la început, înainte de elaborarea strategiei. Companiile excelente nu au angajat niciun om când au avut îndoieli legate de el. Au dat imediat afară oamenii nepotriviți. Faptul că o persoană este potrivită are de-a face cu trăsăturile de caracter și cu capacitățile înnăscute și mai puțin cu cunoștințele în domeniu, formația profesională sau iscusința;

- viziunea despre dezvoltarea firmei trebuie actualizată permanent prin confruntarea cu faptele brute ale realității. Pentru asta au dezvoltat o cultură a comunicării libere în organizație. Oamenii au fost stimulați să se confrunte cu faptele brute și să acționeze asupra implicațiilor acestora;

- strategia se bazează pe înțelegerea clară despre la ce poate fi organizația cea mai bună, nu la ce vrea să fie cea mai bună. Pentru a fi cel mai bun din lume trebuie să fii motivat nu doar de o foarte bună pregătire profesională, ci și de o pasiune foarte mare;

- dezvoltarea unei culturi a disciplinei înlătură ierarhiile și birocrăția. Culturile birocratice iau naștere pentru a compensa incompetența sau lipsa de disciplină, ce derivă din faptul că există oameni nepotriviți în echipă. Cultura disciplinei presupune o hărnicie și o dăruire uimitoare, în care oamenii au libertate și responsabilitate deplină;

- evită capriciile tehnologice, dar devin pionieri în aplicarea unor tehnologii. Au folosit tehnologia drept accelerator al avântului, nu ca un creator al lui. Au adoptat noi tehnologii doar după ce au înțeles modul în care ea se potrivea felului de-a fi al firmei;

- trecerea de la bun la excelent nu s-a produs dintr-odată, ca urmare a unei singure acțiuni definitorii, a unui mare program, lovituri sau inovații. Ci ca urmare a unui efort continuu, consecvent de promovare a valorilor și scopurilor esențiale.

Aceste reguli se aplică nu doar instituțiilor care funcționează ca agenți economici, ci și organizațiilor neguvernamentale, cu scop social, artistic, cultural. Toate companiile sunt vulnerabile la declin, dar declinul este în mare parte autoprovocat de o închidere în circumstanțe, într-o istorie, de o exagerare a înfrângerilor, de slăbiciuni psihologice, de orgolii.

De consultat:

James C. Collins (2006). În Parker, Ciarán. *The Thinkers 50: The World's Most Influential Business Writer and Leaders*. Praeger Publishers, pp. 30-32.
books.google.com/books?isbn=0275991458...

Lucrări:

Ceea ce distinge o organizație de succes de una oarecare este o rezistență uimitoare și un angajament de nezdrunțat față de ideologia inițială. Un lider de nivel 5 își alege întotdeauna echipa potrivită și instituie o cultură a excelenței.

Collins, Jim C. și Porras, Jerry [2004] (2006). *Afaceri clădite să dureze*. București: Ed. Curtea Veche (trad. din l. engleză de Ana Lepădatu).

Collins, Jim C. [2001] (2007). *Exceleța în afaceri*. București: Ed. Curtea Veche (trad. din l. engleză de Eugen Damian).

Collins, Jim C. (2009). *How the Mighty Fall: And Why Some Companies Never Give In*. New York: Harper Collins Publishers.

www.jimcollins.com/

en.wikipedia.org/wiki/James_C._Collins

COLLINS, SHARON M. (n. 1947). **Sociolog american.** Este director la Departamentul de Sociologie al Universității din Illinois, Chicago. Colaborează cu Academia Națională de Științe și cu Fundația Ford și este în comitetul de conducere al Asociației Americane de Sociologie. Desfășoară activități de cercetare în domeniile inegalităților la locul de muncă, atitudini rasiale și schimbarea stratificărilor sociale în instituțiile multietnice.



E cunoscută mai ales prin lucrarea *Directorii negri de companii*, realizată pe baza a 76 interviuri cu manageri de culoare din 52 mari corporații. Cartea analizează modul în care afro-americanii au pătruns în funcții de conducere în corporații în anii '60, pe fondul tulburărilor sociale generate de mișcarea pentru drepturile civile. La presiunea guvernului, negrii au fost angajați mai întâi în acele funcții de conducere care deserveau populația de culoare și aproape deloc în cele indispensabile pentru funcționarea societății.

Managerii negri au creat un stil de viață și au contribuit la creșterea bunăstării forței de muncă de culoare. Climatul în organizațiile conduse de ei a devenit mai conservator și mai rece. Discriminările rasiale nu au dispărut imediat. Câștigurile lor au fost mai mici decât ale albilor aflați în poziții similare. În fața discursurilor albilor că diferențele rasiale au dispărut, câștigurile negrilor au început să scadă. Abandonarea sprijinului guvernamental va crea tulburări civile. Talentul și competențele nu sunt suficiente pentru avansarea în carieră a unui negru. Mobilitatea negrilor nu reflectă o scădere a discriminării rasiale, ci debutul unui nou sistem de segregare, vizibil mai ales la nivelul femeilor și copiilor.

Persoanele aparținând minorităților rasiale sau etnice sunt adesea supuse unor discriminări, accentuându-se stratificările sociale în defavoarea lor. Fără o acțiune afirmativă din partea autorităților guvernamentale, discriminările tind să sporească, luând forme tot mai diverse.

De consultat:

Collins, Sharon M. (1997). *Black Corporate Executives. The Making and Breaking of a Black Middle Class*. Philadelphia: Temple University Press.

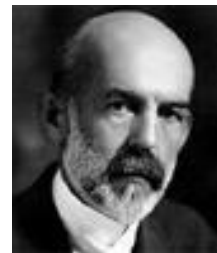
<http://books.google.com/books?id=sOd7U8jvP2cC&printsec=frontcover&dq=Sharon+M.+Collins&s>

Lucrări:

Collins, Sharon M. (1997). *Black Corporate Executives. The Making and Breaking of a Black Middle Class*. Philadelphia: Temple University Press.

COOLEY, CHARLES HORTON (1864–1929).

Sociolog american fondator al interacționismului simbolic, asociat cu Școala de la Chicago și cu George H. Mead. A fost unul din fondatorii Asociației Americane de Sociologie. "Charles Horton Cooley a fost un cunoscut profesor al Universității din Michigan. Numele lui este legat de câteva lucrări cunoscute în multe țări ale lumii: *Human Nature and the Social Order*



(1902), *Social Organization* (1909), *Social Process* (1918), *Life and the Student* (1927) și un volum postum: *Sociological Theory and Social Research*.

“În centrul operei lui se află o idee de bază, și anume aceea că sinele (înțeles ca parte a ființei sociale) și societatea sunt gemeni, adică aflați într-o legătură organică și indisolubilă. După părerea lui, relația dintre sine și societate nu e doar una speculativă, ci și una empirică. Ea poate fi determinată răspunzând la întrebarea: cum își însușește individul normele și valorile sociale? Având ca premise aceste ipoteze, în mod firesc ideile lui s-au desfășurat în direcția cunoașterii și înțelegerii formării sociale a omului, ca proces natural legat esențial și intim de ceilalți oameni. După părerea lui Charles Horton Cooley, obiectele sau faptele din care e constituită realitatea socială sunt părți constitutive ale cunoașterii individului, ale sinelui individului. Spunând toate acestea, el a vrut să depășească bariera conceptuală proprie disjuncției carteziene, ce s-a făcut între cunoașterea și gândirea subiectului, pe de o parte, și lumea exterioară, obiectivă, pe de altă parte. Așa se face că el a insistat asupra ideii că acestea se află într-o permanentă interpenetrare. Un individ separat, spune Charles Horton Cooley, este o abstracție necunoscută experienței. Aceeași apreciere trebuie făcută și despre societate, atunci când este privită separat de indivizi. *Societatea* și *individul* nu denotă fenomene separate, ci sunt simple aspecte colective și distributive (tratarea membrilor unui grup în mod individual) ale aceluiași lucru. Când vorbim despre societate, noi ne fixăm cunoștințele e asupra unei viziuni generale a intereselor oamenilor, când

vorbim de indivizi negăm aspectul general și ne gândim la ei ca și când ar fi separați. Sociologul american a fost de părere că sinele unui individ își are originea în relațiile acestuia cu alți indivizi. Sinele nu e în primul rând individual și, apoi, social; el se ivește în mod dialectic prin relație și comunicare reciprocă. Conștiința cuiva despre sine este o reflectare a ideilor despre sine pe care el le atribuie ca fiind ale altor indivizi. Imaginea altora despre sine devine imaginea proprie despre sine. Tocmai de aceea nu poate exista un sine izolat. Nu există o rațiune a lui *eu*, fără rațiunea corelativă a lui *tu*, *eu* sau *ei*. Pentru a ilustra caracterul reflectoriu al sinelui, Charles Horton Cooley l-a comparat inspirat cu o *oglinză*, spunând că fiecare, pentru fiecare altul, e o oglindă ce-l reflectă pe altul [...] Zilnic ne privim chipul în oglindă și ne îmbrăcăm în fața ei. Ne interesăm de toate acestea, deoarece le considerăm indisolubil legate de noi. Procedând astfel, suntem satisfăcuți sau nu de ele, în măsura în care corespund sau nu dorințelor noastre de a arăta (chipul și îmbrăcămintea) într-un anumit fel. Tot astfel, în imaginație, noi căutăm în mintea altora gândurile și aprecierile lor despre cum arătăm, despre comportamentele și acțiunile noastre, despre caracterul nostru, despre prietenii noștri și așa mai departe. În mod firesc, în urma acestui proces de *reflectare*, noi suntem afectați în mod diferit. Sintagma *sinele oglindă* (looking-glass self) este compusă din trei elemente principale: 1) imaginea modului în care noi arătăm în mintea unui alte persoane; 2) imaginea judecății lor despre această oglindire; 3) o simțire de sine particulară, ca de plidă mândrie sau umilire. Pentru a concretiza această sintagmă, Charles Horton Cooley a oferit un exemplu, o întâlnire între Alice, care are o pălărie nouă și Angela, care tocmai și-a cumpărat o rochie nouă. El a susținut că în acest caz avem următoarele situații: 1) Alice cea reală, cunoscută numai de cel ce a făcut-o; 2) ideea ei despre sine, de exemplu: *Eu, Alice, arăt bine cu această pălărie*; 3) ideea ei despre ideea Angelei despre ea, de exemplu: *Angela gândește că eu arăt foarte bine cu această pălărie*; 4) ideea ei despre ce gândește Angela că ea gândește despre sine, de exemplu: *Angela gândește că și eu sunt mândră de cum arăt cu această pălărie*; 5) ideea Angelei despre cum gândește Alce despre sine, de exemplu: *Alice gândește că arată splendid cu această pălărie*. Și desigur, cinci faze analoage despre Angela și ținuta ei.

Teoria "oglinzii sinelui" spune că imaginea de sine este formată în mare parte de mesajele pe care le primim de la alții și de interpretarea pe care o dăm acestor mesaje.

Din toate acestea se desprinde ideea că societatea este o țesătură și o construcție a sinelui propriu. Eu îmi imaginez conștiința ta și, în special, ce gândește conștiința ta despre ce gândește conștiința mea despre conștiința ta. Eu îmi prezint conștiința în fața conștiinței tale și aștept ca tu, la rândul tău, să o prezinți pe a ta în fața conștiinței mele. Cine nu poate sau nu va îndeplini aceste solicitări nu se află cu adevărat în joc. Perspectivele multiple sunt aduse într-o stare de congruență printr-un schimb multilateral și continuu de impresii și evaluări, între conștiințele noastre și ale altora. *Societatea este internalizată în psihicul individual, devenind o parte a sinelui prin interacțiunea multor indivizi care leagă și topesc conținuturile lor spirituale într-un tot organic*".

(Mihu, Achim, *Sociologie*, 2008, pp. 184-186)

Cooley s-a concentrat asupra grupurilor primare ”adică acele zone caracterizate prin asocierea intimă face-to-face și prin cooperare. Ele sunt primare mai ales prin faptul că sunt fundamentale în formarea societății și a idealurilor indivizilor. Rezultatul de asociere intim, psihologic este o fuziune a individualităților într-un ansamblu comun... Poate cea mai simplă modalitate de descriere a acestei plinătăți este că ea este o *noi*.” Această unitate nu este bazată pe armonie, ci mai ales pe competitivitate, ambiție și afirmarea pasiunilor, iar ”aceste pasiuni sunt socializate prin simpatie”. Cele mai importante grupuri primare sunt familia, grupurile de joacă pentru copii și cele de vecinătate. Grupurile primare sunt construite pe solidaritatea difuză a membrilor săi, fiind o pepinieră pentru dezvoltarea căldurii umane și a simpatiei. Progresul uman presupune extinderea simpatiei umane la niveluri mai largi (comunități locale, națiune etc). La aceste niveluri întâlnim însă grupuri secundare. Acestea sunt grupuri mari, cu o coeziune socială slabă, constituite pentru a desfășura o activitate, în vederea atingerii unui scop și care au o durată determinată (de exemplu echipajul unei nave maritime, grupurile de cercetare, detașamentele militare, clasele de elevi sau studenți, biserica, etc.) De multe ori în grupurile secundare sunt incluse și grupurile primare, acestea din urmă coexistând, ca de exemplu în cadrul unor asociații familiale.

De consultat:

Cooley, Charles H. (1998). *On Self and Social Organization*. University of Chicago Press.

<http://books.google.ro/books?id=Duzk5w-MOR0C&printsec=frontcover&dq=Cooley,+Charles+H>

Lucrări:

Cooley, Charles H. (1902). *Human Nature and the Social Order*. New York: Charles Scribner's Sons.

Cooley, Charles H. (1908). *Social Organization: A Study of the Larger Mind*. New York: Charles Scribner's Sons.

Cooley, Charles H. (1918). *Social Process*. New York: Charles Scribner's Sons.

Cooley, Charles H. (1998). *On Self and Social Organization*. University of Chicago Press

http://en.wikipedia.org/wiki/Charles_Cooley

www.answers.com/topic/charles-cooley

COSER, ROSE LAUB (1916-1994). **Sociolog american** născută în Germania. Din anul 1943 și până în anul 1945 a studiat filosofia la École Libre de Hautes Études (Paris), apoi la New School for Social Research (New York). La Universitatea din Columbia a studiat cu profesori precum Robert Lynd și Robert K. Merton. Doctor în sociologie (1957). Profesor asociat la Wellesley College (1951–1959), profesor asociat la Northeastern University (1965–1968). Profesor la State University of New York (1968–1987) și la Boston College.

S-a afirmat în domeniile sociologiei medicinei și sociologiei familiei. A studiat birocrăția din spitale și efectele ei asupra îngrijirilor medicale. A fost vicepreședinte al Asociației Americane de Sociologie și președintele Societății Sociologilor din America de Est (1985–1986).

În studiile despre bolile mentale și medicale ea a arătat efectele organizării birocratice asupra pacienților și personalului. În completarea teoriei lui Merton, ea a subliniat ambiguitatea și multiplicitatea. Studiul ei despre formarea profesională a rezidenților a demonstrat statutul lor ambiguu. În ceea ce privește multiplicitatea, ea a demonstrat că un repertoriu mai mare de roluri oferă oportunități mai mari și conexiuni mai ample la lumea exterioară.

Apărătoare a feminismului, a militat pentru reducerea discriminării salariale a femeilor. Ea însăși emigrantă, a scris despre cei care-și părăsesc țara și în special despre curajul femeilor de a se muta într-un stat străin.

Pentru Coser, umorul este parte integrantă a relațiilor umane și un rol important în structurarea vieții noastre. A abordat funcțiile umorului în spitalele de boli mentale, în lumea evreiască și tipurile diferite de umor în funcție de sex, rasă, opțiuni politice.

De consultat:

Coser, Rose Laub (1995). *In Defense of Modernity. Role Complexity and Individual Autonomy*. California: Stanford University Press.

<http://books.google.com/books?id=Lb4gQvM3N8QC&printsec=frontcover&dq=Coser,+Rose,+Laub>

Lucrări:

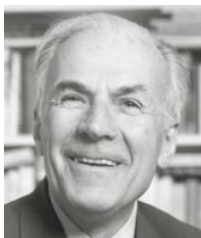
Coser, Rose Laub (1969). *Life Cycle and Achievement in America*. New York: Harper & Row.

Coser, Rose Laub (1974). *The Family, its Structure and Functions*. New York: St. Martin's Press.

Coser, Rose Laub (1979). *Training in Ambiguity: Learning Through Doing in a Mental Hospital*. New York: Free Press.

Coser, Rose Laub (1995). *In Defense of Modernity. Role Complexity and Individual Autonomy*. California: Stanford University Press.

http://openlibrary.org/authors/OL239559A/Rose_Laub_Coser



CROZIER, MICHEL (n. 1922). **Sociolog francez.** Studii liceale în comerț și licență în drept. Doctor în drept și în arte. Ofițer al Legiunii de Onoare, comandor al Ordinului de Merit, laureat al Premiului *Tocqueville* în 1997 pentru întreaga activitate, membru al Academiei de Științe Morale și Politice (1999). Director al Centrului pentru Sociologia Organizațiilor. Director al CNRS.

Profesor la Harvard, California, Nanterre. Președintele Societății Franceze de Sociologie (1970–1972). A obținut o bursă pentru a studia sindicatele americane.

“După ce a analizat și criticat funcționarea organizațiilor administrative și industriale (1963), demersul său s-a extins asupra societății globale (1970) pentru a studia *blocajele* ei și condițiile de dezvoltare a capacităților sale colective de inovație (1987). Pe plan teoretic, Crozier și echipa sa au propus o paradigmă susceptibilă să lămurească fenomenele sociale, pe care au conceput-o sub formă de relații între sisteme și actori. În acest fel, ei au căutat să reînnoiască sociologia organizațiilor printr-o sociologie a *acțiunii organizate*. Crozier și-a petrecut cea mai mare parte a carierei la CNRS și la Institut d’ Études Politiques din Paris” (François Gresel *et al.*, *Dicționar de științe umane*, 2000, p.76). În anii ’60 a întemeiat Centrul de Sociologie a Organizațiilor, unde s-au format numeroși sociologi ai organizațiilor și specialiști în domeniul resurselor umane. Membru al Academiei de Științe Morale și Politice (1992).) Împreună cu Erhard Friedberg a elaborat analiza strategică în sociologia organizațiilor.

“*Le Phénomène bureaucratique* (1964, *op.cit.*) este mai mult decât o continuare reușită a analizei lui Robert Merton asupra disfuncțiilor birocratiei. Într-adevăr, Michel Crozier extinde câmpul reflecției la tematica relațiilor de putere, pe care o reconceptualizează. De altfel, această lucrare este, în multe privințe, un model de analiză sociologică, întrucât dezvoltă o reflecție teoretică remarcabilă, susținută de investigațiile empirice întreprinse în interiorul a două mari organizații: Administrația Ceurilor Poștale și SEITA (Société Nationale d’Exploitation Industrielle des Tabacs et des Allumettes). Ne vom referi doar la cazul SEITA, care prezintă virtuți pedagogice deosebite. Obiectul cercetării întreprinse de Michel Crozier în sânul acestei organizații, pe care în lucrare o numește Monopolul Industrial, îl constituie explorarea surselor și condițiilor dezvoltării **fenomenului birocratic**. Mergând pe linia lui Merton, Crozier numește organizație birocratică orice organizație paralizată de existența unui prea mare număr de proceduri. Analiza sa se sprijină pe investigații aprofundate, întreprinse în trei uzine din regiunea pariziană și validate de o anchetă asupra altor douăzeci de uzine de pe întreg teritoriul Franței. El urmărește îndeosebi trei aspecte ale funcționării SEITA: 1. normele care reglează activitatea grupului de muncitori și raporturile de autoritate; 2) relațiile dintre membrii conducerii; 3) organizarea atelierelor și relațiile dintre diferitele grupuri profesionale care le alcătuiesc. Vom detalia doar acest ultim aspect.

Organizarea atelierelor din cadrul SEITA. Personalul atelierelor SEITA se împarte în trei categorii: șefi de atelier, muncitoare cu calificare redusă, împărțite în manipulante de mașini și în gestionare și, în sfârșit, muncitori de întreținere cu o calificare destul de înaltă, care nu depind ierarhic de șefii de atelier, ci de un inginer din conducere. Acești muncitori de întreținere sunt, de altfel, repartizați definitiv la câte un atelier, iar fiecare din ei răspunde singur de trei utilaje pe care trebuie să le regleze, să le întrețină și să le repare, dacă defectiunea

nu e prea mare. Caracteristica principală a organizării SEITA constă în separarea strictă a acestor trei categorii de personal cu sarcini clar delimitate și cu cariere distincte. Organizarea muncii, în care raționalizarea și specializarea sarcinilor sunt foarte pronunțate, iar fabricația este reglementată prin norme de producție și prime de randament, nu stimulează cooperarea între membrii personalului. Un set de reguli impersonale încearcă să rezolve dinainte problemele ce pot apărea, astfel încât nimic nu este lăsat la voia întâmplării, pe seama voinței arbitrare a indivizilor sau a negocierii. Michel Crozier dă ca exemplu regula vechimii, în funcție de care se face repartizarea muncitoarelor pe posturi. Orice post rămas vacant în urma unei plecări, a unei absențe sau a unei întreruperi îi revine uneia dintre muncitoarele cu cea mai mare vechime, dacă vreuna dintre acestea dorește să-l ocupe; dacă nu se oferă nimeni, postul respectiv va fi repartizat din oficiu muncitoarei cu cea mai mică vechime. Asemenea reguli încearcă să evite conflictele, inventariind dinainte problemele ce pot interveni și oferind o soluție *ad-hoc*. Cu toate acestea, dacă se urmărește funcționarea obișnuită a atelierelor SEITA, se constată că acest set de reguli și precepte are o putere relativă.

Relația dintre diferitele grupuri profesionale. Examinarea atentă a relațiilor existente între diferitele grupuri profesionale conduce la următoarele constatări: a) muncitoarele din sectorul de producție manifestă puțin respect față de șefii de atelier de care depind ierarhic; b) ele dau dovadă de o ostilitate ascunsă față de muncitorii din sectorul de întreținere, pe care îi acuză că nu se grăbesc să repare utilajele. La rândul lor, muncitorii din sectorul de întreținere le consideră pe muncitoare neatente și nu prea harnice, deși manifestă față de ele un anume paternalism. Dacă evaluarea generală este mai curând negativă, relația personală dintre muncitorul de întreținere care repară mașina și muncitoarea care lucrează la mașina respectivă este considerată, din punctul de vedere al amândurora, mai curând bună; c) în sfârșit, muncitorii din sectorul de întreținere se dovedesc a fi agresivi față de șefii de atelier, pe care-i consideră lipsiți de competență, în timp ce aceștia din urmă par să accepte resemnați această situație, mai puțin în cazul în care sunt cei mai tineri și mai bine pregătiți. Michel Crozier își propune să demonstreze că relațiile dintre aceste trei grupuri profesionale sunt relații de putere, care se manifestă în modul cel mai acut cu prilejul evenimentului care le implică funcțional pe toate trei, și anume, cu prilejul unei defecțiuni. Defecțiunea este singurul eveniment important care nu poate fi prevăzut și pentru care nu s-a reușit elaborarea unui set complet de reguli impersonale imperative. Pe de altă parte, prin competența lor tehnică, muncitorii din sectorul de întreținere sunt, în cadrul atelierului, singurii care pot găsi o soluție în cazul unui asemenea eveniment. Muncitoarele din sectorul de producție și șefii de atelier sunt, așadar, dependenți de bunăvoința acestor muncitori. Mai mult decât atât, regulile existente întăresc acest raport de dependență, deoarece prevăd ca, în cazul în care defecțiunea depășește un anumit interval de timp, muncitoarele să treacă la îndeplinirea unor operațiuni de mentenanță, retribuite cu un salariu mai mic. Toate acestea conduc la instaurarea unui climat de incertitudine, cu atât mai important cu cât avem de-a face cu un univers în care totul este prevăzut până în cele mai mici detalii. Singurii care pot profita de aceste incertitudini sunt muncitorii din sectorul de întreținere, care dispun, în atare condiții, de o sursă de putere deloc neglijabilă. Muncitoarele din

sectorul de producție, dar și șefii de atelier, vor încerca să obțină de la ei cel mai bun tratament posibil. Relațiile ierarhice obișnuite sunt, astfel, scurtcircuitate. O asemenea situație generează frustrări, iar cei care le resimt ajung să exercite presiuni pentru instaurarea unor noi reguli impersonale, apte să circumscrie mai bine sursele de incertitudini existente, creând astfel ceea ce Michel Crozier numește un cerc vicios birocratic.

Cercul vicios birocratic. Demonstrația poate fi rezumată în felul următor: a) cercurile vicioase birocratice apar în organizațiile a căror funcționare se bazează pe reguli impersonale; b) regulile nu reușesc niciodată să prevadă totul; în plus, numărul lor dă naștere unor contradicții: rămân, deci, întotdeauna unele zone de incertitudine; c) membrii organizației încearcă să țină sub control aceste zone de incertitudine, pentru a-și spori puterea în cadrul organizației; d) când reușesc să o facă, apar noi relații, care sunt generatoare de frustrări pentru ceilalți actori; e) aceștia ajung atunci să facă presiuni în direcția instituirii de noi reguli impersonale, menite să țină sub control sursele de incertitudine reperate; f) noile reguli astfel apărute produc, în confruntarea lor cu regulile anterioare, noi surse de incertitudine, pe care anumiți actori sau grupuri de actori din organizații vor încerca să le exploateze în folosul lor”.

(Lafaye, Claudette, *Sociologia organizațiilor*, 1998, pp. 40-43)

Teoria **cercului vicios birocratic** spune că centralizarea și normele impersonale merg mână, în mână, sporind procesul de birocratizare. Prezența inevitabilă a zonelor de incertitudine creează relații paralele de putere care, reglementate, sporesc zonele de incertitudine și măresc birocrăția.

Pentru Crozier fenomenul birocratic trebuie înțeles ca un fenomen cultural. Predictibilitatea, protecția împotriva arbitrarului, sentimentul de securitate – toate acestea fiind funcții importante ale birocrăției – sunt expresia unor valori fundamentale existente în societate. Ele stau la baza tuturor organizațiilor educaționale, industriale, politice, administrative militare etc. ”În realitate, toate organizațiile, fie că sunt politice sau nu, funcționează pe baza unor relații de putere.”

De consultat:

Crozier, Michel (2009). *The Bureaucratic Phenomenon*. New Jersey: Transaction Publishers.

[http://books.google.com/books?id=MNIKVJWocmYC&printsec=frontcover&dq=Crozier,+Michel+\(2009\).](http://books.google.com/books?id=MNIKVJWocmYC&printsec=frontcover&dq=Crozier,+Michel+(2009).)

Lucrări:

Crozier, Michel (1955). *Petits fonctionnaires au travail*. Paris: Éd. du CNRS.

Crozier, Michel (1964). *Le Phénomène bureaucratique*. Paris: Seuil.

Crozier, Michel (1971). *La Société bloquée*. Paris: Seuil.

Crozier, Michel și Friedberg, Erhard (1977). *L'Acteur et le système*. Paris: Seuil.

Crozier, Michel (2000). *À quoi sert la sociologie des organisations?*. Paris: Arslan.
http://www.asmp.fr/fiches_academiciens/CROZIER.HTM



DAHRENDORF, RALPH (1928–2009). **Sociolog**

germano-englez. A studiat filosofia și sociologia la Universitatea din Hamburg între 1947 și 1952. Doctor în filosofie (1952). A continuat activitatea de cercetare academică la London School of Economics, sub conducerea lui Karl Popper. Doctor în sociologie (1956). Profesor de sociologie la universitățile din Hamburg (1956–1970), Tübingen (1960–1964) și Konstanz (1966–

1969). Între anii 1968 și 1969 a fost membru al parlamentului landului Baden Württemberg, iar între anii 1969 și 1970 membru al parlamentului german. Membru în Comisia Europeană. Între anii 1974 și 1984 a fost directorul London School of Economics. Președinte al Societății Germane de Sociologie (1967–1970). În ianuarie 2005, a devenit profesor cercetător la Centrul de Cercetări Sociale din Berlin. Membru al Camerei Lorzilor din Marea Britanie.

S-a remarcat mai ales prin studiile sale despre conflictul de clasă în condițiile capitalismului industrial. În timp ce marxismul tradițional pune accentul pe opoziția dintre proprietarii mijloacelor de producție și salariați, Dahrendorf susține că conflictul de clasă are la bază în primul rând diferențele de autoritate din interiorul unei organizații, precum corporațiile și birourile administrative. Potrivit lui, ”inegalitatea de autoritate este inevitabilă, deși excesele ei pot fi întrucâtva diminuate prin drepturile politice ale cetățenilor”.

“Istoria conflictului industrial oferă numeroase exemple din majoritatea modelelor și tipurilor sociale pe care le propune teoria conflictului de grup în asociațiile guvernate de autoritate. Aceste exemple sunt cu atât mai interesante cu cât protagoniștii conflictului industrial au rămas în esență aceiași pe parcursul dezvoltării industriale. Am văzut cum capitalul și munca au cunoscut un proces de

Capitalismul a suferit după al doilea război mondial schimbări majore, apărând structuri de clasă diverse și sisteme fluide ale relațiilor de putere. Diferențele dintre clase nu mai sunt date de posesia asupra unor bunuri, de proprietatea asupra mijloacelor de producție, ci de tipurile de autoritate. Acestea determină veniturile, prestigiul, nivelul de calificare și șansele de viață.

descompunere de-a lungul ultimilor ani. Clasa capitalistă unită din epoca lui Marx s-a subîmpărțit în numeroase elemente, adică directori, simpli proprietari, bancheri; în interiorul clasei muncitoare omogene de acum o sută de ani au apărut noi linii de demarcație în funcție de calificare, venit sau prestigiu; în fine, aceste două clase s-au mărit și au devenit mai complexe prin apariția unei *noi clase mijlocii* a birocraților și funcționarilor de birou. Toate aceste schimbări nu au modificat totuși decât într-o foarte mică măsură structura de autoritate a întreprinderii industriale. Sunt în continuare patroni și angajați,

întreprinzători și muncitori; conducerea și munca constituie încă și astăzi cvasigrupurile situate dedesubtul organizațiilor, ele însele purtătoare ale dinamicii dezvoltării sociale a industriei. Însă modalitățile interrelațiilor s-au schimbat din vremea în care Luddites luptau în Anglia împotriva alienării încercând să sfârșim mașinile din uzinele izolate sau chiar din vremea când forțele de poliție subvenționate de conducere încercau să împrăștie cu forța muncitorii greviști. Și aceasta dintr-un motiv simplu, și anume că violența conflictului industrial a scăzut considerabil. Diminuarea aceasta se datorează în primul rând înseși părților aflate în conflict. În al doilea rând, sindicatele și asociațiile patronale au pus la punct un sistem complex și protocolar de rezolvare a conflictului. Înainte de a se recurge la manifestări violente ale conflictului, acestea se întâlnesc pentru a discuta revendicările, apelează la un mediator sau, după caz, la un arbitru, pe scurt încearcă să-și rezolve neînțelegerile prin cuvânt și nu prin luptă. Reducerea violenței a fost favorizată din plin de ameliorarea nivelului de trai al muncitorilor. În majoritatea țărilor care pot fi astăzi considerate postcapitaliste, privațiunea totală pentru lucrătorul industrial a lăsat locul unei privațiuni relative la începutul secolului nostru până într-atât încât *costul* victoriei sau al înfrângerii în conflict a scăzut. Este de remarcat că reducerea violenței este cauza și efectul instituționalizării conflictului industrial: organizându-se pentru a-și apăra interesele, directorii și muncitorii au făcut schimbări care, la rândul lor, au favorizat apariția rezolvării pașnice a conflictelor”.

(R. Dahrendorf, *Classes et conflits de classe dans la société industrielle*, apud, Lallement, Michel, *Istoria ideilor sociologice*, vol.2, 1998, p.174)

Pentru Dahrendorf nu proprietatea, ci controlul și dominarea mijloacelor de producție sunt sursele structurale ale conflictelor sociale, pentru că ele duc la o distribuție inegală a autorității. Neînțelegerea piețelor și inegalitatea șanselor de viață creează ambiguități, nesigurantă și nevoia de autoritarism. Șansele de viață sunt legate de opțiuni, iar prin opțiuni Dahrendorf înțelege proporționalitatea între îndreptățiri și ofertă, cu alte cuvinte ceea ce poate face concret un individ cu libertățile (îndreptătirile) pe care le are sau, și mai simplu, valoarea pozitivă, funcționalitatea drepturilor sale. ”Opțiunile sunt posibilitățile de alegere date în cadrul structurilor sociale, alternative ale acțiunii.” Politicile progresiste au fost cele care au sporit opțiunile și deci drepturile cât mai multor cetățeni.

De consultat:

Dahrendorf, Ralph (1959). *Classes in Post-Capitalist Society*. În Dahrendorf, Ralph. *Class Conflict in Industrial Society*. Stanford, CA: Stanford University Press, pp.241- 248.

<http://media.pfeiffer.edu/Iridener/courses/DAHREND1.HTML>

Lucrări:

Dahrendorf, Ralph (1959). *Class Conflict in Industrial Society*. Stanford, CA: Stanford University Press.

Dahrendorf, Ralph [1988] (1996). *Conflictul social modern. Eseu despre politica libertății*. București: Editura Humanitas (trad. din l. germană și postfață de Radu Nicolau).
en.wikipedia.org/wiki/Ralf_Dahrendorf

DALTON, MELVILLE. Sociolog american. Doctor în sociologie la Universitatea din Chicago. Profesor la University of Kansas și la Washington University, St. Louis. Din anul 1953, profesor asociat la Departamentul de sociologie și cercetător la Institute of Industrial Relations, University of Chicago.

În lucrarea sa, *Men who Manage (Bărbații care conduc, 1959)*, el publică rezultatele cercetărilor sale din șase firme, oferind o imagine a structurii organizaționale prin evidențierea clicilor aflate în conflict, și luptele lor interminabile pentru a câștiga cât mai multă putere și pentru a-și asigura cât mai multe beneficii. Angajat într-o întreprindere chimică din Midwest, el a observat practicile manageriale. A surprins structura informală a organizației și a comparat-o cu organizarea formală, arătând diferențele dintre acestea: deși autoritatea formală a unei instituții decide responsabilitatea și rolul fiecărui individ, în realitate clicile informale decid anumite operațiuni de afaceri care urmează să fie efectuate. Clica se referă la un mic grup de persoane care au un interes comun. "Clicile și intrigile politice nu afectează activitățile productive, dar afectează în mod esențial căile prin care acestea sunt realizate. Clicile sunt de mai multe tipuri: clici pe verticală (simbiotice sau parazitare), clici pe orizontală (agresive sau defensive) și clici întâmplătoare." Puterea liderilor acestor grupuri informale se bazează pe influența personală și mai puțin pe autoritatea ce decurge dintr-o funcție. Planurile și strategiile unui manager sunt modificate de nivelurile inferioare pentru a se potrivi relațiilor sociale existente între angajați. Observând marile trusturi și companii din China, Dalton spune că acestea stabilesc o convenție tacită cu clicile dominante și, pe baza acestei convenții, construiesc un sistem de recompense informale. Între clici se dă o luptă pentru câștigarea unei părți cât mai mari de putere și recompense, iar această luptă ce se duce pentru satisfacerea intereselor lor personale afectează interesele organizației și se face simțită la nivelul fiecărui aspect al vieții organizaționale. Ea este însă camuflată astfel încât să pară în armonie cu ideologia oficială.

(http://faculty.babson.edu/krollag/org_site/org_theory/granovet_articles/dalton_menmng.html)

De consultat:

Dalton, Melville [1950] (2003). *Conflicts Between Staff and Line Managerial Officers*. În Handel, Michael Jeremy. *The Sociology of Organizations: Classic, Contemporary and Critical Readings*. Sage Publications Inc., pp. 149- 156.

[http://books.google.ro/books?id=zuZ3HEi4dXIC&printsec=frontcover&dq=Handel,+Michael,+Jeremy+\(2003\).+The+Sociology+of+Organizations&](http://books.google.ro/books?id=zuZ3HEi4dXIC&printsec=frontcover&dq=Handel,+Michael,+Jeremy+(2003).+The+Sociology+of+Organizations&)

Lucrări:

Dalton, Melville (1950). Conflicts between Staff and Line Managerial Officers. *American Sociological Review*, 15, no.3, pp. 342-351.

Dalton, Melville (1959). *Men Who Manage; Fusions of Feeling and Theory in Administration*. New York: John Wiley & Sons.

www.soc.ucsb.edu/faculty/sutton/soc267.htm

DEARLOVE, DES. Jurnalist englez și expert în management.

A absolvit studii politice, economice și de jurnalism. A lucrat ca editor la *The Times* și a colaborat la mai multe reviste de specialitate: *Across the Board*, *Strategy & Business*, *Chief Executive Magazine*. Împreună cu Stuart Crainer a publicat mai multe lucrări și a fondat topul *Thinkers 50* – cei mai importanți gânditori de afaceri din lume. Împreună au creat o firmă



de consultanță Crainer-Dearlove, lucrând cu clienți precum Ashridge, dar și cu Institutul pentru Cercetări Avansate în Management, Forumul pentru Comunicații în Afaceri, Durham Business School, London Business School etc.

”Multe dintre ideile manageriale de astăzi sunt privite cu foarte mult scepticism. Gândirea managerială este exacerbată - și de foarte multe ori viciată – cu afirmații emfaticе și exagerări din ce în ce mai mari. Se poate observa că noile priorități sunt determinate în egală măsură de mass-media și de obiectivele de cercetare ale savanților sau de nevoile afacerii. În funcție de perspectiva din care priviți fenomenul, acesta poate fi pus pe seama câștigurilor substanțiale pe care le pot obține cei care vor cuceri lumea cu ideile lor strălucite sau poate fi considerat un semn al disperării tot mai mari cu care managerii încearcă să înțeleagă ceea ce se petrece în lumea afacerilor”.

(Crainer, Stuart și Dearlove, Des, *Guru în business*, 2008, p. 13)

”Managerii au în continuare o ușoară stinghereală când se gândesc la importanța profesiei lor. Managerii simt nevoia de a se justifica altfel decât juriștii sau medicii. Ei sunt profesioniști, dar unde-i răsplata? În definitiv, copiii nu-și exprimă dorința arzătoare de a deveni directori – iar cei care fac acest lucru sunt duși mai degrabă la psiholog decât să vadă pentru prima oară o linie de fabricație în funcțiune. Managerii se justifică de cele mai multe ori cu cărțile de vizită și cu funcțiile lor, ca și prin mașinile de serviciu și marea varietate de avantaje

Des Dearlove consideră că a fi un lider autentic presupune sinceritate cu tine însuși și respectarea valorilor și în nici un caz încercarea de a rivaliza cu stilul de leadership al altora. Paradoxal, ceea ce putem învăța de la cei mai cunoscuți lideri, precum Nelson Mandela sau Bill Gates este tocmai cum să fim noi înșine.

suplimentare de care se bucură. Ei caută să se legitimizeze prin dobândirea de cunoștințe.” (*ibidem*, p. 19).

”Ca răspuns la acuzațiile aduse școlilor de afaceri cu privire la faptul că au rămas fără idei, trebuie arătat că specialiștii în consultanță se pricep de minune să preia rezultatele muncii academice și să le popularizeze. Acest lucru este fără îndoială adevărat. La fel de adevărat este și reversul: școlile de afaceri se pricep să reformuleze idei și să le îngroape așa cum câinii îngroapă oasele cele mai gustoase. Studiile efectuate de școlile de afaceri –

adeseori scrise într-un limbaj întortocheat – sunt publicate în jurnale academice și rapoarte de cercetare extrem de scumpe și cu circulație limitată (Tom Peters a evidențiat că o mulțime de idei din lucrarea *În căutarea excelenței* au fost extrase de fapt din studii care zăceau îngropate în școlile de afaceri)” (*ibidem*, p. 27).

De consultat:

Dearlove, Des (2007). *Business by Richard Branson Way: 10 Secrets of the World's Greatest Brand Builder*. Capstone Publishing Ltd.

[http://books.google.ro/books?id=nVjdOchRUh0C&printsec=frontcover&dq=Dearlove,+Des+\(2007\)](http://books.google.ro/books?id=nVjdOchRUh0C&printsec=frontcover&dq=Dearlove,+Des+(2007))

Lucrări:

Dearlove, Des [1999] (2001). *Bill Gates – secretele succesului*. București: Editura Teora (trad. din lb. engleză de Alexandru Desculescu).

Dearlove, Des (2007). *Business by Richard Branson Way: 10 Secrets of the World's Greatest Brand Builder*. Capstone Publishing Ltd.

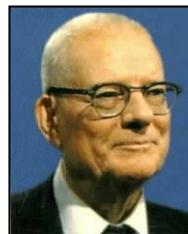
Brown, Tom, Crainer, Stuart, Dearlove, Des și Rodrigues, Jorge. [2002] (2008). *Business Minds*. București, Editura Publica (trad. din l. engleză de Delia Brumar).

Crainer, Stuart și Dearlove, Des [2003] (2008). *Guru în business. Cei mai importanți gânditori în management*. București: Editura Meteor Business (trad. din l. engleză de Dan Criste, Viorica Horga și Emanuela Șoimaru).

www.crainerdearlove.com/

DEMING, EDWARDS WILLIAM (1900–1993).

Inginer, fizician și statistician american. A obținut licența în inginerie electrică la Universitatea Wyoming (1921), masterul în matematică la Universitatea din Colorado (1925) și doctoratul în fizică la Yale (1928). În 1939 a



devenit statistician principal la Biroul de Evidență a Populației din SUA și apoi profesor de statistică la Universitatea New York (din 1945). A avut un rol major în procesul de reconstrucție a Japoniei după cel de-al Doilea Război Mondial. Prelegerile lui despre munca în echipă și responsabilitatea comună, despre creșterea calității și extinderea pe piețele internaționale s-au pliat pe viziunea dominantă a japonezilor despre muncă și viață. I-a fost acordat în 1960 de către prim-ministrul Japoniei în numele împăratului Hirohito *Ordinul Tezaurului Sacru, clasa a II-a*, iar Uniunea Oamenilor de Știință și Inginerilor din Japonia îi acordă anual Premiul *Deming*, din 1951.

Deming consideră că organizațiile trebuie să practice "managementul pentru calitate", atât la nivel de vârf, cât și la nivelurile inferioare. "Calitatea este un proces de învățare ce este în responsabilitatea tuturor. Primul pas este transformarea individului. Odată începută această transformare, individul va da un nou sens vieții sale, evenimentelor, cifrelor și interacțiunilor dintre oameni. Când începe să învețe el va fi un bun exemplu pentru ceilalți, va fi un bun ascultător, îi va învăța și pe alții și îi va ajuta pe oameni să se retragă din activitățile lor curente fără un sentiment de vinovăție". Sistemul de cunoștințe profunde pe care oamenii trebuie să îl dețină este compus din patru părți:

Edwards Deming a identificat șapte boli mortale ale organizațiilor:

1. Lipsa de consecvență în urmărirea scopului.
2. Accentul pe profituri pe termen scurt.
3. Evaluarea anuală a performanțelor individuale.
4. Mobilitatea managerilor.
5. Înțelegerea organizației numai pe baza cifrelor vizibile.
6. Costuri medicale excesive.
7. Costuri excesive de garanție, alimentate de avocați care lucrează numai cu taxe de urgență.

1. Înțelegerea proceselor globale care implică furnizori, producători, clienți, beneficiari de bunuri și servicii;
2. Cunoașterea gamei și a cauzelor variațiilor în calitate și utilizarea de eșantioane statistice în măsurători;
3. O teorie a cunoașterii ce implică definirea conceptelor ce explică realitatea și limitele a ceea ce poate fi cunoscut;
4. Cunoștințe de psihologie, despre natura umană.

Managementul pentru promovarea calității este definit de Deming în 14 puncte:

1. Propuneți-vă mereu să îmbunătățiți produsele și serviciile, pe baza unui plan, pentru a deveni competitivi și pentru a putea rămâne în afaceri;
2. Adoptați noua filosofie: industria și economia sunt întotdeauna în schimbare și ele vor accepta tot mai puține defecte, neconformități, întârzieri la livrare;
3. Nu vă bazați pe operațiunea de verificare pentru a face lucruri de calitate. Introduceți metode de control statistic pentru a stabili conformitatea cu cerințele specificate;

4. Nu mai atribuiți contracte doar pe baza prețului cerut. În schimb, reduceți costul total colaborând cu un singur furnizor cu care dezvoltați o relație de lungă durată bazată pe încredere și loialitate;

5. Îmbunătățiți constant și pentru totdeauna fiecare activitate de planificare, producție și deservire;

6. Instituiți pregătirea la locul de muncă;

7. Adoptați și instituiți poziția de lider. Asigurați tuturor angajaților instrumentele necesare pentru desfășurarea corespunzătoare a activităților. Responsabilitatea șefilor de echipă trebuie concentrată pe calitate;

8. Scăpați de teamă și creați încredere; încurajați comunicarea astfel încât fiecare angajat să-și poată spune punctul de vedere în mod deschis și liber;

9. Desființați barierele existente între angajații din diverse compartimente.

10. Eliminați sloganurile, îndemnul și țintele pentru forța de muncă;

11. Eliminați normele cantitative pentru forța de lucru și obiectivele cantitative pentru management. Ele nu trebuie să devină un obstacol în calea productivității sau a calității;

12. Îndepărtați barierele care le răpesc oamenilor mândria competenței profesionale. Renunțați la evaluarea anuală sau la sistemul meritelor;

13. Instituiți un program eficient de informare și autoperfecționare a întregului personal;

14. Implicați-i pe toți angajații companiei în procesul de transformare. Creați o structură corespunzătoare, la nivelul conducerii de vârf, care să asigure îndeplinirea celor 13 puncte.

Deming și-a sintetizat concepția în câteva fraze cheie: "Atunci când oamenii și organizațiile se concentrează în primul rând pe calitate, aceasta va tinde să crească, iar costurile să scadă pe termen lung. Când oamenii se concentrează în primul rând asupra costurilor, acestea tind să crească, iar calitatea să scadă în timp". "Nu există niciun substitut pentru cunoaștere". "Lucrurile cele mai importante nu pot fi măsurate pe termen lung". "Experiența nu ne învață nimic de la sine". "Prin ce metodă?... Numai metoda contează". "Orice problemă este în partea de sus; managementul este cauza tuturor problemelor organizațiilor". "Operatorul (muncitorul, maistrul) nu poate aduce îmbunătățiri majore sistemului de producție. El poate prezenta cel mult unele inovații și evidenția aspecte ale lucrului, probleme specifice unui anumit loc de muncă. Responsabilitatea pentru calitate în proporție de 90% o are eșalonul conducerii superioare a întreprinderii".

Deming a introdus noțiunea de "ciclu de proiectare al produsului" bazat pe cinci elemente:

1. proiectarea produsului pe baza unor modele adecvate;

2. realizarea acestuia și testarea sa atât în laborator, cât și în linia de fabricație;

3. "aruncarea" produsului pe piață;

4. testarea acestuia la beneficiar, iar cu ajutorul unor cercetări de marketing depistarea opiniei utilizatorilor despre produs, dar și a faptului că "neutilizatorii" acelui produs nu l-au cumpărat;

5. reproiectarea produsului în lumina reacției consumatorilor relativ la calitate și preț.

De consultat:

Deming Edwards W. (2000). *The New Economics for Industry, Government, Education*. MIT Press.

[http://books.google.ro/books?id=RnsCXffehcEC&pg=PR9&dq=Deming+Edwards+W+\(2000\).+The+New+Economics](http://books.google.ro/books?id=RnsCXffehcEC&pg=PR9&dq=Deming+Edwards+W+(2000).+The+New+Economics)

Lucrări:

Deming Edwards W. (1966). *Some Theory of Sampling*. Dover Publications.

Deming Edwards W. (1986). *Out of the Crisis*. MIT Press.

Deming Edwards W. (2000). *The New Economics for Industry, Government, Education*. MIT Press.

http://www.clubafaceri.ro/info_articole/managementul_calitatii/3431/Principalii+precursori+ai+managementului+calitatii.html

http://en.wikipedia.org/wiki/W._Edwards_Deming

DICKSON, WILLIAM J. (1860–1941).

Psihosociolog american. Reprezentant de seamă al orientării relațiilor umane. A fost colaborator al lui Elton Mayo și a avut o contribuție importantă la realizarea experimentelor de la Hawthorne efectuate între 1924 și 1932. Împreună cu Fritz J. Roethlisberger a prezentat principalele concluzii ale acestor experimente în volumul *Management and the Worker* (1939).



Scopul inițial a fost studierea impactului pe care iluminatul îl are asupra productivității muncii. Cercetările au demonstrat că atenția acordată oamenilor crește productivitatea muncii pe termen lung. Experimentele s-au extins și asupra altor aspecte ale productivității muncii, prin manipularea condițiilor existente (sistemele de salarizare, umiditatea, pauzele de odihnă etc.). Fiecare schimbare a dus la o creștere a productivității, atât în cazul fiecărui muncitor, cât și în cazul grupurilor, lucru explicat de Dickson prin faptul că ”muncitorii au participat cu interes la aceste experimente pentru că au înțeles că au fost făcute cu scopul îmbunătățirii performanțelor”. Acesta a fost numit ”efectul Hawthorne”. Concluziile lui Roethlisberger și Dickson au fost:

1. aptitudinile indivizilor sunt predictori imperfecti ai performanței la locurile de muncă. Deși acestea dau anumite indicii privind potențialul fizic și mental al indivizilor, cantitatea produsă e puternic influențată de factorii sociali;

2. organizarea informală afectează productivitatea. Relațiile pe care supraveghetorii le dezvoltă cu muncitorii influențează modul în care aceștia execută ordinele;

3. normele de grup afectează productivitatea. Grupul stabilește ceea ce e ”corect” și cât anume trebuie să lucreze un muncitor;

4. locul de muncă este un sistem social. El trebuie văzut ca un sistem social format din părți interdependente.

Vezi: Roethlisberger, Fritz Jules

De consultat:

Roethlisberger, Fritz J. și Dickson, William J. (2003). *Management and the Worker*. În *Early Sociology of Management*, vol. V. London and New York: Routledge & Taylor & Francis Group.

<http://www.google.ro/search?q=Dickson%2C+William%2C+J.+2003.+Management+and+the+Worker>

Lucrări:

Dickson, William J. și Roethlisberger, Fritz J. (1966) *Counseling in an Organization*, Boston: Graduate School of Business. Administration, Harvard University.

Roethlisberger, Fritz J. și Dickson, William J. [1939] (1979). *Management and the Worker*. London and New York: Routledge & Taylor & Francis Group.

<http://management.thinkahead.net.in/tag/f-j-roethlisberger-and-william-j-dickson>



DiMAGGIO, PAUL JOSEPH (n.1951). **Sociolog american.** Studii la Swarthmore College și la Harvard University. Doctor în sociologie (1979). Profesor la Departamentul de Sociologie al Universității Princeton (din 1992 până în prezent). Director științific al Centrului pentru Arte și Studiul Politicilor Culturale al Woodrow Wilson School. Reprezentant al neoinstituționalismului în sociologia organizațiilor.

“Studiul lui DiMaggio (1991) asupra eforturilor depuse de specialiști pentru crearea condițiilor culturale care susțineau dezvoltarea și menținerea muzeelor de artă la sfârșitul secolului al XIX-lea în America se plasează, de asemenea, la nivelul câmpului organizațional, dar se limitează la o singură societate. În prezentarea sa procesuală, DiMaggio își concentrează atenția în primul rând asupra aspectelor cultural-cognitive ale proiectului profesional: crearea unei distincții între formele de artă înaltă și cele de artă trivială, precum și crearea și selectarea modelelor culturale adecvate constituirii muzeelor de artă ca tipuri distincte de organizații. Studiul descrie luptele duse între grupuri rivale, precum și între interesele noilor tipuri de specialiști – curatori, istorici ai artei, experți în

achiziții – și cele ale directorilor de muzee. Se arată cum fundațiile filantropice, mai exact Corporația Carnegie, joacă un rol determinant în activitatea de promovare a intereselor noilor specialiști din muzee. DiMaggio afirmă că potențialul activ și interesele sunt mai vizibile atunci când punctul central de interes este crearea noilor aranjamente instituționale și nu activitatea de rutină a celor deja existente”.

(Scott, Richard W., *Instituții și organizații*, 2004, p. 126)

Analizând factorii non-economici care creează inegalitate socială, DiMaggio a arătat impactul pe care ”capitalul cultural” îl are asupra indivizilor în carieră. Absolvenții unor colegii de prestigiu tind să se căsătorească cu parteneri mai bine poziționați în societate decât absolvenții unor colegii mediocre. Studiind impactul noilor tehnologii digitale asupra claselor sociale, el a arătat că persoanele cu un statut social ridicat au acces mai ușor la noile tehnologii, sporindu-și avantajele economice. În același timp însă, oamenii din clasele de jos care au un capital cultural bogat se mută relativ ușor în clasele de mijloc și nu se blochează în rețelele sociale ale claselor lor de apartenență. Noile tehnologii sporesc tenacitatea tinerilor și permeabilitatea structurilor de clasă.

Teoria neoinstituționalismului pe care DiMaggio o dezvoltă împreună cu Walter W. Powell descrie modul în care instituțiile interacționează și afectează societatea, modelând comportamentul membrilor. Instituțiile își desfășoară activitatea într-un mediu compus din alte instituții, numit mediu instituțional. Fiecare instituție este influențată de mediul mai larg, care exercită o presiune spre conformare. Pentru a face față acestor presiuni, organizațiile trebuie să-și reafirme deseori legitimitatea. Acest lucru duce la un ”izomorfism instituțional”: organizațiile adoptă anumite practici de afaceri nu pentru că sunt eficiente în sine, ci pentru că ele furnizează legitimitate în ochii celor interesați: creditori, acționari, guvern, ONG-uri, presă, etc. Acest izomorfism poate fi văzut în organizațiile care adoptă stilurile întâlnite în lumea marilor corporații pentru a părea mai eficiente. Organizațiile sunt mai degrabă imitative decât creative și inovatoare. Conformitatea apare nu din teama unor posibile pedepse, ci ca o obligație socială. Oamenii fac anumite alegeri în instituții nu pentru că sunt cele mai bune posibile, ci pentru că nu pot concepe alte alternative. Iar aceste alegeri au în ele o substanță politică deși oamenii își declară neutralitatea politică. Politica folosește instituțiile ca vehicule pentru conformarea indivizilor, obligând instituțiile să-și rescrie regulamentele pentru a se putea adapta noilor medii instituționale.

DiMaggio consideră că asistăm la un izomorfism instituțional: organizațiile adoptă practici de afaceri pentru a-și spori legitimitatea în ochii creditorilor, guvernului, clienților, acționarilor etc. Din acest motiv devin mai puțin creative și inovatoare și seamănă tot mai mult între ele.

De consultat:

Zukin, Sharon și DiMaggio, Paul J. (ed.) (1990). *Structure of Capital. The Social Organization of the Economy*. Cambridge University Press.

[http://books.google.ro/books?id=LE6AAAAIAAJ&pg=PA150&dq=DiMaggio,+Paul+J.+ \(ed.\)+\(1990\).+Structure+of+Capital](http://books.google.ro/books?id=LE6AAAAIAAJ&pg=PA150&dq=DiMaggio,+Paul+J.+ (ed.)+(1990).+Structure+of+Capital)

Lucrări:

DiMaggio, Paul J. și Powell, Walter W. (ed.) (1991). *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago: University of Chicago Press.

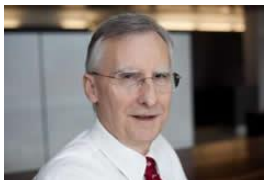
DiMaggio, Paul J. și Louch, Hugh (1998). Socially Embedded Consumer Transactions: For What Kinds of Purchases do People Use Networks Most?. *American Sociological Review* (October), 6, pp.19-37.

DiMaggio, Paul J. (ed.) (2001). *The Twenty-First Century Firm: Changing Economic Organization in International Perspective*. Princeton: Princeton University Press.

DiMaggio, Paul J., Hargittai, Eszter, Celeste, Coral și Shafer, Steven (2004). From Unequal Access to Differentiated Use: A Literature Review and Agenda for Research on Digital Inequality. *Social Inequality*, edited by Kathryn Neckerman. New York: Russell Sage Foundation.

sociology.princeton.edu/Faculty/DiMaggio/

en.wikipedia.org/wiki/New_institutionalism



DONALDSON, LEX. Sociolog și economist **australian** de origine britanică, născut la Liverpool în Marea Britanie. Este profesor de design organizațional și decan al Școlii Postuniversitare de Management de la Universitatea din New South Wales, Sydney. Master la Aston și doctorat la Londra.

Visiting profesor la universitățile din Aston, Iowa, Londra, Maryland, Northwestern și Stanford. În anul 2003 a fost nominalizat pe locul 73 în topul celor mai importanți specialiști în management din lume, realizat de către Academia de Management din SUA.

El pledează pentru o abordare pozitivistă și funcționalistă a organizațiilor. Pozitivistă în sensul utilizării doar a teoriilor validate prin folosirea unor metode științifice și funcționalistă în sensul că modul de organizare are consecințe asupra performanțelor și există tendința de a se adapta în timp prin sporirea consecințelor pozitive. Organizațiile trebuie să adopte structurile care se potrivesc situației în care evoluează și să-și schimbe strategiile și dimensiunile în funcție de urgența

sarcinilor. "Cele mai bune structuri sunt cele care se potrivesc situației în care se află organizația." Teoria despre "urgența organizațiilor" spune că atunci când o instituție trece printr-o diversificare a activităților, cel mai eficient e să treacă la o divizare a ei. Există o serie de variabile care interacționează între ele și afectează performanța. Performanța scăzută duce la adaptare organizațională, pe când performanța ridicată duce la creșterea organizației. Factorii care afectează pozitiv sau negativ performanța sunt: ciclul de afaceri, concurența, datoriile, riscul divizării, diversificarea și managerii.

Pentru Lex Donaldson organizațiile variază în funcție de alegerile strategice și politicile pe care le fac. Managerii au multe opțiuni, dar aleg ținând cont de maximizarea intereselor personale și a puterii proprii. În plus, deciziile manageriale sunt dictate de situații și de interesul întregii organizații.

Lex Donaldson consideră că organizațiile funcționează după paradigme, teorii și principii metodologice separate, care nu sunt integrate și care, uneori, sunt contradictorii. Proliferarea diverselor teorii de management bulversează organizațiile. El este adeptul unui integralism conceptual.

De consultat:

Donaldson, Lex (1995). *American Anti-Management Theories of Organization: A Critique of Paradigm Proliferation*. Cambridge University Press.

[http://books.google.ro/books?id=lpj19gnqSsAC&printsec=frontcover&dq=Donaldson,+Lex+\(1995](http://books.google.ro/books?id=lpj19gnqSsAC&printsec=frontcover&dq=Donaldson,+Lex+(1995)

Lucrări:

Donaldson, Lex (1985). *In Defence of Organization Theory: A Reply to the Critics*. Cambridge University Press.

Donaldson, Lex (1995). *American Anti-Management Theories of Organization: A Critique of Paradigm Proliferation*. Cambridge University Press.

Donaldson, Lex (1996). *For Positivist Organization Theory: Proving the Hard Core*. Thousand Oaks, California: Sage Publications.

Donaldson, Lex (1999). *Performance-Driven Organizational Change: The Organizational Portfolio*. Thousand Oaks, California: Sage Publications.

Donaldson, Lex (2001). *The Contingency Theory of Organizations*. Thousand Oaks, California: Sage Publications.

www.iese.edu/.../LexDonaldson/LexDonaldson.asp?...

www2.agsm.edu.au/.../LexDonaldson/.../LexDonaldson2007.pdf

DOUGLAS, MARY (1921–2007). **Antropolog britanic.** A absolvit Oxford University în 1943, iar în 1950 și-a susținut doctoratul în urma unei cercetări de teren în Congo. A predat 25 ani antropologia socială la University



College din Londra. În 1977 a ajuns în SUA ca director la Centrul de Studiere a Culturii din cadrul Fundației Russel Sage din New York, iar în 1981 s-a mutat la Northwestern University. A predat și la Universitatea Princeton timp de 3 ani, iar în 1988 s-a întors în Marea Britanie. A fost aleasă membru al Academiei Britanice și Comandor al Ordinului Imperiului Britanic.

A fost interesată de modul în care oamenii dau sensuri realității lor și de modul în care această realitate este exprimată prin simbolurile lor culturale. Oamenii creează în mod activ semnificații în viața lor socială, în vederea menținerii societății lor. Cultura este un instrument al acțiunilor sociale curente, este mijlocul prin care acestea se realizează, prin care membrii spun că anumite lucruri sunt "bune" sau "rele". Ea se menține, se construiește, se modifică printr-o "colonizare a minții celuilalt". Ideile, credințele și reprezentările devin cunoștințe dacă reușesc să facă trecerea de la individual la colectiv. Pentru aceasta ele trebuie

Pentru Mary Douglas instituțiile apar dintr-un impuls care a strâns laolaltă interesele convergente ale indivizilor și un amestec nedefinit de constrângere și convenție. Dacă doresc să supraviețuiască, ele trebuie să-și cucerească legitimitatea printr-un act de întemeiere distinctă în cadrele lumii. Stabilitatea presupune încremenirea într-o formă recognoscibilă și controlarea memoriei membrilor ei.

să fie credibile. "Credibilitatea depinde de consensul moral; prin ea comunitatea se întinde pe sine". Toate comportamentele umane, chiar și cele aparent lipsite de importanță, ascund o semnificație de bază legată de procesele cognitive prin care diferite culturi și societăți funcționează: interpretările date de oameni evenimentelor care au loc în jurul lor sunt potențiali "spioni" care ajută la reconstruirea sistemului de principii în care oamenii trăiesc la un loc. La întrebarea care dă titlul unei lucrări importante: *Cum gândesc instituțiile*, Mary Douglas spune că nu trebuie să restrângem analiza doar la nivelul persoanelor care

populează organizațiile, ci trebuie să înțelegem cultura în care acești oameni trăiesc și în care instituțiile există. Și această analiză trebuie să meargă spre formarea și consolidarea legăturilor sociale și spre descrierea mecanismelor care reglementează funcționarea lor. Capacitatea oamenilor de a decide rațional asupra unor aspecte de colaborare și de solidaritate este "gândire instituțională". Aceasta impune tipuri de clasificări, operațiuni logice și metafore cheie, precum cele despre echitate, justiție, cauzalitate, spațiu etc. "Ele răspund nevoilor individuale de ordine, coerență și control al incertitudinii". Nevoia de cooperare impune o serie de reguli și oamenii renunță la interesul personal în favoarea construirii bunurilor colective. Ei creează instituții; instituțiile realizează clasificări; clasificările determină modul de gândire și acțiune al oamenilor; acest mod de gândire întărește instituțiile existente. "Instituțiile orientează în mod sistematic memoria persoanelor fizice și modul lor de a percepe în forme compatibile cu deciziile care s-au aprobat." Instituțiile sunt în cele din urmă structura societății: ele permit oamenilor să se stabilească în grupuri, sunt intermediare între oameni și lumea în care trăiesc, oferind chei de interpretare a realității. Dacă funcționează bine, sunt capabile să rezolve

problemele colective de viață și oferă răspunsuri adecvate la contextele sociale. ”S-a spus foarte bine că indivizii suferă din pricina limitării impuse de raționalitatea lor și este la fel de adevărat că, prin crearea organizațiilor, ei își extind capacitatea de a mânui informația dincolo de limitele respective. Am arătat deja că instituțiile trebuie întemeiate pe un mecanism cognitiv, precum și felul în care se realizează acest lucru. Câștigul reciproc de pe urma tranzacțiilor multiple nu creează suficientă siguranță față de strategiile unei alte persoane. El nu justifică încrederea necesară. Mecanismul cognitiv întemeiază instituția simultan în cadrul lumii naturale și în conștiința indivizilor, odată cu descoperirea că structura formală a instituțiilor corespunde structurilor formale existente în zonele din afara habitatului uman.

În primul rând, pentru a exista cel puțin posibilitatea unui discurs, trebuie să existe un acord asupra tuturor categoriilor fundamentale. Instituțiile sunt singurele care pot defini similaritatea. Elementele componente sunt atribuite diferitelor grupuri, prin intermediul cărora instituțiile își găsesc propriile analogii cu lumea înconjurătoare. Pe de o parte, consumul emoțional necesar creării unui set de analogii provine din neliniștile sociale. Pe de altă parte, există o tensiune între stimulentele oferite indivizilor raționali pentru ca aceștia să-și consume timpul și energia rezolvând problemele dificile ale grupului și tentația de a sta deoparte și de a lăsa analogiile întemeietoare ale societății din jur să preia controlul”.

”Orice instituție începe să controleze memoria membrilor săi. Îi face să uite experiențele incompatibile cu imaginea sa virtuoasă și să-și reamintească evenimentele care susțin o anumită perspectivă asupra naturii, una complementară cu instituția însăși. Ea este cea care furnizează categoriile gândirii pentru membrii săi, stabilește termenii necesari cunoașterii de sine și impune identități. Și aceasta nu este tot. Instituția mai trebuie să asigure stabilitatea edificiului social prin sacralizarea principiilor justiției... Nu putem admite ca regulile justiției noastre să depindă de ceva artificial. O asemenea idee este imorală, ba chiar reprezintă o amenințare la adresa sistemului nostru social, a tuturor valorilor și sistemelor sale de clasificare. Justiția este conceptul care pecetluiește legitimitatea... Fiind elaborată cu scopul precis de a oferi instituțiilor justificarea și stabilitatea necesare, justiția se întemeiază pe convenții. Astfel, nici măcar unul din elementele justiției nu este corect în sine, deoarece corectitudinea depinde de gradul său de generalitate, de coerența sa schematică și de adecvarea la celelalte principii general acceptate. Justiția este un sistem intelectual mai mult sau mai puțin satisfăcător, proiectat pentru a asigura coordonarea unui ansamblu specific de instituții [...] Instituțiile impun ca egalitatea șanselor să fie introdusă în rândul principiilor fundamentale, cele care conferă legitimitate. Ele se folosesc de lipsa egalității din regimurile rivale pentru a le demonstra caracterul ilegitim [...] Fără menajamente trebuie să spunem că opiniile noastre morale sunt pregătite de instituțiile sociale. Se întâmplă extrem de rar și este foarte dificil ca un individ să aleagă o poziție etică numai pe baza unor motive raționale și individuale. Propriile noastre judecăți sunt pregătite în interiorul instituțiilor sociale în care trăim”.

(Douglas, Mary, *Cum gândesc instituțiile*, 2002, pp. 81;155-158; 165)

De consultat:

Douglas, Mary (1986). *How Institutions Think*. Syracuse: Syracuse University Press.

[http://books.google.ro/books?id=EjQzxQw5HLIC&pg=PR2&dq=Douglas,+Mary+\(1986\).+How+Institutions+Think](http://books.google.ro/books?id=EjQzxQw5HLIC&pg=PR2&dq=Douglas,+Mary+(1986).+How+Institutions+Think)

Lucrări:

Gross, Jonathan L., Rayner, Steve și Douglas, Mary (1985). *Measuring Culture: A Paradigm for Analysis of Social Organization*. Columbia University Press.

Douglas, Mary [1986] (2002). *Cum gândesc instituțiile*. Iași: Polirom (trad. din l. engleză de Radu Pavel Gheo).

www.dircost.unito.it/dizionario/pdf/Pallante-Douglas.pdf

www.mnsu.edu/emuseum/.../Douglas.html

www.semioticon.com/people/Douglas.html -



DRUCKER, PETER FERDINAND (1909–2005). **Jurist american** de origine austriacă. Născut la Viena, a obținut doctoratul în Germania în drept public și relații internaționale. În 1933 s-a stabilit la Londra ca director de resurse la o bancă, iar din 1937 s-a stabilit în SUA. A fost consultant economic la diferite bănci și companii de asigurări și consilier pentru strategii de afaceri

și management pentru un mare număr de corporații americane. Profesor de filosofie și politologie la Colegiul Bennington (1942–1949). Profesor de management la New York University Business (1950–1970). Profesor de științe sociale la Claremont Graduate School, California (1971–2005). A publicat 38 de cărți și câteva sute de articole. Este considerat *inventatorul managementului*.

“Opera lui Drucker începe cu o examinare a managementului de nivel superior și a rolului său critic în instituția reprezentativă pentru societatea industrială modernă, și anume marile corporații. Pornind de aici, el a identificat managementul ca fiind zona centrală a problemei și pe manageri ca elementul dinamic al oricărei organizații. Managerii, prin controlul pe care îl au asupra structurilor de luare a deciziilor în corporațiile moderne, sunt cei care însuflețesc organizațiile și societatea. Managerilor li se asigură resurse umane și materiale cu care să lucreze și, pornind de la acestea, ei creează întreprinderi productive care determină bunăstarea societății. Această apreciere devine tot mai evidentă pe măsură ce avansăm în era tehnologiei cunoașterii, făcând ca resursele umane să

devină tot mai importante pentru performanțele și eficiența organizațiilor. Totuși, după părerea lui Drucker, managerii, deși devin o resursă de bază în orice organizație, ei constituie sunt o resursă tot mai rară, mai scumpă și mai perisabilă. Așa stând lucrurile, apare extrem de important ca managerii să poată fi folosiți cât mai eficient posibil în stadiul actual al cunoașterii practicii și funcțiilor acestora. Drucker abordează această problemă a eficacității manageriale în majoritatea studiilor sale”.

(Pugh, Derek S. și Hickson, David J.,
Managementul organizațiilor, 1994, pp. 104).

Pentru a fi eficienți, conducătorii de instituții trebuie să răspundă la câteva întrebări: ”Ce trebuie făcut?”, ”Ce e benefic pentru bunul mers al afacerii?”. Apoi trebuie să dezvolte planuri de acțiune, să își asume responsabilitatea deciziilor, dar și responsabilitatea comunicării, să se axeze asupra oportunităților în detrimentul problemelor, să conducă ședințe productive, să gândească și să vorbească în spirit colectiv (”noi”) mai degrabă decât individual (”eu”). Eficiența este o disciplină care poate fi învățată. Un executiv eficient trebuie ”să facă productive resursele”, găsind surse de motivare a salariaților care să înlocuiască teama. Drucker a creat conceptul de ”management prin obiective”, mutând accentul pe productivitate și nu pe efort, pe autocontrol și nu pe control ierarhic, pe responsabilitatea individuală, nu pe cea colectivă.

Peter Drucker spune că managerii trebuie să conducă prin obiective, să-și asume mai multe riscuri pe o perioadă mai lungă, să ia decizii strategice, să creeze echipe integrate și bine motivate, să transmită informațiile repede și clar și să demonstreze competență și devotament. Managerii răspund de rezultate.

A abordat și problematica inovației și a sistemului antreprenorial, utilizând conceptul de societate antreprenorială.

”Avem nevoie de o societate antreprenorială în care inovația și sistemul antreprenorial sunt normale, ferme și permanente. Așa cum managementul a devenit organul specific al unei instituții contemporane, de integrare al societății noastre bazate pe organizații, tot așa și inovația și sistemul antreprenorial trebuie să devină parte integrantă a activității din organizațiile economice și din societatea noastră. Aceasta presupune ca toate conducerile din întreprinderi să facă din inovație și din sistemul antreprenorial o practică normală, continuă și zilnică a propriei lor activități și a activității organizației lor”

(Drucker, Peter F., *Inovația și sistemul antreprenorial*, 1993, p. 168)

Un director eficient consideră angajații o ”resursă” nu un ”cost”, deoarece aceștia pot realiza performanțe în domeniile lor de activitate și pot spori cunoașterea dacă sunt conduși eficient. ”Dezvoltarea depinde mai curând de energia umană decât de bogăția economică.”

“Antreprenorii inovează. Inovația este instrumentul specific sistemului antreprenorial. Este actul care înzestrează mijloacele cu o nouă capacitate de a crea bogăție. Într-adevăr, inovația creează un mijloc. Un mijloc nu există până când omul nu găsește o întrebuintare pentru ceva din natură, pe care, în felul acesta, îl înzestrează cu o valoare economică. Până atunci, fiecare plantă este o buruiană și fiecare mineral este doar o altă piatră. Până acum un secol, nici uleiul mineral care ieșea din pământ, nici bauxita – minereul din care se extrage aluminiu – nu erau mijloace. Erau niște neplăceri: ambele făceau pământul nefertil. Mucegaiul era o calamitate, nu un mijloc. Bacteriologii făceau eforturi disperate pentru a-și proteja culturile de bacterii împotriva contaminării cu această ciupercă. Apoi în anii '20, un medic londonez, Alexander Fleming, a realizat că această «calamitate» era exact distrugătorul de bacterii pe care îl căutau bacteriologii, iar mucegaiul a devenit un mijloc valoros. Același lucru era adevărat și pentru sfera socială și pentru cea economică. Nu există resurse mai mari în economie decât «puterea de cumpărare». Dar, puterea de cumpărare este creația unui antreprenor inovator. Fermierul american n-avea, de fapt, deloc putere de cumpărare la începutul secolului al XX-lea, el nu-și putea cumpăra utilaje entru fermă. Pe piață erau multe mașini de recoltat, dar oricât de mult și le-ar fi dorit, fermierul nu putea să le plătească. Atunci, unul din mulții inventatori de mașini de recoltat, Cyrus McCormick, a inventat cumpărarea cu plata în rate. Aceasta a permis fermierului să plătească mașina de recoltat mai degrabă din viitoarele câștiguri, decât din cele trecute și, dintr-o dată, fermierul a avut puterea de cumpărare pentru achiziționarea echipamentului necesar pentru fermă.

Tot așa, oricare ar fi schimbările, potențialul de producere a bogăției din mijloace deja existente constituie o inovație. Pentru transportarea unui autocamion de pe șasiu pe un vas de marfă nu se punea problema tehnologiei. Containerul a apărut dintr-o nouă percepere a vasului de marfă, mai degrabă ca un mijloc de manevrare a mărfurilor, decât ca un «vapor»; ceea ce conta, într-adevăr, era ca timpul de staționare în port să fie cât mai scurt posibil. Această inovație banală a îmbunătățit productivitatea cargoboturilor și a salvat, probabil, navigația. Fără ea, expansiunea extraordinară a comerțului din ultimii patruzeci de ani – dezvoltarea cea mai rapidă a oricărei activități economice majore, înregistrată vreodată – nu ar fi putut avea loc. Ceea ce a făcut într-adevăr posibil învățământul general – mai mult decât întoarcerea maselor spre valoarea educației, decât pregătirea sistematică a profesorilor în școli de pregătire specială, sau decât teoria pedagogică – a fost cea inovație minoră, manualul. (Manualul a fost, probabil, invenția unui reformator ceh din domeniul învățământului Johann Amos Comenius, care a proiectat și a folosit primele abecedare latine la mijlocul secolului al XVII-lea). Fără manual, nici chiar un profesor foarte bun nu poate să predea la mai mult de 1–2 copii în același timp; cu el, și un profesor destul de slab se descurcă onorabil cu 30–35 de cursanți.

Inovația, așa cum arată aceste exemple, nu trebuie să fie tehnică, și nu trebuie să fie neapărat «un lucru». Puține inovații tehnice pot să concureze în termeni de impact cu inovații sociale ca ziarul sau asigurarea. Cumpărarea în rate

transformă, fără exagerare, economia. Oriunde este introdusă, ea schimbă economia de la una de ofertă la una de cerere, aproape indiferent de nivelul productiv al economiei (ceea ce explică de ce cumpărarea în rate este prima practică pe care orice guvern marxist care vine la putere o suprimă imediat; așa cum au făcut comuniștii în Cehoslovacia, în 1948, și în Cuba, în 1959). Spitalul, în forma sa modernă de inovație socială a iluminismului secolului al XVIII-lea, a avut un mare impact asupra îngrijirii sănătății, mai mult decât multe progrese în medicină. Managementul sau «cunoștințele folositoare» care permit unui om să facă, pentru prima oară, productivi oameni cu diferite calificări și cunoștințe care muncesc împreună într-o «organizație», este o inovație a acestui secol. El a transformat societatea modernă în ceva de o nouă calitate, ceva, printre altele, pentru care nu avem nici teorie politică, nici teorie socială: *o societate a organizațiilor [...]*.

Deci, «inovația» este mai degrabă un termen social decât unul tehnic. Ea poate fi definită în felul în care J. B. Say a definit sistemul antreprenorial, ca schimbare a randamentului posibilităților. Or, așa cum ar tinde să procedeze un economist modern, ea poate fi definită mai curând în termeni de cerere, decât de ofertă, sau ca schimbând valoarea și satisfacția obținută de consumator din posibilități. Care din cele două este mai potrivită depinde de cazul specific, și mai puțin de modelul teoretic. Trecerea de la laminorul pentru oțel integral la «minilaminor», al cărui proces tehnologic începe cu fierul vechi, și nu cu minereul de fier, și se încheie cu un produs finit (de exemplu, bare și tije în blocul oțelului care apoi trebuie prelucrat), este cel mai bine descrisă și analizată în termeni de ofertă. Produsul final, utilitatea finală și clienții reprezintă același lucru, deși costurile sunt substanțial mai mici; probabil că aceeași definiție, în termeni de ofertă, se potrivește și containerului. Dar audiocasetă sau videocasetă, deși la fel de tehnică, dacă nu mai mult, este mai bine descrisă în termeni de valoare față de consumator și satisfacție a consumatorului, întrucât ea este o inovație socială de genul revistelor lui Henry Luce de la *Time-Life-Fortune* din anii '20, sau capitalul bursei de la sfârșitul anilor '70 și începutul anilor '80. Deocamdată nu putem dezvolta o teorie a inovației. Dar știm deja suficient ca să spunem când, unde și cum se caută sistematic ocazii de inovații și cum judecă cineva șansele de succes sau riscurile de eșec. Știm suficient ca să dezvoltăm, deși încă în contur, practica inovației. Pentru istoricii tehnologiei, a devenit aproape un clișeu faptul că una din cele mai mari realizări ale secolului al XIX-lea a fost inventarea «inovației». Înainte de 1880, sau cam așa, invenția era misterioasă; cărțile începutului de secol XIX vorbesc fără încetare de «sclipirea de geniu». Însuși inventatorul era o figură jumătate romantică, jumătate ridicolă, meșterind într-o mansardă părăsită. Prin 1914 când a izbucnit Primul Război Mondial, «invenția» a devenit «cercetare», o activitate sistematică, cu un scop bine definit, care este planificată și organizată, cu o mare precizie, atât în evaluarea rezultatelor vizate, cât și a celor care ar putea fi realizate. Acum trebuie să se facă ceva similar pentru inovație. Antreprenorii vor trebui să învețe să practice inovația sistematică”.

(Druker, Peter F., *Inovația și sistemul antreprenorial*, 1993, pp. 27-28; 29)

Peter Drucker a inspirat și influențat concepțiile managerilor și mediul de afaceri, identificând și examinând cele mai actuale probleme cu care se confruntă liderii, începând de la strategia de corporație, stilul managerial, până la schimbările sociale.

De consultat:

Drucker, Peter F. (2007). *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles*. Published by Elsevier Ltd.
<http://www.google.ro/search?q=Drucker+Peter&hl=r...>

Lucrări:

Drucker, Peter F. [1985] (1993). *Inovația și sistemul antreprenorial*. București: Editura Enciclopedică.
Drucker Peter F. [1993] (1999), *Societatea postcapitalistă*. București: Editura Image.
Drucker, Peter F. [1992] (2001) *Organizațiile viitorului*. București: Editura Teora.
Drucker, Peter F. [1998] (2006). *Despre profesia de manager*. București: Meteor Press.
Drucker, Peter F. [1996] (2007). *Despre decizie și eficacitate*. București: Meteor Press.
en.wikipedia.org/wiki/Peter_Drucker
www.druckerinstitute.com/



DUPUY, FRANÇOIS (n.1947). **Sociolog francez.**

Licențiat în istorie veche la Universitatea din Paris (1969). Diplomat în științe politice (Paris, 1971). Cercetător la Centrul de Cercetări în Științele Sociale ale Muncii (1972). Cercetător asociat la Centrul de Sociologie a Organizațiilor (1976). Cercetător la Centrul Național de Cercetări Științifice (1978). Profesor invitat la CEDEP-INSEAD (1980–1999). Profesor invitat la University of California, Irvine (1984, 1985, 1990). Creează primul laborator francez de consiliere, care are ca bază sociologia organizațiilor (1990–1994). A condus operațiile de consiliere privind dezvoltarea comerțului cu produse electronice, a reformei d’Aire France. După 1995, consultant independent la Crédit Lyonnais și la Société Générale, SNCF. Profesor de management la Indiana University. Kelley School of Business (1997–2000). Profesor de psihosociologia organizațiilor la INSEAD (1999). Președinte al Mercer Delta Consulting France, apoi consilier științific al ansamblului de companii

al grupului Mercer din Franța (2001–2005). După 2005, profesor la INSEAD și consultant independent.

“Nu există birocrație fără flexibilitate, mai mult, în modelul francez, flexibilitatea este mai importantă decât birocrația, scriau într-un mod oarecum provocator François Dupuy și Jean-Claude Thoenig (1983, *op. cit.*, p.52). Peter Blau (1955, *op.cit.*) combătuse deja, într-o lucrare cu titlu sugestiv – *The Dynamics of Bureaucracy* – teza rigidității organizațiilor birocratice, arătând că reglementările paralizează rareori activitatea, din moment ce ele sunt adesea ocolite de către agenții care ar trebui să le respecte sau de cei care răspund de aplicarea lor. Deși nu se referă la cercetările lui Peter Blau, François Dupuy și Jean-Claude Thoenig, care au lucrat multă vreme în cadrul Centrului de Sociologie a Organizațiilor, se înscriu pe aceeași linie. Spre deosebire de toți cei care consideră că administrația franceză este rigidă, impersonală și greoaie, cei doi cercetători pun accentul pe flexibilitatea ei, flexibilitate ce rezidă în numeroase aranjamente și în excepțiile de tot soiul care sunt negociate aici. Firul călăuzitor al demonstrației îl constituie administrația prefectorială. François Dupuy și Jean-Claude Thoenig constată că tocmai într-un univers ca prefectura, din care orice relație directă cu publicul este, în principiu, eliminată (există un ghișeu, dosarele au un caracter abstract), această relație apare ca esențială și pe ea se pune cel mai mare preț. Funcționarii care au contacte cu exteriorul se bucură de o mai mare autonomie în raport cu colegii sau cu superiorii ierarhici. Cu cât au mai multe contacte, cu atât se arată mai receptivi față de aranjamente. François Dupuy și Jean-Claude Thoenig au recurs la expresia «aranjamente negociate» pentru a desemna negocierile și aranjamentele menite să flexibilizeze reglementările ce se stabilesc la toate nivelurile ierarhiei. Într-un fel, funcționarii aflați în contact cu exteriorul se transformă în «mijlocitori». Și invers, orice public își stabilește, în interiorul organizației, un fel de corespondent, un mediator, adică își găsește pe cineva în stare să-i faciliteze demersurile. Aceste contacte cu exteriorul și aranjamentele pe care le prilejuiesc nu sunt, însă, atât de simple pe cât par la prima vedere. Ele, arată autorii, produc mai curând o anume ambivalență în cazul funcționarilor. Pe de o parte, apar ca sursă a eficienței (anumite dosare sunt rezolvate mai repede, probleme *a priori* insolubile sunt rezolvate etc.) și dovedesc latura umană a administrației, care știe să se deschidă către cazurile particulare. Pe de altă parte, ele pot fi trăite ca manifestări de inechitate și favoritism, îndeosebi de către aceia care nu dispun de nicio posibilitate de a face astfel de aranjamente. Agenții care recurg la asemenea practici rezolvă contradicția în felul următor: aranjamentele pe care le mijlocesc ei înșiși li se par necesare și justificabile, ca excepții de la regulă, menite să deblocheze o situație; în schimb, aranjamentele făcute la nivelurile superioare ale ierarhiei sunt sistematic interpretate ca manifestări de favoritism, fiind denunțate ca atare. Rezultatul este, evident, adâncirea prăpastiei, relevată de Michel Crozier (1964) dintre diferitele niveluri ierarhice. François Dupuy și Jean-Claude Thoenig demonstrează, în esență, că administrația franceză este, contrar ideilor generale, acceptate, o organizație cu rădăcini la nivel local, care se bazează pe o serie de contacte cu exteriorul și ai cărei funcționari dispun de o anumită autonomie de acțiune, îndeosebi în domeniul aplicării regulilor”.

(Lafaye, Claudette, *Sociologia organizațiilor*, 1998, pp. 53-54)

Lucrări:

Dupuy, François și Toenig, Jean-Claude (1983). *Sociologie de l'administration française*. Paris: Armand Colin.

Dupuy, François și Thoenig, Jean-Claude (1985). *L'Administration en miettes*. Paris: Fayard.

Dupuy, François (1991). Perspectives internationales de la relation télématiques bancaire. *Communication au Colloque de l'EFMA*, 5-6, février 1, Bruxelles.

us.macmillan.com/author/francoisdupuy

www.francoisdupuy.com/.../index_biographie.html



DURKHEIM, ÉMILE (1858–1917). **Sociolog francez**, unul dintre părinții fondatori ai sociologiei. Elev al L'Ecole Normale Supérieure. Studii în Germania sub îndrumarea lui Wilhelm Wundt. A susținut doctoratul în filosofie în 1892 cu teza *Diviziunea muncii sociale*, una dintre primele cărți de sociologie, în care și-a prezentat principalele idei teoretice. În 1887 a predat la Universitatea

din Bordeaux primul curs de sociologie, iar din 1902 s-a mutat la Sorbona, unde a înființat prima catedră de sociologie din Franța. A întemeiat în 1898 revista *L'Année sociologique*, devenită curând cea mai prestigioasă revistă de profil din Franța. Fondatorul școlii franceze de sociologie.

Pentru Émile Durkheim organizația nu este numai ceva care absoarbe, cu intensitate egală, sentimentele și energia membrilor ei; ea este și puterea care le reglează. Fiecare organizație are o înclinare colectivă ce îi este caracteristică și din care derivă atracțiile individuale, iar nu invers.

Pentru Durkheim, agentul moralizator al omului ca ființă socială este societatea. Societatea este producătoarea de reguli morale și creatoarea conștiinței sociale. Conștiința comună este ansamblul similitudinilor sociale, suma sentimentelor asemănătoare care se manifestă în conștiințele individuale, care determină la rândul ei o "solidaritate mecanică". Odată cu creșterea gradului de diferențiere sau individualizare apare solidaritatea organică. Diviziunea muncii este sursa solidarității sociale. Ea nu e doar un fenomen economic, ci are și un caracter moral. Dreptul este

cel mai vizibil simbol al solidarității sociale; el organizează viața socială în forme cât mai precise. Regulile juridice exprimă condițiile esențiale ale vieții colective pentru orice tip de societate. Ele impun două tipuri de sancțiuni: represive și restitutive. Sancțiunile penale sunt expresia rezistenței colectivității în fața unei

crime, un act criminal fiind cel care ofensează stările puternice ale conștiinței colective.

Diviziunea muncii sociale este direct proporțională cu densitatea morală a societății, iar aceasta din urmă crește odată cu creșterea densității fizice. Creșterea densității sociale poate apărea în trei moduri: 1. mărirea concentrației spațiale a oamenilor; 2. formarea și dezvoltarea orașelor; 3. creșterea numărului și eficienței modalităților de comunicare. Chiar dacă societățile pot crește în volum (mărime absolută), ele nu cresc neapărat în densitate. O societate care se mărește, dar în care numărul contactelor sociale nu crește, poate rămâne segmentară și nu evoluează într-o diviziune a muncii. Oamenii își diferențiază specialitățile cu scopul de a diminua competiția și pentru a coexista. Diviziunea muncii sociale diferențiază pentru a uni și pentru a aduce oamenii mai aproape. Dacă este împinsă prea departe, ea devine sursă de dezintegrare: individul se izolează și își diminuează conștiința colectivă. Atunci apare anomia, definită ca o lipsă a unor reglementări sociale capabile să asigure cooperarea între funcțiile specializate.

”Prima grijă a unui șef inteligent și experimentat va fi să suprime ocupațiile inutile și să distribuie munca astfel ca fiecare să fie suficient de ocupat, să sporească activitatea funcțională a fiecărui lucrător și ordinea va renaște în mod spontan în același timp în care munca va fi economiceste amenajată”.

Pentru a spori solidaritatea socială, munca trebuie împărțită în funcție de distribuția aptitudinilor în societate, căci cu cât societatea este mai avansată, cu atât este mai greu ca meseriile să corespundă abilităților personale ale fiecărui individ. Durkheim spune că societatea ne îndeamnă să ”ne limităm orizontul, să ne alegem o sarcină precisă și să ne angajăm în ea cu totul, în loc să facem din ființa noastră un soi de operă de artă completă, perfectă, care își trage valoarea din ea însăși și nu din serviciile pe care le aduce”.

Omul este o ființă duală, căci omului fizic (definit prin stări personale care reflectă personalitatea individuală) i se adaugă omul social (definit prin stări comune tuturor indivizilor, simbolizând societatea) și acesta din urmă are nevoie de o societate pe care să o exprime și pe care s-o servească. Copiii și bătrânii reprezintă aproape în întregime omul fizic și nu omul social, pentru că societatea lipsește din conștiința celor dintâi și începe să dispară din conștiința celorlalți.

(preluare după site-ul:

<http://www.roportal.ro/articole/emile-durkheim-studiu-de-autor-58.htm>)

De consultat:

Durkheim, Émile (2009). *De la division du travail social. Étude sur l'organisation des sociétés suprieures*. BiblioLife.

[http://www.google.ro/search?q=Durkheim%2C+Emile+\(2009\).+De+la+division+du+travail+social.+](http://www.google.ro/search?q=Durkheim%2C+Emile+(2009).+De+la+division+du+travail+social.+)

Lucrări:

Durkheim, Émile [1897] (1993). *Despre sinucidere*. Iași: Editura Institutul European (trad. din l. franceză de Mihaela Calcan).

Durkheim, Émile [1912] (1995). *Formele elementare ale vieții religioase*. Iași: Editura Polirom (trad. din l. franceză de Magda Jeanrenaud și Silviu Lupescu).
Durkheim, Émile [1893] (2001). *Diviziunea muncii sociale*. București: Editura Albatros (trad. din lb. franceză de Cristinel Pantelimon).
Durkheim, Émile [1895] (2002). *Regulile metodei sociologice*. Iași: Editura Polirom (trad. din l. franceză de Dan Lungu).
www.durkheim.itgo.com
www.emile-durkheim.com



EDVINSSON, LEIF (n. 1946). **Economist suedez.** A făcut studii la Enköping, Uppsala și Universitatea din Lund, a absolvit un master în administrarea afacerilor (MBA) la Universitatea din Berkeley, California. A fost vicepreședinte al băncii S-E din Suedia, consilier al Centrului Internațional pentru Comerț al ONU, membru în consiliile de conducere ale multor instituții, precum Colegiul pentru Medicină Moleculară Karolinska din Stockholm, Colegiul Henley din Marea Britanie. Este profesor la Universitatea din Lund, la Universitatea Politehnică din Hong Kong și susține prelegeri și conferințe la Harvard, Stanford, London, Stockholm etc. Conduce firma specializată în crearea de modele în domeniul capitalului intelectual Universal Networking Intellectual Capital (www.unic.net). În 1997 a lansat împreună cu Michel S. Malone lucrarea *Capitalul intelectual: realizarea valorii reale a companiei prin descoperirea potențialului intelectual ascuns (Intellectual Capital: Realizing Your Company's True Value by Finding Its Hidden Brainpower)*, pentru care i s-a atribuit în anul următor premiul *Brain of the Years* la concurență cu Bill Gates și Paul McCartney. A realizat la Skandia prima cuantificare a capitalului intelectual, demonstrând că aceasta depășește 10 miliarde lire sterline.

Pentru Edvinsson există o diferență între managementul cunoștințelor și capitalul intelectual. "Managementul cunoștințelor se referă la stocarea, transferul și migrarea cunoștințelor. Capitalul intelectual se referă la potențialul de câștig al organizației.". Ideile sunt resursele cele mai bogate aflate la dispoziția unei organizații. Ele produc fisuri în legislație, provoacă managerii și sfidează clasificările. Nimeni nu știe mai bine acest lucru decât cei care lucrează cu ideile: școlile de afaceri și firmele de consultanță. Firmele tind în mod obișnuit să ignore know-how-ul și potențialul angajaților, dar valoarea lor iese în evidență abia după dispariția acestora. Așa cum calculatorul își diminuează valoarea financiară imediat după cumpărare, dar îi crește valoarea pe măsură ce e utilizat pentru că stochează

informații tot mai importante, la fel o firmă are o valoare financiară cuantificabilă, dar și o altă valoare poate chiar mai importantă. Iar aceasta iese în evidență când demisionează o persoană importantă, când firma pierde un client-cheie, când oamenii fac treabă de mântuială și nu-și transformă cunoștințele, relațiile și valorile în resurse creatoare de bogăție. Pentru a demonstra valoarea capitalului intelectual a produs CD-uri despre CI.

Capitalul intelectual este o combinație de capital uman – inteligența, aptitudinile, cunoștințele și potențialul membrilor unei organizații - și capital structural – resurse absorbite de clienți, activități, baze de date, mărci și sisteme. Este capacitatea de a transforma cunoștințele și valorile intangibile în resurse creatoare de avuție, înmulțind capitalul uman cu capitalul structural.

Activele necorporale, precum cultura, valorile, relațiile, cunoștințele constituie sursa principală de bogăție a unei firme. Accentul pus de țările occidentale pe drepturile de autor și de proprietate intelectuală a dus la o creștere a avuției acestor țări. Stimularea capitalului uman a dus la apariția unor produse și servicii noi, vândute pe piețe globale, precum și la relații sociale, de capital și politice noi, care au reconfigurat hărțile avuției popoarelor și organizațiilor. Peter Drucker vorbea de "economia bazată pe cunoaștere". Leif Edvinsson

spune că imaginația este mai importantă decât cunoașterea, dar în ea se investește cu cea mai puțină inteligență. Firmele sau guvernele creează structuri birocratice care omoară imaginația și nu sporesc bunăstarea. Țările nordice sunt în topul celor mai bogate țări ale lumii pentru că pun preț pe activele lor necorporale, în ciuda condițiilor climatice vitrege. Printre indicatorii CI care pot fi măsurați găsim: ponderea muncitorilor calificați, rata de alfabetizare, abonamentele la internet, cheltuielile publice pentru educație, protecția dreptului de proprietate intelectuală, numărul de computere pe cap de locuitor, numărul de abonați la telefonie mobilă, percepția publică a diplomelor și a calificărilor, impozitul pe profit, deschiderea culturală, globalizarea, transparența, imaginea țării, brevetele pe cap de locuitor, cooperarea dintre universități, exporturile și importurile de capital, numărul cercetătorilor la sută de mii de locuitori, numărul articolelor științifice publicate în reviste recunoscute, mediul de afaceri, eficiența guvernului, ușurința de a deschide o firmă etc.

De consultat:

Bounfour, Ahmed și Edvinsson, Leif (ed.) (2005). *Intellectual Capital for Communities. Nations, Regions and Cities*. Butterworth-Heinemann.
[http://books.google.ro/books?id=xRqJcQvxnToC&printsec=frontcover&dq=inauthor:"Leif+Edvinsson...](http://books.google.ro/books?id=xRqJcQvxnToC&printsec=frontcover&dq=inauthor:)

Lucrări:

Edvinsson, Leif și Malone, Michael S. (1997). *Intellectual Capital: Realizing Your Company's True Value by Finding Its Hidden Brainpower*. New York: Harper Business.

Edvinsson, Leif (2002). *Corporate Longitude. What You Need to Know to Navigate the Knowledge Economy*. Financial Times, Prentice Hall.

Bounfour, Ahmed și Edvinsson, Leif (ed.) (2005). *Intellectual Capital for Communities. Nations, Regions and Cities*. Butterworth-Heinemann.
<http://www.corporatelongitude.com/>



EMERY, FREDERICK EDMUND (1925-1997). **Psihosociolog australian.** Pionier al dezvoltării organizaționale. Doctor în psihologie (1953). A predat la Departamentul de psihologie al Universității din Melbourne (Australia). A adus contribuții importante în domeniul sociologiei rurale. Membru în conducerea Institutului Tavistock din Londra (1957-1969), unde a colaborat mai ales cu Eric Trist. Activitate de cercetare la Departamentul de Sociologie al Australian National University. Profesor invitat la Wharton's Department of Social Systems Sciences și la The Center for Advanced Studies in the Behavioral Sciences at Stanford (SUA). A publicat 30 de cărți singur sau împreună cu colaboratorii lui.

“Aceste studii, ca și altele, efectuate de Institutul Tavistock, i-au condus pe Emery și Trist la conceptul de *sistem socio-tehnic deschis*, prin care caracterizau o întreprindere. Sistemul este *deschis* fiindcă primește intrări din mediul său exterior și îi furnizează acestuia ieșiri, îndeplinind toate operațiile de conversie de pe parcurs. Ei privesc o organizație nu ca pe un sistem fizic închis, în interiorul căruia se poate obține o configurație de forțe care asigură un echilibru stabil, ci ca pe un sistem deschis în sens biologic (conform lui L. von Bertalanffy), în cadrul căruia echilibrul obținut de organism sau de organizație este esențialmente dinamic, efectuând schimburi continue prin frontiera sa cu mediul său extern. Într-adevăr, ei consideră că sarcina fundamentală a managementului organizației, ca întreg, constă în corelarea întregului sistem cu mediul său, prin intermediul reglării schimburilor efectuate prin frontieră, și nu a regulilor interne. O conducere care consideră mediul extern ca pe un dat, concentrându-se doar pe realizarea unei organizări interne oricât de eficiente, adoptă o atitudine periculoasă. Acest lucru nu presupune că managementul de la vârf nu trebuie să se preocupe de problemele interne, ci că implicarea sa trebuie orientată către oportunitățile sau presiunile exercitate de mediu.

Problema este că mediul se transformă cu o rată din ce în ce mai înaltă, tinzând către o complexitate din ce în ce mai pronunțată. Factorii de mediu, asupra cărora organizația nu are niciun control sau chiar nicio informație, pot interacționa, provocând schimbări semnificative. Emery și Trist au clasificat mediile conform gradului lor de complexitate, începând cu cele stabile și nestructurate (corespunzătoare unei competiții perfecte din punctul de vedere al unui economist),

până la cele «turbulente», în care variațiile apar nu numai din cauza organizațiilor concurente implicate, ci și din partea câmpului însuși (de exemplu, piața).

Ei prezintă un studiu de caz asupra unei organizații care nu a reușit să-și dea seama că mediul s-a transformat dintr-unul stabil, într-unul relativ turbulent. Această firmă de produse alimentare din Marea Britanie a ocupat, timp îndelungat, 65% din piață cu produsul ei principal: o anumită conservă de legume. Pe această bază, compania a investit într-o linie automată de fabricație, ceea ce a implicat adoptarea unei anume rigidități, date de necesitatea producerii de loturi unice mari. Dar chiar în momentul introducerii noii facilități, mediul suferea deja schimbări însemnate asupra cărora organizația nu avea niciun control. Dezvoltarea tehnologiilor de conservare prin frig și aplicarea lor pe scară largă a făcut ca alimentele congelate să devină accesibile majorității consumatorilor și a furnizat pieței o alternativă. Concurența a fost mărită în mod direct de surplusul alimentar, pe care producătorii de alimente congelate din SUA l-au aruncat pe piață la un preț scăzut, pentru că nu erau adecvate congelării, utilizarea acestor legume de către un număr mare de firme britanice, specializate pe conserve de fructe, dar care aveau un surplus de capacitate din cauză că fructele pe care le prelucrau aveau o natură sezonieră, precum și de apariția lanțurilor de prăvălii și supermarketuri, care doreau să-și vândă produsele sub marca lor. Deoarece micii producători vindeau mult mai ieftin, neavând costuri de marketing și dispunând de materie primă la un preț mai mic, ei au fost capabili să ocupe peste 50% din piața aflată în declin, acceptând canalele de vânzare oferite de supermarketuri. Acesta este un exemplu evident al caracterului direct al interacțiunii factorilor de mediu, producându-se o turbulență considerabilă în câmpul operațional al organizației, care, în cazul companiei de conserve a cerut o redefinire pe scară largă a destinației produsului, a pieței și a gamei sortimentale, pentru a se putea atinge o nouă stare de echilibru dinamic”.

(Pugh, Derek S. și Hickson, David J., *Managementul organizațiilor*, 1994, pp.201-202)

De consultat:

Trist, Eric L. și Murray, Hugh (ed.) (1990). *The Socio-Psychological Perspective. The Social Engagement of Social Science: A Tavistock Anthology*, vol. I. University of Pennsylvania Press.

<http://www.moderntimesworkplace.com/archives/ericssess/sessvol1/sessvol1.html>

Trist, Eric L. și Murray, Hugh (ed.) (1993). *The Socio-Technical Systems Perspective. The Social Engagement of Social Science: A Tavistock Anthology*, vol. II. University of Pennsylvania Press.

<http://www.moderntimesworkplace.com/archives/ericssess/sessvol2/sessvol2.html>

Trist, Eric L., Emery, Fred și Murray, Hugh (ed.) (1997). *The Socio-Ecological Perspective. The Social Engagement of Social Science: A Tavistock Anthology*, vol. III. University of Pennsylvania Press.

<http://www.moderntimesworkplace.com/archives/ericssess/sessvol3/sessvol3.html>

Lucrări:

Emery, Frederick E. și Trist, Eric L. (1960). *Socio-Technical Systems*. În Churchman, West C. și Verhulst, M. (ed.). *Management Science. Models and Techniques*, vol. II. Pergamon Press.

Emery, Frederick E. și Thorsrud, Einar (1976). *Democracy at Work: the Report of the Norwegian Industrial Democracy Program*. Leiden: Martinus Nijhoff. Social Sciences Division.

en.wikipedia.org/wiki/Fred_Emery

www.springerlink.com/index/R811V6L2162411G0.pdf -



ERIKSON, ERIK (1902–1994). **Psiholog danez-german și american.** A absolvit Facultatea de Arte din Viena, apoi Institutul de Psihanaliză din Viena. A fost ginerele lui Freud. A emigrat în SUA, unde a devenit primul psihanalist. A predat la Yale University în cadrul Institutului de Relații Umane, apoi la Berkeley University din California, la Austen Riggs Center din Massachusetts și la Harvard University.

“Este unul dintre cei mai renumiți și citați teoreticieni ai psihanalizei din SUA. A efectuat studii asupra copilului, dar și asupra unor probleme specifice ale adolescenților și adulților. Erik Erikson l-a cunoscut pe Sigmund Freud la Viena, înainte de a se stabili în America (în 1933) și a fost influențat de ideile acestuia toată viața, deși nu s-a sfiit să aducă inovații teoriei maestrului lui. Pe noi ne interesează îndeosebi considerațiile lui Erik Erikson ce extind, cu o mai mare forță și mult mai departe cunoașterea și înțelegerea procesului de formare a ființei sociale în sensul determinării identității, ca una din părțile ei importante (respectiv sinele ca autoimagine, ca autocunoaștere, ca autoînțelegere). Spre deosebire de Sigmund Freud care a susținut că omul devine ce este datorită trecerii lui printr-o suită de stadii sexuale, Erik Erikson a considerat că personalitatea și ființa socială se constituie dintr-un șir de stadii psiho-sociale. Totodată el a legat dezvoltarea omului de ciclul vieții constituit din mai multe crize cărora trebuie să le facă față. După părerea lui, acest proces urmează opt stadii, după cum urmează:

1. *Încredere sau neîncredere*. Conform ideilor lui Erik Erikson, în *stadiul oral* individul își dezvoltă un sentiment adânc și pătrunzător al încrederii sau neîncrederii în alți oameni. Gradul de încredere la care ajunge copilul față de lume, de alți oameni și de sine însuși se bazează într-o mare măsură pe capacitatea îngrijirii pe care o primește din partea mamei lui. Dacă nevoile copilului sunt satisfăcute imediat, dacă este strâns la piept cu căldură, dezmiertat, se vorbește și se joacă cu el, acesta își dezvoltă un sentiment despre lume ca despre un loc în care te afli în siguranță, în care oamenii sar în ajutor și sunt de încredere. În caz contrar, dacă copilul este supus unei îngrijiri capricioase, superficiale, neacceptabile, în

mintea lui se naște un sentiment de neîncredere fundamentală față de lume și oameni, combinat cu o atitudine de teamă.

2. *Autonomie sau rușine și îndoială.* În viziunea lui Erik Erikson, *stadiul anal* ocazional nașterea conflictului dintre autonomie și sentimentele de rușine și teamă. El extinde domeniul ce se presupune că dă naștere acestui conflict de la accentul limitat din teoria psihanalitică pus pe învățarea regulilor proprii utilizării toaletei pentru a include și alte așteptări din partea copilului. Este vorba despre necesitatea copilului de a-și dezvolta aparatul lui motor și muscular (să umble, să se cațere, să deschidă și să închidă, să tragă și să împingă, să țină și să dea drumul) și astfel să devină un individ suficient sieși, mândru de tot ce face, dorind să facă totul singur (să desfacă hârtia ce învelește o bomboană, să scoată o vitamină dintr-un flacon, să deschidă apa la robinet). Dezvoltarea unui sentiment al autonomiei depinde de stăpânirea mai multor îndemânări de bază ce îl ajută pe copil să se elibereze de dependența de părinți și de alți adulți care îl consideră a fi neajutorat. Autonomia este periclitată dacă eforturile copilului de a-și fi propriul stăpân sunt depreciate sau frustrate și dacă greșelile lui legitime sunt transformate în ocazii pentru batjocură sau pedeapsă. Trebuie, de asemenea, notat faptul că, pentru a aspira spre autonomie copilul are nevoie de un sentiment de încredere bine consolidat. Dacă el nu reușește să facă față cu succes problemelor *stadiului oral* el va fi handicapat în eforturile lui ulterioare pentru dezvoltarea personalității și ființei sociale.

3. *Inițiativă sau vinovăție.* Erik Erikson a corelat *stadiul falic* al copilului cu începuturile acestuia de a-și dezvolta un sentiment al inițiativei. De acum el nu numai că poate acționa independent, ci mai mult, își poate stabili propriile sale obiective. Autonomia este legată de un nou sentiment de competitivitate, orientat nu atât față de frați și surori, cât spre cei mai în vârstă și care dețin puterea în familie, adică spre părinți. Principalul conflict al acestei perioade este între inițiativă, care îi permite copilului să plănuiască și să desfășoare activități, și vinovăție față de ceea ce el vrea să facă și nu se poate întotdeauna. Această opoziție reprezintă o ruptură între acea parte a personalității și a sinelui ce rămâne a unui copil, plin de exuberanță și dorință de a face noi lucruri și de a testa noi puteri și partea ce revine unui adult, ce examinează în mod constant acțiunile și motivațiile copilului pentru a le determina dacă sunt sau nu dezirabile. Rezultatul acestui conflict dintre inițiativă și vinovăție este determinat de rezolvarea *conflictului*

Erik Erikson a arătat că există opt etape de dezvoltare a personalității umane. Ele sunt predefinite și evoluția dintr-o etapă în alta poate afecta etapele următoare. Fiecare etapă implică dezvoltarea mai multor sarcini, care se referă la doi termeni în antiteză. De exemplu, sarcina în perioada infantilă este încredere-neîncredere. La prima vedere am crede că trebuie să învățăm în această perioadă numai despre încredere, nu și despre neîncredere, dar Erikson a subliniat clar că trebuie să existe o balanță între cele două; trebuie să avem mai multă încredere dar ca să nu devenim niște "proști" trebuie să știm când să nu avem încredere. Dacă această etapă este însușită în mod corect, vom rămâne cu o virtute care ne va ajuta în etapele următoare.

oedipal, ce devine punctul central al interacțiunii părinte – copil în cursul derulării *stadiului falic*. Dacă copilul, aspirând spre putere și o poziție mai bună este prea sever stopat, rezultatul va fi o pierdere de inițiativă și poate chiar o impotență sexuală ce va împiedica dezvoltarea ulterioară a identității sinelui adult și a competenței individului. Copiilor cărora li s-a dat o mai mare libertate și prilejul să organizeze jocuri motorii, cum ar fi participarea la curse, mersul pe bicicletă, săniușul, patinajul, lupta corp la corp, au un simț al prieteniei mai puternic. Inițiativa este de asemenea mai susținută în cazul în care părinții răspund întrebărilor copiilor lor și nu ridiculizează sau inhibă imaginația în organizarea jocurilor.

4. *Sârguință sau inferioritate*. Acest conflict este tipic *stadiului de latență* în care copilul iese din familie și își face ucenicia ca membru al societății și culturii. El învață să muncească și să se bucure de muncă, să producă și să fie atent și silitor. Eforturile inițiale ale copiilor de a mânui unelte îi asistă să crească și să-și formeze un concept de sine pozitiv. Aceștia sunt ani importanți pentru dezvoltarea stimei de sine. Pe măsură ce compară propriile lor capacități și putințe cu ale celor de seama lor, ei își construiesc un sentiment despre ceea ce sunt. Dacă se simt inadecvați prin comparație ei se pot întoarce cu o conștiință mai primitivă asupra necesității de a face ceva propriu *stadiului falic*. Pe de altă parte, ei pot să acorde muncii un loc atât de important încât să neglijeze relațiile cu ceilalți. Magnatul industrial care trăiește, respiră și visează afaceri și care rar își vede familia este, după părerea lui Erik Erikson, conformistul și egoistul sclav al tehnologiei. O asemenea persoană ar putea fi pusă într-o asemenea direcție de viață încă din timpul anilor de școală.

5. *Identitate sau confuzia rolurilor*. Este un stadiu propriu adolescentului care începe odată cu *pubertatea*. În esență, principala problemă a individului este acum să descopere cine este, ca o ființă socială și mai precis ca un tânăr bărbat sau o tânără femeie cu un viitor ce menține o anumită continuitate cu trecutul și care deschide căi spre realizarea țelurilor și rolurilor proprii adultului: căsătorie, familie și carieră. Din păcate, nu puțini dintre adolescenții de vârstă mijlocie nu au ajuns niciodată dincolo de acest stadiu. Ei încă nu știu cine sunt eroii tinereții lor (ca spectatori ai jocurilor sportive, de exemplu) sau căutând în alte părți alianțe ocazionale cu parteneri sexuali extramaritali.

6. *Intimitate sau izolare*. În *stadiul genital*, semnalat de Sigmund Freud, satisfacerea mutuală a relațiilor sexuale dintre partenerii heterosexuali ce se iubesc, au încredere unii în alții, devine imposibilă. Acum relațiile sexuale sunt libere de componentele progenerative, centrate spre sine, obsesive și sadice, și devine posibil ca individul să se angajeze deplin în a urmări alte obiective, recreative și, în mod special, ocupaționale. Și, în final, realizarea intimității permite sexualității să conducă spre scopurile ei biologice, respectiv procrearea.

7. *Generativitate sau stagnare*. Generativitatea este grija pentru așezare și ghidarea generației următoare. Se referă la vârsta mijlocie sau, altfel spus, la perioada în care copiii au devenit adolescenți și părinți și s-au statornicit în munca sau în profesia lor. Acest stadiu dă naștere unui nou potențial, situației în care

individul începe să se preocupe de alții, în afara familiei sale (soț, soție, părinți și copii), de generațiile viitoare și de natura societății și a lumii în care aceștia vor trăi. Cei care nu reușesc să atingă un sentiment al dăruirii față de alte generații pot ajunge într-o stare de egocentrism, în care nevoile și confortul personal constituie grija lor preferată.

8. *Integrarea ego-ului sau disperare.* După părerea lui Erik Erikson, integrarea *ego*-ului uman cu sinele trebuie privită ca o experiență ce transmite individului un sentiment al ordinii lumii și un sens spiritual. Această iubire a *ego*-ului cuprinde o acceptare a vieții pe care cineva a trăit-o, fără regrete majore pentru ceea ce cineva ar fi putut-o eventual face diferit. Ea include acceptarea propriilor părinți ca niște oameni care au făcut tot ce s-a putut și care prin urmare necesită să fie iubiți, chiar dacă nu au fost perfecți. Ea implică o acceptare a apropierii morții, ca un sfârșit inevitabil al vieții trăite așa cum individul a știut să o trăiască. La cealaltă extremă se află individul care își consideră viața trecută ca o serie de prilejuri pierdute și de sensuri greșite. Acum el își dă seama că e prea târziu pentru un nou început. Rezultatul este un sentiment al disperării, gândul la ceea ce ar putea să fie”.

(Mihu, Achim, *Sociologie*, 2008, pp. 172-176)

Lucrări:

Erikson, Erik (1950). *Childhood and Society*. New York: Norton.

Erikson, Erik (1958). *Young Man Luther. A Study in Psychoanalysis and History*
New York: Norton.

Erikson, Erik (1968). *Identity: Youth and Crisis*. New York: Norton.

http://en.wikipedia.org/wiki/Erik_Erikson

www.essortment.com › People & Culture

ETZIONI, AMITAI (n.1929). **Sociolog american** de origine germană, născut la Köln. În anul 1951 se înscrie la Hebrw University, unde studiază operele sociologilor clasici și ale sociologilor contemporani. Doctor în sociologie (Universitatea Berkeley, California în 1958). Din anul 1958, profesor de sociologie la Columbia University, timp de 20 de ani și șeful Departamentului de Sociologie. Consilier la Casa Albă pentru președinții SUA Jimmy Carter și Bill Clinton. Din anul 1981, profesor la George Washington University și director al Institutului de Studii ale Politicilor Comunitare. În anul 1964, el a publicat o lucrare care este un studiu amplu privind organizațiile complexe, respectiv organizațiile moderne. Președinte al Asociației Americane de Sociologie (1994–1995) și



președinte fondator al International Society for the Advancement of Socio-Economics (1989–1990). În anul 2001, a figurat în topul primilor 100 de intelectuali americani. A publicat peste 20 de cărți.

Etzioni spune că drepturile și aspirațiile individuale trebuie protejate, iar acest lucru se poate realiza prin crearea unui sentiment de comunitate. Mișcarea comunitaristă pe care a lansat-o viza întărirea legăturilor cu familia și școala, în ideea de a întări valorile pozitive și pentru a-i implica pe oameni în organizarea societății.

Pentru Etzioni societatea modernă este o societate a organizațiilor. Organizațiile sunt unități sociale deliberat construite pentru realizarea unor scopuri precise. Este unul din fondatorii școlii structuraliste, susținând că structurile organizaționale induc comportamentele indivizilor. Organizațiile recompensează pe cei care se conformează reglementărilor și ordinelor sale și îi pedepsește pe cei care nu se conformează la acestea. Etzioni identifică trei grade de participare a membrilor în organizația lor: *alienarea*, *implicarea calculată* și *implicarea morală*. Organizațiile se diferențează nu numai după tipul de putere și tipul de implicare, dar și prin alte aspecte, precum: rolul leadershipului, puterea de penetrare a metodelor, normelor și reglementărilor, câmpul organizațional. Etzioni distinge trei tipuri de organizații: *coercitive*, *utilitare* și *voluntare*: în primul tip se utilizează forța fizică (cămașa de forță, reclusiunea). Exemple: închisorile, spitalele psihiatrice. În al doilea tip se recompensează munca cu bani; omul este pus să producă ceea ce este util societății (de exemplu gulerele albe și gulerele albastre din industrie). Ultimul tip se caracterizează prin premiarea nefinanciară, etică a talentului, cum este cazul asociațiilor. Valorizarea omului are loc prin calitatea morală a actelor sale altruiste.

Etzioni este considerat un ”guru” al comunitarismului. A criticat frecvent individualismul exagerat (abdicarea celor mai mulți de la responsabilitățile comunale și civice, scăparea de sub control a grupurilor de interese, prăbușirea consensului moral). Pentru el rețelele comunitare se bazează pe patru principii: 1. respectul pentru drepturile individuale trebuie însoțit de asumarea unor responsabilități sociale; 2. indivizii liberi prosperă cel mai bine în comunități viabile; 3. libertatea și ordinea socială merg mână în mână; 4. o societate nu trebuie să fie doar civilă, ci și bună, ea trebuie să aibă un miez de valori împărtășite, care trebuie cultivate continuu în familie, școli, comunități și comunitatea comunităților. Pentru Etzioni comunitarismul este un proiect ce pornește de la legăturile dintre oameni. Aceste legături și nu indivizii izolați construiesc temelia vieții sociale.

De consultat:

Amitai Etzioni (2007). În Pugh, Derek S. și Hickson, David J. *Great Writers on Organizations*. Ashgate Publishing Company, pp.120-123.

<http://books.google.ro/books?id=QHC95CJAnAMC&printsec=frontcover&dq=Pugh,+Derek+S.+and+Hickson,+David,+J.,+2007,+Great+Writers+on+Organizations...>

Amitai Etzioni. În Sociosite: FAMOUS SOCIOLOGIST

<http://www.sociosite.net/topics/sociologists.php#ETZIONI>

Lucrări:

- Etzioni, Amitai (1959). Authority Structure and Organizational Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 4, no.1. pp.43-67.
- Etzioni, Amitai (1960). Two Approaches to Organizational Analysis: A Critique and a Suggestion. *Administrative Science Quarterly*, no. 5, pp. 257-278.
- Etzioni, Amitai (1961). *A Comparative Analysis of Complex Organizations: On Power, Involvement, and Their Correlates*. New York: Free Press.
- Etzioni, Amitai (1988). *The Moral Dimension: Toward a New Economics*. New York: Free Press.
- Etzioni, Amitai (1993). *The Spirit of Community*. New York: Crown Books.
- Etzioni, Amitai (1999). *The Limits of Privacy* New York: Basic Books.
- Etzioni, Amitai [2001] (2002). *Societatea monocromă*. Iași: Editura Polirom (trad. din l. engleză și note de Monica Antohi).
- Etzioni, Amitai (2004). *From Empire to Community: A New Approach to International Relations*. New York: Palgrave, Macmillan.
- www.amitaietzioni.org/
- www.bola.biz/motivation/etzioni.html

FAYOL, HENRI (1841–1925). **Inginer francez.**

Fondator al managementului științific. Student la Școala Superioară de Mine din Saint Étienne. Activitate la combinatul minier și metalurgic Commentry-Fourchambault-Decazeville. Inginer, iar apoi după vârsta de 30 de ani, membru al conducerii. Director general (1888-1918). “El se numără, de asemenea, printre cei a căror reputație se bazează pe o singură lucrare, care a fost retipărită frecvent sub formă de carte, celelalte lucrări ale sale sunt puțin cunoscute. Versiunea engleză, intitulată *General and Industrial Management*, a apărut prima dată în 1949, în traducerea lui Constance Storrs. A existat o controversă asupra redării titlului cărții și în special a termenului «management». S-a argumentat că această echivalare ar putea implica ideea că Fayol este preocupat numai de managementul activității industriale, în timp ce în prefață, acesta scrie: «Managementul joacă un rol foarte important în conducerea activităților, a tuturor întreprinderilor, mari sau mici, industriale, comerciale, politice, religioase sau de alte tipuri». Într-adevăr, în ultimii ani de viață a studiat problemele serviciilor publice de stat și a ținut cursuri la École Supérieure de la Guerre. Astfel este evident că



intenția sa a fost să inițieze o analiză teoretică adecvată unei largi game de organizații.

Fayol spune că: „Toate activitățile din întreprinderile industriale pot fi împărțite în următoarele grupe: 1. activități *tehnice* (producere, prelucrare, asamblare); 2. activități *comerciale* (cumpărare, vânzare, schimburi); 3. activități *financiare* (formalizarea și optimizarea capitalului), 4. activități *de protecție* (a proprietății și a persoanelor); 5. activități *contabile* (gestiune, bilanț, raportări statistice); 6. activități *manageriale* (planificare, organizare, conducere, coordonare, control)”.

Pentru Fayol managementul unei organizații este reprezentat de cinci caracteristici fundamentale: 1. prevedere și planificare (“examinarea viitorului și întocmirea planului de acțiune”); 2. organizare (“crearea structurii materiale și umane a întreprinderii”); 3. conducere (“menținerea activității în rândul personalului”); 4. coordonare (“corelarea, unificarea și armonizarea tuturor activităților și eforturilor”); 5. control (“supraveghere, astfel încât totul să se desfășoare în conformitate cu regulile stabilite și ordinele transmise”).

A formulat cele 14 principii (“doctrină administrative”) care trebuie se stea la baza activității manageriale:

1. *diviziunea muncii*: specializarea permite individului să devină expert și astfel să fie mai productiv;
2. *autoritatea*: dreptul de a da ordine și responsabilitatea pentru exercitarea acestui drept;
3. *disciplina*: angajații se supun ordinelor conducerii doar dacă aceasta își exercită rolul cu competență;
4. *unitatea de comandă și acțiune*: fiecare muncitor trebuie să aibă un singur șef, fără alte subordonări ierarhice contradictorii;
5. *unitatea de direcție*: oamenii angajați în același fel de activități trebuie să aibă aceleași obiective, conform unui plan unic;
6. *subordonarea interesului individual în raport cu interesul colectiv*: conducerea trebuie să vegheze ca interesele firmei să fie întotdeauna prioritare;
7. *retribuirea*: plata este un factor motivațional puternic;
8. *centralizarea sau descentralizarea*: gradul acestora depinde de felul activității economice și de calitatea personalului;
9. *lanț ierarhic*: ierarhia e necesară pentru a asigura unitatea de direcție;
10. *ordine*: cea materială minimizează timpul irosit și manipulările inutile de material; cea socială se realizează prin organizare și selecția personalului;
11. *echitate*: e nevoie de o combinație de bunăvoință și spirit de dreptate în felul cum sunt tratați angajații;
12. *stabilitatea pe funcții*: costă timp și bani pregătirea unor oameni competenți.
13. *inițiativă*: ea permite organizației să devină mai puternică;

14. *spiritul de echipă*: un conducător trebuie să încurajeze zelul și să folosească toate aptitudinile angajaților recompensând meritele fiecăruia, fără a trezi posibile gelozii sau a tulbura relațiile armonioase existente”.

(Pugh, Derek S. și Hickson David J., *Managementul organizațiilor*, 1994, pp. 91-95)

Lucrări:

Fayol, Henry (1916). *Administration industrielle et générale*. Paris: H. Dunod et E. Pinat.

Fayol, Henry [1916] (1949). *General and Industrial Management*. Pitman Press (trad. în l. engleză de Constance Storrs).

answers.yahoo.com/.../index?... - Statele Unite ale Americii

www.12manage.com/methods_fayol_14_principles_of_management.html

FESTINGER, LEON (1919–1989). **Psiholog social american**, care a elaborat teoria disonanței cognitive și teoria comparării sociale. A absolvit City College of New York (1939) și a obținut titlul de doctor în filosofie la Universitatea din Yowa (1942), unde l-a avut coleg pe Kurt Lewin, un alt pionier al psihologiei sociale. Cea mai mare parte a carierei sale și-a petrecut-o la universitățile din Yowa, Rochester, Michigan, Stanford, Massachusetts Institute of Technology și New School for Social Research. De asemenea, a adus contribuții importante la studierea comunicării sociale.



Leon Festinger

Comunicarea socială informală. ”Acest program de cercetare și-a propus să identifice și să explice condițiile comunicării informale între persoane și ale proceselor de comunicare în general. Credem că o mai bună înțelegere a dinamicii unei astfel de comunicări duce la o înțelegere mai bună a diverselor moduri de funcționare a unui grup [...]. Întrucât ne interesăm de procesele spontane de comunicare ce au loc în timpul funcționării grupurilor, trebuie mai întâi să facem distincția între diversele tipuri de comunicare după condițiile teoretice care dau naștere tendințelor de a comunica. Un bun criteriu ne este furnizat de observația că există mai multe surse sau origini ale presiunilor de a comunica ce pot acționa asupra unui membru al grupului [...].

Presiuni spre uniformitate într-un grup. O sursă majoră a forțelor ce determină membrii grupului să comunice o reprezintă presiunea spre uniformitate care poate exista în interiorul grupului din diferite motive. Aceasta este o presiune care, pentru un motiv sau altul, acționează în sensul că membrii grupului se pun de

acord cu privire la un anume deznodământ sau se conformează unei scheme specifice de comportament. Este un truism, desigur, a spune că aceste presiuni trebuie să fie exercitate prin intermediul unor procese de comunicare între membrii grupului. Trebuie totuși să precizăm, la nivel conceptual și operațional, condițiile în care apar asemenea presiuni spre conformare, astfel încât, în orice situație specifică, să fie posibil să spunem dacă aceste presiuni există sau nu. În discuția ce va urma, vom face apel la două surse majore ale presiunilor spre uniformitate: realitatea socială și mobilitatea grupului.

Realitatea socială. Pentru a fi valide, opiniile, atitudinile și credințele indivizilor trebuie să aibă o bază. Noi ne propunem să facem abstracție de fundamentele validității subiective a acestor opinii, atitudini și credințe și să ne ocupăm de continuum-ul pe care ne putem imagina că se găsesc. Am putea numi acest continuum scala gradelor de realitate fizică. La o extremitate a continuum-ului găsim o dependență totală de realitatea fizică. Spre a ilustra această situație, să luăm exemplul următor: o persoană aflată în fața unei ferestre poate să-și închipuie că aceasta se poate sparge sau că geamul este incasabil. Ea poate foarte ușor să ia un ciocan, să lovească suprafața și să se convingă foarte repede dacă opinia pe care și-a format-o este sau nu corectă. După ce va fi spart geamul, opinia altei persoane care i-ar spune că geamul e incasabil ar avea cu siguranță un impact foarte redus asupra sa. Prin urmare, se pare că acolo unde există un grad înalt de dependență de realitatea fizică pentru validarea subiectivă a opiniilor și credințelor cuiva, dependența de alte persoane în ceea ce privește încrederea ce trebuie acordată acestor opinii este foarte slabă. Pentru a ilustra situația de la cealaltă extremitate a continuum-ului, unde dependența de realitatea fizică este redusă sau chiar nulă, am putea invoca următorul exemplu: la aflarea rezultatelor alegerilor naționale o persoană se gândește că în cazul în care candidatul ce a fost surclasat ar fi câștigat, lucrurile ar fi stat mult mai bine. De ce depinde validitatea acestei credințe? Depinde, în bună măsură, de faptul că alți indivizi împărtășesc sau nu opinia. Dacă în jurul individului există alții ce cred în același lucru, atunci opinia lui e validă pentru el însuși. Dacă nu e nimeni care să gândească la fel, atunci opinia aceasta nu e validă. Astfel, acolo unde dependența de realitatea fizică e redusă, dependența de realitatea socială e mare. O opinie, o credință, o atitudine este corectă, validă și adoptată în măsura în care ea este ancorată într-un grup care are credințe, atitudini și opinii similare. Totuși, această concluzie nu poate fi complet generalizată. Pentru a valida opinia cuiva nu e nici pe departe necesar ca toată lumea să gândească la fel; trebuie numai ca membrii grupului la care individul respectiv raportează această opinie sau atitudine să aibă opinii sau atitudini similare [...]. Din discuția precedentă rezultă că în cazul în care apare o diferență de opinii, de atitudini, de credințe între indivizii ce sunt membri ai unui grup de referință adecvat, vor apărea presiuni de a comunica. Mai rezultă, de asemenea, că cu cât mai puțin realitatea fizică va conta pentru validarea opiniei sau credinței, cu atât mai mare va fi importanța referentului social, a grupului, și cu atât mai mari vor fi presiunile de a comunica.

Locomoția grupului. Într-un grup, presiunile spre uniformitate pot să apară din cauză că o astfel de uniformitate este necesară sau de dorit pentru grup în mișcarea sa spre un scop. Putem formula următoarele considerații cu privire la amploarea presiunilor spre uniformitate: a) ele sunt mai mari în măsura în care membrii își dau seama că atingerea scopului grupului va fi facilitată de uniformitate; b) presiunile spre uniformitate vor fi, de asemenea, cu atât mai mari cu cât pentru atingerea scopurilor membrii vor fi mai dependenți de grup. Dependența membrului de grup e determinată, între altele, de ușurința cu care el poate înlocui cu alte grupuri care i-ar permite atingerea scopurilor individuale sau de grup. Am evocat două surse ale presiunii spre uniformitate în grup. Aceleași legi empirice ar trebui să se aplice și la comunicările rezultând din presiunile spre uniformitate, fără a ține seama de motivele specifice ale existenței presiunilor spre uniformitate [...].

Ipoteze asupra comunicării rezultând din presiunile spre uniformitate. Comunicările ce apar ca urmare a presiunilor spre uniformitate în grup pot fi considerate drept comunicări instrumentale. În astfel de cazuri comunicarea nu e un scop în sine, ci mai curând mijlocul prin care cel ce comunică speră să influențeze persoana căreia i se adresează, încât să reducă divergența existentă între ei. Ca atare, vom examina factorii ce determină: a) momentul când un membru comunică; b) cui i se adresează; c) reacțiile receptorului la mesajul pe care-l recepționează. a) Factorii determinanți ai amplitudinii presiunii de a comunica: Ipoteza 1.a.: *Într-un grup presiunea resimțită de membrii care comunică cu alți membri ai grupului asupra „itemului x” crește direct proporțional cu divergența percepută de membrii grupului asupra opiniei privind „itemul x”*. Reamintim că nu luăm în considerație decât comunicarea ce rezultă din presiunile spre uniformitate; dat fiind acest fapt putem aprecia că nu există divergență de opinie, deci dacă uniformitatea există deja în grup, presiunea de a comunica nu se va face resimțită. Trebuie să ne așteptăm ca presiunea de a comunica să crească pe măsură ce ne îndepărtăm de starea de uniformitate a grupului. Ipoteza 1.b. *Presiunea resimțită de un membru al grupului de a comunica cu alți membri în ceea ce privește «itemul x» crește direct proporțional cu gradul de relevanță al «itemului x» pentru funcționarea grupului.* Dacă „itemul x” nu e important pentru grup în sensul că el nu este asociat niciuneia din valorile sau activitățile ce constituie fundamentele existenței grupului, sau dacă el nu e însemnat pentru mobilitatea grupului, vom avea o presiune de a comunica puțin sau deloc, chiar dacă există divergențe de opinie percepute. Pe măsură ce «itemul x» devine mai important pentru grup (mai pertinent), tendințele de a comunica, oricare ar fi divergența percepută, trebuie să devină tot mai vizibile [...].

Teoria "disonanței cognitive" se referă la elementele contradictorii ale cogniției și comportamentului, de exemplu de ce oamenii continuă să fumeze deși știu că fumatul dăunează sănătății. Festinger spune că indivizii nu cred atât în logică, cât într-o nevoie psihologică de consonanță între cogniții. Reducerea disonanței poate avea loc fie printr-o schimbare a comportamentului persoanei, fie prin una atitudinală (ori încetează să fumeze, ori încep să creadă că fumătorii nu sunt cu adevărat supuși riscurilor).

Ipoteza 1.c. *Presiunea resimțită de membrii unui grup de a comunica cu alți membri în ceea ce privește «itemul x» crește direct proporțional cu coeziunea grupului.* Coeziunea grupului e definită aici ca rezultanta tuturor forțelor ce acționează asupra membrilor pentru ca ei să rămână în grup. Aceste forțe pot să depindă de atracția sau non-atracția exercitată de prestigiul grupului, de membrii grupului sau activitățile în care aceștia se angajează. Dacă atracția totală către grup este nulă, n-ar trebui să apară presiuni de a comunica, membrii pot foarte ușor să părăsească grupul sau să rămână. Pe măsură ce forțele ce determină indivizii să rămână în grup cresc, (date fiind divergențele percepute de opinie o oarecare relevanță a item-ului pentru funcționarea grupului), presiunile de a comunica vor crește [...] b) Factorii ce determină alegerea receptorului comunicării. Ipoteza 2.a. *Presiunea de a comunica în privința unui „item x” cu un membru specific al grupului va crește pe măsură ce crește divergența de opinie între acest membru și cel ce comunică.* În ipoteza 1.a. am emis deja ideea că presiunea de a comunica în general va crește pe măsură ce non-uniformitatea percepută în grup crește. În plus, presiunea ce determină un membru să comunice va fi mai puternică în fața acelorale căror opinii sunt diferite de ale sale, și va fi nulă, desigur, în fața membrilor grupului care la momentul respectiv împărtășesc opinia celui ce comunică [...] Ipoteza 2.b. *Presiunea de a comunica cu privire la „itemul x” cu o persoană scade pe măsura în care aceasta nu este membru al grupului sau nu e dorită în această calitate.*

Din ipoteza aceasta rezultă că mesajele tind să fie adresate în principal celor ce, în interiorul grupului, au opinii extreme. Astfel de relații nu se aplică decât în interiorul grupurilor psihologice, adică ansamblurilor de persoane care există psihologic ca grupuri pentru membri. Există tendința de a nu adresa mesaje celor ce nu sunt membri ai grupului [...]. Ipoteza 2.c. *Presiunea de a comunica în privința «itemului x» cu un membru specific va crește pe măsură ce membrii își dau seama că actul de comunicare va schimba opinia acestui membru în direcția dorită.* O comunicare ce apare din cauza presiunilor spre uniformitate este destinată să determine receptorul să-și schimbe opinia astfel încât să devină într-o mai mare măsură de acord cu cel ce comunică. Dacă un membru e perceput ca fiind foarte rezistent în privința schimbării opiniei, presiunea de a comunica cu el scade. Dacă grupul crede că membrul deviant se va schimba, ca urmare a comunicării, în sensul creșterii divergenței între el și ceilalți membri, va apărea o presiune de a nu mai comunica cu el. În aceste condiții va exista tendința de a nu comunica cu membrul respectiv în privința itemului. Ca atare, ipoteza pare să se confirme. Atunci când într-o discuție se întâlnește o gamă largă de opinii, factorii care se referă la ipoteza noastră trebuie să fie deosebit de importanți pentru membrii cu opinii medii. O comunicare destinată să influențeze un membru extrem, spre a-l face să se apropie de medie, poate în același timp să determine membrul ce se află la cealaltă extremitate să se îndepărteze de medie. Prin urmare, ar trebui să ne așteptăm, potrivit acestei ipoteze, ca membrii ce au opinii moderate (medii) să comunice mai puțin (din cauza conflictului) și să adreseze mai puține mesaje grupului în ansamblul său (ei vor încerca să influențeze membrii extremi pe rând) [...]. c) Factorii ce determină schimbarea în receptorul comunicării. Ipoteza 3.a. *Cantitatea de schimbare a opiniei ca urmare a faptului de a fi primit un mesaj*

va crește pe măsură ce presiunea spre uniformitate din grup va crește. Doi factori distincți contribuie la efectul enunțat în ipoteză. Cu cât presiunea spre uniformitate este mai mare, cu atât mai mare va fi influența exercitată de mesaje și, în consecință, cu atât mai mare va fi schimbarea la care ne putem aștepta. Dar existența presiunilor spre uniformitate nu va reieși din încercările tot mai numeroase de a schimba opiniile altora, ci și din faptul că ele vor produce o mai mare deschidere către schimbare la membrii grupului. Cu alte cuvinte, se poate atinge uniformitatea schimbând opiniile altora și / sau schimbând propriile opinii. Ne putem aștepta astfel ca odată cu creșterea presiunii spre uniformitate, membrii să manifeste o rezistență mai scăzută la schimbare, cei doi factori vor contribui la o mai mare schimbare a opiniei când presiunea spre uniformitate este mai mare [...].

Ipoteza 3.b. Cantitatea de schimbare a opiniei ce rezultă din recepționarea unui mesaj va crește pe măsură ce va fi mai mare forța ce determină receptorul să rămână în grup. Cu cât un membru dorește mai mult să rămână în grup, cu atât grupul are putere asupra lui. Înțelegem prin putere capacitatea de a produce o schimbare reală în opinii și atitudini, și nu numai schimbarea comportamentelor manifeste, ce poate fi produsă, de asemenea, printr-o amenințare. Dacă o persoană este incapabilă să părăsească un grup din cauza restricțiilor provenind din exterior, grupul poate utiliza amenințări pentru a schimba comportamentul manifest. Totuși, schimbări latente ale opiniilor și atitudinilor nu pot fi produse în grup decât prin intermediul forțelor ce fac ca membrul să rămână în grup. Evident, forța maximă pe care grupul o poate folosi în privința unui membru nu poate fi superioară sumei forțelor ce acționează asupra acestui membru pentru ca el să rămână în grup. Cu cât aceste din urmă forțe sunt mai mari, cu atât mai eficiente vor fi încercările de a-l influența pe membru [...].

Ipoteza 3.c. Cantitatea de schimbare a opiniei ce rezultă din receptarea comunicării în legătură cu «itemul x» se va diminua cu atât mai mult cu cât opiniile și atitudinile implicate vor fi caracteristice pentru apartenența la un alt grup sau vor corespunde unor nevoi importante ale persoanei. Dacă opinia pe care o persoană și-a format-o asupra unei probleme este susținută într-un alt grup decât cel ce încearcă să o influențeze, persoana va fi mai rezistentă la încercarea de influențare. Alte surse de rezistență le reprezintă, fără îndoială, factorii de personalitate, nevoile ego-ului și alte nevoi similare [...].

d) Factorii ce determină schimbarea în relația dintre membri.

Ipoteza 4.a. Tendința de a schimba compoziția grupului psihologic (a exclude membrii din grup) crește odată cu divergența percepută de opinie. Am menționat deja două din reacțiile membrilor unui grup ca răspuns la presiunile spre uniformitate; încercarea de a-i influența pe ceilalți și dispoziția mai accentuată de a se lăsa influențați. Există și o a treia reacție psihică, ce servește la instaurarea stării de uniformitate. Se poate obține uniformitatea respingând pe cei ale căror opinii sunt divergente în raport cu grupul și redefinind astfel apartenența la grupul psihologic. Cu cât divergența între opinia membrilor grupului și cea a membrului deviant este mai mare, cu atât mai puternice sunt tendințele de a exclude membrul extremist din grupul psihologic. Membrii grupurilor au realmente tendința de a exclude pe cei cu opinii divergente [...].

Ipoteza 4.b. Când există nonconformare, tendința de a schimba compoziția

grupului psihologic crește direct proporțional cu coeziunea grupului și cu relevanța problemei pentru grup. Am discutat anterior creșterea presiunilor de a comunica odată cu creșterea coeziunii și a relevanței problemei. În mod similar, cele două variabile marchează tendința de excludere a unor indivizi pentru neconformare. Teoretic, ar trebui să ne așteptăm ca orice variabilă ce afectează presiunea spre comunicare (ce provine din presiunile spre uniformitate) să influențeze în același mod și tendințele de a respinge nonconformiștii. Cu alte cuvinte, creșterea presiunii de a comunica asupra unei chestiuni va fi în concordanță cu tendința crescută de a respinge persoanele ce nu sunt de acord în privința unei chestiuni specifice [...].

Presiunile pentru schimbarea poziției individului în grup. O altă sursă importantă a presiunilor spre comunicare este presiunea care acționează asupra membrilor grupului spre locomoție (schimbarea poziției lor) în grup sau spre a trece de la un grup la altul. Astfel de presiuni ce determină mobilitatea pot proveni din atracția pe care o exercită activitățile unei poziții diferite sau un status mai înalt etc. Astfel, un nou membru al grupului poate să dorească să devină un personaj mai important în grup, un membru al unei organizații poate să-și dorească să urce în ierarhie, un membru al unei întreprinderi poate să-și dorească să fie promovată sau un membru al unui grup minoritar poate să-și dorească să fie acceptat de grupul majoritar. Toate acestea sunt exemple de presiuni ce determină o mobilitate în structura socială. Existența unei presiuni acționând asupra unei persoane într-o direcție specifică determină cu siguranță comportamentul ei în acea direcție. Acolo unde mobilitatea în direcția dorită nu e posibilă, cel puțin temporar, va exista o presiune de a comunica îndreptată în acea direcție. Existența unei presiuni într-o direcție specifică va produce un comportament în acea direcție. Acest tip de comportament se va regăsi în comunicare [...]. Contactele rare din viața cotidiană tind să ridice obstacole în calea comunicării. Fără îndoială, e ușor să comunicăm o noutate unei persoane cu care ne întâlnim frecvent sau uneia căreia i-am mai transmis astfel de vești în trecut. Structurarea grupurilor de tip ierarhizat tinde să restrângă cantitatea și tipul contactelor între membri situați la același nivel al ierarhiei și restrânge, în aceeași măsură, conținutul comunicării între niveluri. Aceste restricții se constituie în blocaje ale unor tipuri de comunicare [...].

Experiența emoțională. Un tip important de acte de comunicare rezultă, fără îndoială, din existența unei stări emoționale la cel ce comunică. Bucuria, furia, ostilitatea par să producă presiuni de a comunica. Actele de comunicare ce rezultă din existența unei stări emoționale par să fie mai curând consumatorii decât instrumentale [...].”

(Festinger, Leon, *Comunicarea socială informală*. În Juan Antonio Pérez și Boncu, Ștefan, *Influența socială. Texte alese*, 1996, pp. 84-99)

De consultat:

Festinger, Leon (1957). *A Theory of Cognitive Dissonance*. Evanston, IL: Row, Peterson.

[http://www.google.ro/search?q=Festinger%2C+Leon+\(1957\).+A+Theory+of+Cognitive+Dissonance](http://www.google.ro/search?q=Festinger%2C+Leon+(1957).+A+Theory+of+Cognitive+Dissonance)

Lucrări:

Festinger, Leon (1949). The Analysis of Sociograms Using Matrix Algebra. *Human Relations*, 10, pp. 153-158.

Festinger, Leon (1950). Informal Social Communication. *Psychological Review*, 57, pp. 271–282.

Festinger, Leon (1954). A Theory of Social Comparison Processes. *Human Relations*, 7, pp. 117–140.

Festinger, Leon (1957). *A Theory of Cognitive Dissonance*. Evanston, IL: Row, Peterson.

Festinger, Leon (1972). Însemnătatea matematicii pentru experimentele controlate în sociologie. În Tamaș, Sergiu și Culea, Haralambie (ed.). *Cunoașterea faptului social*. București: Editura Politică, pp. 99-108.

Festinger, Leon (1996). Comunicarea socială informală. În Pérez, Juan Antonio și Boncu, Ștefan (ed.). *Influența socială. Texte alese*. Iași: Editura Universității "Alexandru Ioan Cuza", pp. 84-99.

http://en.wikipedia.org/wiki/Leon_Festinger

FIEDLER, FRED E. (n. 1922). **Psiholog american.** Profesor de psihologie și management la Universitatea Illinois (1951–1959) și la Universitatea din Washington (din anul 1969) și director al Grupului de Cercetare Organizațională. Specialist în psihologie organizațională și industrială. În prezent este profesor emeritus. Studiile lui Fiedler asupra leadershipului s-au realizat mai mult pe grupurile de muncă și mai puțin pe organizațiile din care acestea fac parte. În anul 1967, prezintă teoria contingenței a leadership-ului, cunoscută ca *modelul contingenței al lui Fiedler*.



Teoria lui Fiedler susține că asocierea dintre orientarea liderului și eficiența grupului este dependentă (contingentă) de măsura în care situația este favorabilă exercitării puterii și influenței. Sunt folosite trei dimensiuni pentru a analiza situația: 1 *Relațiile lider-membri*. Când relațiile dintre lider și membrii grupului sunt bune liderul este agreat și respectat, el se află într-o situație favorabilă pentru exercitarea influenței. Subordonații sunt loiali și gata

Teoria contingenței a lui Fred Fiedler afirmă că asocierea dintre orientarea liderului și eficiența grupului este dependentă (contingentă) de măsura în care situația este favorabilă exercitării influenței. Ca atare, unele situații sunt mai favorabile pentru leadership comparativ cu altele, ceea ce necesită orientări diferite din partea liderului.

să-și ofere sprijinul și este de așteptat că vor avea încredere în lider și îi vor urma ordinele fără să se plângă. O relație proastă va dăuna influenței liderului, ducând la insubordonare și la sabotaj. Fiedler acordă acestei relații cea mai mare importanță. 2) *Structurarea sarcinii*. Când aceasta este foarte structurată, liderul va fi capabil să exercite o influență considerabilă. Obiectivele precise, procedurile clare și posibilitatea de a măsura direct performanța îi dau liderului capacitatea de a fixa standardele de performanță și de a-i responsabiliza pe subordonați. Sarcinile sau îndatoririle însoțite de îndrumări sau indicații, programate, oferă liderului mai multă influență decât cele vagi, neclare. 3) *Puterea poziției*. Puterea poziției liderului este autoritatea formală (oficială), garantată de organizație, de a spune altora ce să facă. Cu cât liderul deține mai multă putere cu atât este mai favorabilă situația de leadership. Ea îi permite să recompenseze sau să sancționeze un subordonat (prin muștrări, mijloace financiare, angajări sau concedieri), liderul aflându-se într-o situație favorabilă exercitării controlului.

Fiedler a dezvoltat o metodă de măsurare și clasificare a liderilor pe baza unui chestionar în care le-a cerut acestora să aleagă dintre toate persoanele cu care au lucrat pe aceea cu care s-au înțeles cel mai puțin. Evaluarea *Ultimului dintre Colaboratorii Preferați (UCP)* s-a făcut pe baza unui număr de caracteristici: plăcut – neplăcut, prietenos – neprietenos etc.

Liderii preocupați de relații acordă acestor caracteristici un scor înalt (descriu UCP relativ favorabil) în pofida dificultăților pe care le au cu colaboratorul problematic. Deși îl pot caracteriza ca nedemn de încredere sau lipsit de considerație, liderii admit că UCP este simpatic, amabil și relaxat. Prețuind relațiile atât de mult, liderii fac în detaliu aceste distincții pentru a se asigura că îl tratează cu corectitudine pe UCP. Liderii orientați pe sarcini fac această descriere a UCP în funcție de capacitatea acestuia de a contribui la atingerea obiectivelor grupului, ca atare îi acordă un scor scăzut, UCP fiind nu numai neplăcut sau neloyal, ci și plicticos, nesincer și certăreț.

Scorurile UCP arată o trăsătură de personalitate care reflectă structura motivațională a liderului. Liderii cu scor mare UCP sunt motivați să mențină relații interpersonale, pe când cei cu scor mic sunt motivați să îndeplinească obiectivele. Scorul nu este o măsură a considerației și structurii care sunt comportamente observate, ci o atitudine a liderului față de relațiile de muncă. Amândouă stilurile de leadership pot fi eficiente în situații potrivite.

Favorizarea situațională este partea de "contingență" sau de "dependență" din teoria lui Fiedler. Caracterizarea situației unui lider arată cât îi este ea de favorabilă pentru a-și exercita puterea și influența. Cu cât liderul are mai multă putere, mai multă influență și poate exercita un control mai strict, cu atât mai redusă este dependența de bunăvoința altora și cu atât mai ușor îi va fi să îndeplinească sarcina de leadership.

Liderii orientați spre sarcini tind să aibă performanțe mai bune în situațiile favorabile, cât și în cele nefavorabile. Liderii orientați spre relații obțin performanțe mai bune în situațiile intermediare. Performanțele liderului depind atât de stilul personal cât și de situația în care acționează. Pregătirea și experiența cresc

performanțele liderului atâta timp cât situațiile îi sunt favorabile. Orice manager poate obține succese dacă este pus în situații adecvate stilului său de conducere.

De consultat:

Fred E. Fiedler (2007). În Pugh, Derek S. și Hickson, David J. *Great Writers on Organizations*. Ashgate Publishing Company, pp. 238- 238.

<http://books.google.ro/books?id=QHC95CJAnAMC&printsec=frontcover&dq=Pugh,+Derek+S.+and+Hickson,+David,+J.,+2007,+Great+Writers+on+Organizations...>

Lucrări:

Fiedler, Fred E. (1967). *A Theory of Leadership Effectiveness*. New York: McGraw-Hill.

Fiedler, Fred E. (1978). Situational Control and Dynamics Theory of Leadership. În King, Bert S., Streufert, Siegfried și Fiedler, Fred E. *Managerial Control and Organizational Theory*. New York: John Wiley & Sons.

Fiedler, Fred E. și Garcia, Joseph E.(1987). *New Approaches to Effective Leadership: Cognitive Resources and Organizational Performance*. New York: John Wiley & Sons.

en.wikipedia.org/wiki/Fred_Fiedler

en.wikipedia.org/.../Fiedler_contingency_model -

<http://www.getcited.org/mbrx/PT/2/MBR/11058693>

FLIGSTEIN, NEIL. Sociolog american. Licență

în psihologie la Reed College, Portland, Oregon (1973).

Master în sociologie la University of Wisconsin (1976).

Asistent invitat la Division of Social Sciences, University of Chicago (1981-1982). Asistent și profesor

la Departamentul de Sociologie al Universității din Arizona (1979–1991). Profesor la Departamentul de Sociologie al Universității din California, Berkeley

(1991). Șeful Departamentului de Sociologie al Universității din California, Berkeley (1992–1996). Directorul Centrului

pentru Cultură, Organizații și Politici Instituționale din cadrul Universității din California (1997). Profesor la Departamentul de Sociologie al

Universității din Carolina (1997). Profesor invitat la Departamentul pentru Știință și Politici Științifice, Universitatea din Florența (1998–1999). Șeful

asociat al Catedrei de Sociologie a Universității din Carolina (din 2007).



”Fligstein a verificat o serie de argumente alternative care ar putea explica adoptarea de către firmele mari a structurilor multidivisionale (modelul M). El și-a strâns datele necesare pentru a acoperi cele cinci decenii ce încep cu anii 1929–1939 și se încheie cu perioada 1969–1979, incluzând informații despre primele o sută de mari corporații industriale din Statele Unite din cadrul fiecărei perioade. Pe parcursul primului deceniu studiat, firmele mai vechi, care utilizau strategii centrate pe produs în schemele lor de dezvoltare și care erau conduse de manageri din departamentele de vânzări sau de finanțe arătau o disponibilitate mai mare față de adoptarea modelului M decât firmele cărora le lipseau aceste caracteristici. Între 1939 și 1949 au continuat să funcționeze aceiași factori, dar în ecuație apare și o altă variabilă ce devine relevantă. Dacă o firmă era plasată în același domeniu industrial cu firme similare, dar care adoptaseră deja modelul M, atunci firma respectivă avea și ea mari șanse să adopte structura multidivizională. Toți factorii amintiți anterior – cu excepția vechimii firmei – au continuat să fie corelați în mod semnificativ cu adoptarea modelului M și pe parcursul ultimelor două decenii incluse în studiu. Analiza lui Fligstein furnizează dovezi concrete ce sprijină două versiuni diferite de teze instituționale. Concluziile ce leagă formele structurale de strategii susțin ideile lui Williamson (1975), care afirma că managerii organizațiilor încearcă să proiecteze structuri de guvernare care vor reduce din costurile de tranzacție. Concluzia ce asociază adoptarea modelului M de existența unui număr de firme similare care au utilizat deja această structură susțin concepția lui DiMaggio și Powell (1983) asupra proceselor mimetice și, poate, normative care intră în acțiune în medii instituționale nesigure. Concluziile lui Fligstein au fost reproduse ulterior în mai multe studii, dintre care unele sunt prezentate în cele ce urmează. Ele sugerează următorul model generalizat: în primele faze ale procesului de instituționalizare, adoptarea practicii de către organizații reprezintă o opțiune a acestora, care poate reflecta nevoile sau interesele lor specifice și variate. Pe măsură ce procesul de instituționalizare progresează, presiunile culturale și normative ating punctul în care adoptarea practicii instituționale reprezintă mai degrabă o cerință decât o opțiune. Diferențele dintre organizații sunt mai puțin semnificative atunci când este vorba de imperative instituționale mai puternice. Cu toate că, într-un sens, logica acțiunii a suferit un transfer – de la o logică a utilității la una a adecvării – într-un alt sens, situația cu care este confruntă fiecare organizație s-a modificat, astfel încât interesul tuturor organizațiilor de a adopta practica respectivă este din ce în ce mai ridicat.

În lucrarea *The Architecture of Markets*, Fligstein abordează piața dintr-o perspectivă cultural-politică. Acțiunile sociale se petrec în locuri numite câmpuri sau spații sociale organizate. Grupurile din câmp care au mai multă putere folosesc regulile culturale acceptabile pentru a-și reproduce puterea. Acest proces face ca acțiunea din câmpuri să fie continuu conflictuală și moștenită politic.

O atitudine diferită ar putea fi văzută ca deviantă, ca o dovadă de neatenție sau de rămânere în urmă. De asemenea, o atitudine diferită ar putea provoca pierderea legitimității și, eventual, chiar a resurselor materiale aferente”.

(Scott, Richard W. , *Instituții și organizații*, 2004, pp. 200-201)

De consultat:

Fligstein, Neil (2002). *The Architecture of Markets: An Economic Sociology of Twenty- First-Century Capitalist Societies*. New Jersey: Princeton University Press.

[http://www.google.ro/search?q=Fligstein%2C+Neil+\(2002.+The+Architecture+of+Market](http://www.google.ro/search?q=Fligstein%2C+Neil+(2002.+The+Architecture+of+Market)

Lucrări:

Fligstein, Neil (1985). The Spread of the Multidivisional Form Among Large Firms, 1919-1979. *American Sociological Review*, no. 50, pp.377-391.

Fligstein, Neil (1987). The Intraorganizational Power Struggle: The Rise of Finance Presidents in Large Corporations, 1919–1979. *American Sociological Review*, no.52, pp. 44-58.

Fligstein, Neil (1990). *The Transformation of Corporate Control*. Cambridge: Harvard University Press.

Fligstein, Neil (2001). *The Architecture of Markets: An Economic Sociology of Twenty-First-Century Capitalist Societies*. New Jersey: Princeton University Press.

sociology.berkeley.edu/profiles/fligstein/ -

www.ecsoc.ru/en/db/msg/6502 -

FOUCAULT, MICHEL (1926–1984). **Filosof și**

istoric francez. Studii la l'École Normale Supérieure din Paris. Licențiat în filosofie și psihologie (1947).

Asistent de psihologie la Universitatea din Lille (1950–

1953). Profesor la Collège de France (1970–1984).

“Filosof francez ale cărui lucrări privitoare la legăturile

dintre limbaj, cunoaștere, putere și controlul social au

afectat considerabil gândirea multor sociologi. Teza

fundamentală a lui Foucault era că limbajul și cunoașterea formează o bază

pentru putere prin rolul pe care-l joacă în construcția socială a realității [...].

Cunoașterea și limbajul s-au dovedit deosebit de puternice când au fost

folosite în scopul de a controla corpul uman. Din perspectiva lui Foucault,

de exemplu, nu există sexualitate umană obiectivă, în afara modului în care

este folosit limbajul pentru a gândi, scrie și vorbește despre ea. Acesta, la



rândul său, își pune amprenta asupra modului în care ne cunoaștem corpul, mod ce la rândul său servește interesele controlului social. Cele mai cunoscute scrieri ale lui Foucault sunt cele consacrate închisorii, nebuniei și sexualității”.

(Johnson, Alen G., *Dicționarul BLACKWELL de sociologie*, 2007, p. 405)

”Deși și-a atenuat mult în ultimele sale scrieri (*La volonté de savoir*, 1976; *L’usage des plaisirs*, 1984) pozițiile pe care le susținea în *Histoire de la folie à l’âge classique* (1961) sau în *Surveiller et punir* (1971), opera lui M. Foucault este cel mai adesea abordată prin prisma acestei din urmă lucrări consacrate apariției închisorilor. M. Foucault nu este sociolog, dar întrebările pe care și le pune despre putere, excludere, întemnițare, nebunie, boală... l-au făcut nu o dată să se abată de la calea bătută a filosofiei, aventurându-se pe tărâmurile istoricului, psihologului și ale sociologului. Astfel în *Surveiller et punir*, Foucault se întreabă la ce imperative răspunde nașterea instituțiilor carcerale (închisori, spitale, fortărețe) care se dezvoltă masiv începând cu a doua jumătate a secolului al XVIII-lea în Europa? Pentru Foucault această dată corespunde unui moment de cotitură în istoria pedepsirii. Într-adevăr, până atunci pedepsirea este pusă în scenă: la execuții participă condamnatul și populația, torturile și supliciul au loc în piața publică.

Apoi, *la finele secolului al XVIII-lea, în afara câtorva scânteieri, umbra sârbătoare punitivă este pe cale a se stinge* (p.14). În secolul Luminilor, când se celebrează neobosit Rațiunea și Libertatea, se conturează o schemă de umanizare a pedepselor. Execuția este treptat înlocuită cu un sistem de întemnițare; nu se mai pune problema de a tortura ci de a corecta, de a îndrepta printr-un adevărat sistem de *ortopedie socială*. Dar umanizarea aceasta nu este produsul pur al unei rațiuni binevoitoare, ci mai degrabă reacția de incapacitate: cea a Vechiului Regim care nu mai poate face față profundelor mutații ce-l macină, începând cu creșterea demografică ce mărește populațiile de vagabonzi, de școlari și de spitalizați... Pentru a stăpâni această situație neprevăzută, puterea prinde rădăcini și mai adânci în trupul societății, printr-o acțiune subtilă asupra corpului social; ea constată că este mult mai eficient să supravegheze decât să pedepsească întrucât producând figura delinventului, este mai ușor de justificat controlul strâns asupra populației. Începe astfel era normalizării: în închisori, dar și în cazărmi, spitale, școli, uzine, se instituie o nouă disciplină care urmărește să așeze indivizii în spațiu după principiul îngrădirii, este momentul mării închideri. Fie că încercăm să situăm vagabonzii și cerșetorii, fie militarii, mâna de lucru sau elevii, principiul este același: aceste mase mișcătoare trebuie așezate în locuri împrejmuite (cazarmă, închisoare, școală...), apoi spațiul trebuie împărțit și funcționalizat, atribuind fiecărui individ locul și rangul său. Pe scurt, prin supraveghere, normalizare și îndepărtare poate fi urmărit copilul sau nebunul, delinventul sau bolnavul... *De-acum înainte, de ce să ne mire, conchide Foucault, dacă pușcăria seamănă cu uzinele, cu școlile, cu cazărmile, cu spitalele, care seamănă toate cu închisorile?*”

(Lallement, Michel, *Istoria ideilor sociologice*, vol.2, 1998, p.132)

Pentru Foucault arhitectura unei organizații este legată de structura ei socială și de sistemul de autoritate. Clădirile firmelor mari sunt construite deseori chiar în sensul fizic ca o ierarhie: cu cât poziția unei autorități este mai înaltă cu atât biroul său se află mai sus. Sintagma "etajul de sus" este folosită uneori pentru a desemna pe cei care dețin puterea supremă în organizații. Geografia unei organizații afectează funcționarea ei, mai ales acolo unde sistemele se bazează pe relații informale. Proximitatea fizică facilitează formarea grupurilor primare, în timp ce distanțarea fizică polarizează grupurile, ducând la opoziție între "noi" și "ei" între departamente. Modul de dispunere a camerelor, holurilor, birourilor și spațiilor deschise din clădirea unei organizații oferă indicii despre sistemul de supraveghere dezvoltat de autorități. În organizațiile moderne, toată lumea – chiar și cei aflați în poziții relativ înalte de autoritate – este supusă supravegherii. Atât în mod direct, prin urmărire directă, cât și indirect, prin construirea de dosare, cataloage și fișe despre angajați.

Michel Foucault consideră că putem descifra "microfizica puterii" în toate organizațiile: un regim de observare, supraveghere, clasificare, ierarhie, reguli și control social. "Formațiunile discursive" (structurile de cunoaștere) constituie și exercită putere asupra obiectelor sociale (inclusiv asupra corpurilor umane).

Sociologia este o știință a relațiilor de putere. Puterea nu este un fenomen de dominație masiv și omogen; este ceva care circulă, care nu funcționează decât în lanț, în circuit. Ea nu este localizată, nu se află în mâinile cuiva, nu este înșușită ca un bun sau ca o bogăție. Puterea funcționează, se exercită în rețea, asupra rețelei, indivizii exercită și îndură puterea. Indivizii nu sunt ținta inertă sau care consimte a puterii, ea nu li se aplică lor. Indivizii sunt relee, puterea trece prin ei, se modifică, se intensifică, își schimbă direcția prin ei; individul este un efect de putere.

Puterea nu este lucrul cel mai bine împărțit din lume; nu există distribuție democratică sau anarhică a puterii. Puterea se constituie în mecanisme infinitezimale, ascendente, discrete și discreționare. Puterea nu trebuie studiată în intenții sau decizii, ci în practici și efecte reale. Ea induce pasivitate și reclamă libertate.

De consultat:

Michel Foucault (2003). *Birth of Clinic*. Routledge Classics.

[http://www.google.ro/search?q=Michel+Foucault+\(2003\).+Birth+of+Clinic](http://www.google.ro/search?q=Michel+Foucault+(2003).+Birth+of+Clinic)

Lucrări:

Foucault, Michel [1976] (1995). *Istoria sexualității* Timișoara: Editura Vest (trad. din l. franceză de Beatrice Stanciu și Alexandru Onete).

Foucault, Michel [1963] (1998). *Nașterea clinicii*. București: Editura Științifică (trad. din l. franceză de Diana Dănișor).

Foucault, Michel [1969] (1999). *Arheologia cunoașterii*. București: Editura Univers (trad. din lb. franceză, note și posfață de Bogdan Ghiu).

Foucault, Michel [1975] (2005). *A supraveghea și a pedepsi. Nașterea închisorii*, ediția a II-a. Pitești: Paralela 45 (trad. din l. franceză și note de Bogdan Ghiu).

<http://plato.stanford.edu/entries/foucault/>

FREEMAN, JOHN (1944–2008). **Sociolog**

american. Licențiat la Washington University și la Lee University in Lexington (Virginia) (1966). Master (1970) și doctor în sociologie (1972). Asistent la University of California, Berkeley's School of Business Administration (1975). Din anul 1985 și până în anul 1993 a fost editor la *Administrative Science Quarterly* at Cornell University's Johnson School of Management.



Profesor de științe comportamentale la Universitatea Cornell și apoi la Universitatea Berkeley, California. Director la Lester Center for Entrepreneurship and Innovation la aceeași universitate.

Împreună cu Michael Hannan a elaborat perspectiva ecologică în abordarea organizațiilor.

“Scopul lor comun a fost de a lărgi perspectiva din care sunt privite organizațiile. Ei au analizat organizațiile așa cum privesc un biocolog sau naturalist viața animalelor. Ei văd populațiile de organizații supraviețuind, prosperând ori decăzând în anumite medii, exact așa cum populațiile de iepuri, de exemplu, supraviețuiesc sau prosperă într-o situație ecologică anume, dar mor într-alta. La fel cum înțelegerea vieții animalelor sălbatice a fost sporită prin studiul ecologiei, tot așa poate fi sporită și înțelegerea organizațiilor. Perspectiva ecologică lărgită merge dincolo de problemele pe care le are fiecare organizație în parte prin interacțiunea sa cu mediul, considerând-o o parte a unei populații care coexistă sau concurează cu alte populații de organizații. Mediul fiecăreia este constituit, în principal, de alte organizații, astfel încât existența fiecăreia este legată de cea a organizațiilor de același tip și a organizațiilor de alte tipuri. De aici conceptul de ecologie a populației organizațiilor”.

(Pugh, Derek S. și Hickson, David J., *Managementul organizațiilor*, 1994, p. 73)

Fiecare organizație intră în interacțiune cu mediul pe o piață unde există și alte firme similare. Acest lucru dă naștere unei competiții. Dacă mediul favorizează o anumită formă de organizare, acea firmă care o are va crește și va avea profit. Din cauza concurenței firmele mor. Moartea ține de vârsta și dimensiunea firmei: o

Teoria **ecologiei populației organizației** spune că structura internă (circulația informațiilor, constrângerile politice) și presiunile mediului (juridice, fiscale) obligă firmele să treacă prin procese de selecție și învățare adaptativă. Concurența le obligă să caute nișe, piețe, să le cucerească și să le stăpânească. Câștigă firmele cele mai adaptate pieței.

firmă mai veche și cu mai mulți angajați are șanse mai mici să dispară de pe piață, pentru că are și alte tipuri de resurse și relații și dezvoltă mai multe produse și servicii pe care se poate sprijini.

De consultat:

Hannan, Michael T. și Freeman, John (1998). *Organizational Ecology*. Harvard University Press.

<http://books.google.ro/books?id=UVHDye2683gC&printsec=frontcover&dq=Hannan,+Michael+and+Freeman,+John+Organizational+Ecology>.

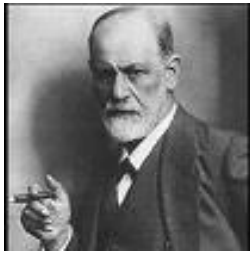
Lucrări:

Hannan, Michael T. și Freeman, John (1998). *Organizational Ecology*. Harvard University Press.

Freeman, John și Pino Audia (2006). Community Ecology and the Sociology of Organizations. *Annual Review of Sociology*, no.32, pp. 145-69.

berkeley.edu/news/.../07_freemanobit.shtml

www.universityofcalifornia.edu/.../johnhfreeman.html



FREUD, SIGMUND (1856–1939). **Medic, neurolog și psihiatru austriac**, întemeietor al psihanalizei. A studiat medicina la Viena, unde a lucrat sub conducerea lui Wilhelm von Brücke, apoi a continuat studiile la spitalul Salpêtrière cu Jean Martin Charcot, care i-a trezit interesul pentru psihopatologie. În 1886 a deschis la Viena un cabinet de psihanaliză, formându-și un cerc de discipoli precum Alfred Adler, Carl Gustav Jung, Eugen Bleuler, Ernest Jones.

”Sigmund Freud a elaborat una din cele mai cunoscute și interesante concepții despre personalitatea umană și ființa socială. În concepția lui, o ipoteză fundamentală este aceea că ființa socială este o parte oarecum marginalizată a personalității. Aceasta din urmă este constituită din trei componente, și anume: una biologică (*id*-ul), una psihologică (*ego*-ul) și o componentă sociologică culturală (*superego*-ul). Prima, *id*-ul, reprezintă partea centrală a psihicului uman. El este rezervorul nevoilor instinctuale, prezente în individ de la naștere pe tot parcursul vieții lui. Este vorba, în special, de *libido*, adică de nevoile sexuale primare. Din acestea țâșnesc impulsuri animalice, haotice, ce cresc tensiunea energiei psihice și care solicită

Pentru Freud instinctele sexuale și agresive sunt sublimite în activități sociale precum prietenia sau lupta împotriva dușmanilor. Sublimarea implică sacrificarea satisfacerii imediate a dorințelor, creând astfel suferință. Cu cât este mai mare gradul de civilizație, cu atât mai mare este suferința.

continuu și instantaneu satisfacerea lor. Descărcarea tensiunii prin satisfacerea nevoilor și aducerea energiei psihice la o stare de echilibru este trăită cu plăcere, în schimb, blocarea satisfacerii acestei tensiuni dă naștere unei stări de durere. Personalitatea copilului, în primii ani după naștere, este constituită aproape în întregime din *id*. Odată cu trecerea timpului, copilul învață, îndeosebi și decisiv cu părinții, că nevoile *id*-ului nu pot fi întotdeauna satisfăcute și că trebuie, deseori, să fie reprimite. În felul acesta, progresiv, se naște *ego*-ul, adică componenta rațională a personalității, prin care individul încearcă să echilibreze cerințele imperative ale *id*-ului la solicitările mediului social și cultural. În această fază apar primii germeni ai ființei sociale. Spre deosebire de funcționarea *id*-ului, *ego*-ul operează prin procese secundare. El permite organismului, pus în fața cerințelor realității, să caute satisfacerea nevoilor instinctuale pe căi noi și mai complexe. Există trei forme importante ale funcționării *ego*-ului: 1) el modelează descărcarea impulsurilor *id*-ului prin amânare sau inhibiție, când acest lucru este necesar. Ca un rezultat al experienței câștigate în acest fel, se dezvoltă o conștiință perceptivă a nevoilor interne sau subiective; 2) el percepe, evaluează și integrează impulsurile ce apar; 3) el dezvoltă capacități de integrare a nevoilor instinctuale interne în modele corespunzătoare de descărcare. Prin toate aceste trei mijloace sunt dezvoltate modele de răspuns ce fac posibilă îndeplinirea impulsurilor *id*-ului. *Superego*-ul este acea parte a personalității individului care se identifică cu ființa socială. Ea încorporează normele și valorile societății, cerințe culturale și interdicții stabilite de către părinți. *Superego*-ul este și versiunea interiorizată a autorității normative (mai ales morale) a societății și culturii și funcționează îndeosebi prin intermediul sentimentelor de rușine și mândrie pentru a influența deciziile *ego*-ului. Ținând seama de cele spuse până acum, putem concluziona că *ego*-ul are două sarcini majore. Prima este de a reconcilia impulsurile care cer autosatisfacerea lor, ce vin dinspre *id*, cu cerințele în sensul unei comportări acceptabile social și cultural, ce vin dinspre *superego*. A doua sarcină este aceea de a media între personalitate și sine, privite ca un întreg, și mediul social și cultural. Dacă *ego*-ul realizează o balanță armonioasă între personalitate și ființa socială și între acestea privite ca un întreg și societate și cultură, atunci individul este bine adaptat, dacă *ego*-ul eșuează în realizarea acestor sarcini, atunci personalitatea și ființa socială pot fi în mod sever alterate. O altă ipoteză formulată de Sigmund Freud susține că spiritualitatea omului este constituită din câteva niveluri fundamentale în care își au temeiul cele trei componente ale personalității: *inconștientul* (lăcașul *id*-ului), *preconștientul* (unde se naște *ego*-ul) și *conștientul* (ce reprezintă mediul *superego*-ului). *Nivelul conștientului* se referă la ceea ce se află imediat în atenția noastră perceptivă. Această arie a spiritualității este relativ îngustă, deoarece ea contribuie doar cu o mică fracțiune la înțelegerea a ceea ce s-a petrecut în personalitate. Sigmund Freud atribuie o mult mai mică importanță fenomenelor de conștiință decât o fac alți cercetători. Deși oamenii atribuie motivații conștiente acțiunilor și comportărilor lor, omul nu este atât de rațional cum ne place nouă să credem. O mare parte din motivațiile noastre nu țin de nivelul conștiinței. Nivelul conștiinței al spiritualității este cel mai strâns legat de operațiunile *ego*-ului ale personalității și

ne permite să facem față obiectivității sau să găsim căi de a ne apăra împotriva acesteia”.

(Mihu, Achim, *Sociologie*, 2008, pp. 163-165)

Abordând fenomenele sociale în *Psihologia mulțimilor și analiza eului* Sigmund Freud spune că acestea se caracterizează prin legături emoționale intens regresive, care îi deposează pe indivizi de autocontrol și independență. Formarea unui grup este asemenea regresiei într-o hoardă, în care conducătorul redevine tatăl primitiv.

Punând accent pe prevalența sentimentului de vină în psihicul uman și pe imposibilitatea atingerii unei fericiri desăvârșite, Freud afirmă că disconfortul omenirii nu are soluție. Toate civilizațiile, indiferent cât de bine sunt proiectate, pot să ofere numai o ușurare parțială. Pentru că violențele dintre oameni se datorează nu relațiilor injuste de proprietate sau nedreptăților politice, care pot fi corectate prin lege, ci mai degrabă instinctului morții redirectionat spre exterior. Singura speranță pe care o putem avea este a unei vieți în care povara represivă a civilizației să fie oarecum contrabalansată de satisfacerea instinctelor și de dragostea sublimată pentru omenire.

De consultat:

Freud, Sigmund (1961). *The Interpretation of Dreams*. Plain Label Books.
[http://www.google.ro/search?q=Freud%2C+Sigmund+\(1961\).+The+Interpretation+of+Dreams](http://www.google.ro/search?q=Freud%2C+Sigmund+(1961).+The+Interpretation+of+Dreams)

Lucrări:

Freud, Sigmund. (2010). Introducere în psihanaliză. *Opere esențiale*, vol.1. București: Editura TREI (trad. din l. germană de Ondine Dăscălița, Roxana Melnicu și Wilhelm Reiner).

Freud, Sigmund. (2010). Psihologia inconștientului. *Opere esențiale*, vol. 3. București: Editura TREI (trad. din l. germană de Gilbert Lepădatu, George Purdea și Vasile Dem. Zamfirescu).

Freud, Sigmund. (2010). Studii despre societate și religie. *Opere esențiale*, vol. 9. București: Editura TREI (trad. din l. germană de Roxana Melnicu, George Purdea și Vasile Dem. Zamfirescu).

<http://www.utm.edu/research/iep/f/freud.htm>

FRIEDBERG, ERHARD (n. 1942, Viena). **Sociolog francez.** Friedberg este austriac prin naștere și educație. A absolvit în 1966 Institutul de Studii Politice din Paris, iar în 1979 a susținut doctoratul la Freie Universität, West-Berlin. Cea mai importantă parte a activității sale



științifice a desfășurat-o în Franța, unde a condus numeroase cercetări sociologice empirice, în diverse domenii: întreprinderi private, în special cele din industria franceză a automobilelor, în sfera politicilor publice (elaborând politici industriale și politici culturale) din Franța. A realizat o analiză comparativă a sistemului de învățământ superior din Franța cu cel din Germania. Între anii 1993 și 2007 a fost directorul Centrului de sociologie al organizațiilor din Paris. Este membru în numeroase consilii de conducere ale unor întreprinderi private și publice din Franța și Europa și este autorul a numeroase studii privind teoria și practica acțiunii organizate. Profesor la Universitatea IEP din Paris (1999–2007). Directorul masteratului privind politicile publice și cele ale științei: *Sociologie de l'action: organisation, marché, régulation politique*.

”O viziune prea idilică asupra dezvoltării reflecției organizaționale nu este de natură să ne inspire încredere. Ea este fragmentată de o competiție surdă între perspectivele de cercetare relativ izolate (cf. de exemplu Hickson, ed. 1988) și a fost locul unor discontinuități și al unor căderi aproape de neînțeles, iar analiza sa ar fi extrem de instructivă pentru înțelegerea structurilor de putere și a modurilor de reglementare ale acestui domeniu științific. Cu această rezervă, ce trebuie să ne însoțească mereu, să încercăm totuși să evidențiem câteva linii de forță ce reies destul de clar din structura acestui capitol. Cred că ele ar putea fi concentrate în jurul a două puncte: complexificarea obiectului social, simultană cu banalizarea sa ca obiect de studiu. Complexificarea este vizibilă în deconstrucția progresivă, dar radicală, la care a fost supus modelul clasic de organizație. De la noțiunea simplă a unui ansamblu de funcții coerente, clar delimitate și ierarhizate, care sunt înlănțuite și puse în mișcare de o singură raționalitate, la rândul ei formalizată în scopuri clare și univoce, s-a trecut la noțiunea, deopotrivă vagă și complexă, de arenă sau context de acțiune în care se desfășoară și se ciocnesc numeroase strategii de comportament în serviciul unei multitudini de interese divergente, dacă nu chiar contradictorii.

Ordinea locală ce prevalează nu este nici dată, nici independentă de aceste procese de interacțiune și de negociere. Ea este produsul acestora și, ca atare, este precară și contingentă, fiind amenințată de o limitare triplă. *Limitarea raționalității participanților* care, din motive atât cognitive cât și contextuale, nu sunt capabili decât de raționalități locale și relative. *Limitarea interdependenței funcționale a participanților* care încearcă în mod perfect natural să își limiteze dependențele reciproce și astfel, reușesc întotdeauna să își *decupleze* cel puțin parțial, funcția, sarcinile lor, de ale celorlalți. În sfârșit, *limitarea integrării normative a participanților* datorată naturii incomplete și precare a legitimității ansamblului care este întotdeauna amenințată,

Pentru Friedberg organizația trebuie înțeleasă ca un proces (întotdeauna de natură politică) de construire și menținere a ”ordinii locale”, adică de ordonare a interacțiunii actorilor individuali și colectivi în rețele aflate în interdependentă strategică.

chiar erodată de dezvoltarea unor loialități sectoriale. În paralel, se observă ceea ce am numi o *banalizare a obiectului de studiu*, care treptat pierde acel ceva ce îi conferea particularitatea, ce permitea să se distingă clar un interior și un exterior. La originea acestei banalizări se află, în primul rând, punerea în discuție a noțiunii de frontieră organizațională. Ceea ce, în viziunea clasică, era clar delimitat apare acum ca fluctuant, elastic, schimbător și este din ce în ce mai dificil să se facă o distincție clară între un interior și un exterior. Aceasta depinde în principal de problema aflată în studiu și nu depinde de o așa-zisă stare de fapt. Dar tot felul de alte considerații contribuie de asemenea la această diluare progresivă a organizației în mediul său, în sens larg. Punerea în evidență a ambiguității ce caracterizează luarea de decizie în interiorul, cât și în exteriorul cadrului formal al organizației, recunoașterea inconsistenței și a caracterului adesea anarhic al legăturilor mijloace-scopuri în organizații, acceptarea conflictului ca element normal al vieții organizației, punerea în evidență a omniprezenței unor fenomene de *decuplare* chiar în sânul organizațiilor – sunt tot atâtea elemente ce fac ca distincția dintre o organizație formalizată și structuri de acțiune colectivă mai difuze să nu mai poată fi o distincție de natură, ci numai de nivel. Organizațiile nu constituie decât forma cea mai artificială și deci cea mai vizibilă și cel mai ușor de studiat în mod empiric din clasa generală a structurilor de acțiune colectivă producătoare de ordine, pe care împreună cu Crozier și Friedberg (1977) putem să le numim sisteme de acțiune concrete. Această evoluție ar trebui să aibă drept consecință – și sperăm acest lucru – conștientizarea în creștere și acceptarea caracterului local și în mod necesar contingent al cunoașterii realizate de analiza organizațiilor și a acțiunii organizate, iar conștientizarea ar trebui să aibă un efect dublu:

– pe de o parte, o întoarcere (deja perceptibilă, se pare) la o metodologie calitativă și mai clinică ce se mulțumește să construiască inductiv modele de explicare și de interpretare certe, cu validitate locală, dar și cu mare fecunditate euristică și care nu încearcă – printr-o analogie complet deplasată cu demersul științelor exacte – să *testeze ipoteze* pe vaste *eșantioane* în vederea stabilirii unor *legi generale* ale unei teorii a organizațiilor;

– pe de altă parte, o modestie în creștere a pretențiilor normative ale disciplinei. Punerea în evidență a importanței decisive a contextului și recunoașterea caracterului socialmente construit și deci cultural al organizațiilor fac într-adevăr extrem de dificilă stabilirea unor precepte normative, chiar și restrânse. Pe termen lung ar trebui să înceapă să apară o viziune mai puțin pozitivistă, mai umană și mai realistă a schimbării organizaționale, conform căreia rolul analistului nu mai este acela de a spune ce este bine și ce este rău sau de a elabora pe baza științei sale modelul *bun* de funcționare. Rolul său este de a oferi ceea ce J. D. Reynaud (1989) a numit un ajutor acordat deciziei: este vorba de elaborarea unui cunoașteri concrete a realității umane subiacente organizației, ce îi poate ajuta pe conducătorii acesteia să conceapă și să pună în aplicare un proces de învățare și de dezvoltare a capacităților tuturor participanților, permițându-le astfel să joace în mod diferit jocul cooperării și al conflictului, ce formează suportul acțiunii organizate”.

(Friedberg, Erhard, Organizația. În Boudon, Raymond, ed.,
Tratat de sociologie, 1997, pp. 431-432)

De consultat:

Friedberg, Erhard (1997). Organizația. În Boudon, Raymond (ed.). *Tratat de sociologie*. București: Editura Humanitas, pp. 397- 438. www.sociologie-casm.cabanova.ro

Lucrări:

Crozier, Michel și Friedberg, Erhard (1977). *Acteur et le systeme. Les contraintes de l'action collective*. Paris: Seuil.

Friedberg, Erhard (1979). Staat und Industrie in Frankreich. Berlin: *Cahier de l' IMN du Wissenschafts-Zentrum*.

Friedberg, Erhard (1987). *L'Analyse sociologique des organisations*. Paris: Éd. L' Harmattan.

Friedberg, Erhard (1993). *Le Pouvoir et la règle*. Paris: Seuil.

Castel, Patrick, și Friedberg, Erhard (2010). Institutional Change as an Interactive Process: The Case of the Modernization of the French Cancer Centers, *Organization Science*, Mars, vol. 21, no. 2, pp.301-330.

fr.wikipedia.org/wiki/Erhard_Friedberg

<http://mpa.sciences-po.fr/sub500/sub50109.html>

FRIEDMANN, GEORGES (1902–1977). **Sociolog și filosof francez.** După studii de chimie industrială a urmat L'École Normale Supérieure (Paris), studiind în principal filosofia. A menținut o strânsă legătură între sociologie și filosofia occidentală. Agregat în filosofie (1926). Fondator și conducător al cursului de sociologie a muncii.



“*Sociologie du travail* a luat naștere și s-a dezvoltat în cadrul seminariilor lui Friedmann asupra naturii și evoluției procesului muncii; câțiva cercetători de frunte (între care Michel Crozier și Alain Touraine) au fost puternic influențați de el; o mare parte din programul de cercetare adiacent a fost structurat după modul său de selectare și punere a problemelor. Majoritatea scrierilor lui Friedmann a fost dedicată criticii fragmentării muncii și tehnicismului. Studiile sale asupra fragmentării muncii și a distrugerii abilităților meșteșugărești prefigurează mult mai târziu (și mai cunoscuta) critică a descalificării din opera lui Harry Braverman. Munca fragmentată, potrivit lui Friedmann (și Braverman) este o caracteristică a capitalismului, produsă de tendința de separare a execuției de control; ea descalifică muncitorii. Prin comparație, munca meșteșugărească calificată nu numai că este mai interesantă, dar ea dă naștere unor transformări morale și etice în indivizii angajați: trăsăturile ei tehnice execută o forță educativă și umanizantă asupra celor ce o practică. Friedmann a fost mai degrabă obsedat de munca calificată și meșteșugărească, crezând suficient de mult în această teză pentru a-și face ucenicia ca muncitor metalurgist”.

(Marshall, Gordon, ed., OXFORD. *Dicționar de sociologie*, 2003, pp. 248-249)

“Sociologia muncii trebuie să fie considerată, în extensiunea sa cea mai vastă, ca studiul, sub diferitele lor aspecte, al tuturor colectivităților umane care se constituie cu ocazia muncii. Noi vom vedea orientările principale ale cercetărilor, direcțiile conform cărora, atrase de către probleme și nevoi, ele s-au grupat până acum. Orice colectivitate de muncă prezentând anumite trăsături minime de stabilitate (despre care va fi vorba cu prilejul conceptelor de structură și de organizare) poate fi un obiect de studiu pentru sociologia muncii: o întreprindere industrială tot atât de bine ca și un transatlantic sau un vas de pescuit, o mare exploatare agricolă intensivă, dar și ferma unui mic agricultor unde lucrează câțiva muncitori cu familia fermierului, un mare magazin „Preț Unic”, dar și o prăvălie întrebunțând câțiva vânzători, un atelier meșteșugăresc și un birou de prefectură, un echipaj de avion reconstituindu-se la intervale regulate pe o linie aeriană sau personalul unei întreprinderi de transporturi auto a SNCF. Trei observații se impun aici. Înainte de toate, să notăm că, după concepția propusă, expresia de „sociologie industrială” a fost puțin câte puțin pe nedrept folosită pentru a desemna studiul sociologic al colectivităților de muncă nonindustriale. Desigur, această extindere a noțiunii de industrie se explică, în parte, prin progresele mecanizării și ale automatizării în multe domenii în care ele n-au avut până atunci niciun acces. Sunt munci «industriale» în acest sens în comerț, în birouri și chiar în agricultură, pe care Henry Ford o definea deja prin 1925, ca o industrie producătoare de alimente. Totuși, pare mult mai clar și mai just a vorbi de sociologia industriei, sociologia agriculturii, sociologia comerțului, sociologia administrației etc... Evoluția tehnică transformă din ce în ce mai mult ramuri de activități ca transporturile aeriene, maritime, feroviare, de circulație, în întreprinderi industriale și nu există niciun inconvenient a încadra studiul lor în sociologia industriei. A doua observație se

Pentru Georges Friedman fragmentarea muncii și tehnicismul fac parte dintr-un proces de separare a execuției de control; ele descalifică muncitorii. Munca meșteșugărească și calificată este mai interesantă și dă naștere unor transformări morale pozitive în indivizi. Distrugerea abilităților meșteșugărești este o consecință a expansiunii birocratiei în societate.

referă la legitimitatea unei sociologii a administrațiilor. Există o întreagă ramură de cercetări consacrate administrației și mari reviste care, prin titlul lor, se consideră că fac „știința administrației”, *administrative science*. În ce măsură suntem noi autorizați să vorbim de o „sociologie a administrațiilor”? Este administrația o anumită formă originală a activităților de muncă? Nu e ea mai curând o categorie care se aplică la toate activitățile de muncă, un oarecare fel de a le pregăti, de a le efectua, de a le asigura rezultatul, rodnicia? Astfel pare să înțeleagă esențialul acesteia autori foarte diferiți prin vârsta, formația, mediul lor, de

la Henri Fayol la Herbert Simon. „A administra – spune Fayol (1916, p.5) – este a prevedea, a organiza, comanda, coordona și controla”; în ceea ce privește pe Simon (1948, p.1), completând definiția obișnuită („administrația este arta de a obține ca

lucrurile să fie făcute”, *getting things done*), el subliniază că ea implică în aceeași măsură procese de decizie ca și procese de acțiune. O bună organizare administrativă trebuie să asigure, însumând strâns sarcinile ei, o corectă luare de hotărâri și o acțiune eficientă. Orice colectivitate de muncă are un aspect administrativ, sarcini administrative, chiar și cea mai restrânsă prăvălie sau atelier meșteșugăresc. Reciproc, cele mai mari unități administrative, polipi, cum sunt astăzi organizațiile internaționale, UNESCO, spre exemplu, nu sunt pur administrative. Această administrație este în realitate complementară, în sânul unei vaste colectivități de muncă, tuturor grupărilor umane din lume consacrate educației, științei, culturii și susținute, patronate sau stimulate financiar de către ea. Disociate de aceste grupări, birourile UNESCO-ului ar fi fără obiect, s-ar mișca în vid. La fel o mare direcție din minister, spre exemplu, în Franța, Direcția generală a învățământului tehnic, are ca un complement organic ansamblul de așezăminte care, de la centrele de ucenicie la marile școli ingineresti, se îngrijește la diverse niveluri, de formația profesională. Nu există deci *stricto sensu* o sociologie a administrației în același sens cum există o sociologie a industriei sau a comerțului. Căci administrația se găsește pretutindeni. Totuși, extensiunea și complicarea crescândă a serviciilor „tertiare”, în civilizația tehnică a secolului al XX-lea, au făcut să apară ansamblul de birouri care merită un studiu particular (Crozier, 1956); dar, inițiind acest studiu, nu va trebui niciodată să se uite că unde este muncă există și administrație (mai mult sau mai puțin integrată sau aparentă, mai mult sau mai puțin dezvoltată și eficace). Din cele spuse anterior rezultă o a treia observație asupra expresiei de „relații industriale”. Aceasta a însemnat încetul cu încetul, în întrebuințarea curentă, ansamblul de relații între șefi și funcționari, patroni și salariați, ca și asociațiile formate de către unii și de către ceilalți, mijloacele de negociere, de arbitraj și de luptă de care uzează în raporturile și conflictele lor. Denumirea a devenit tot atât de criticabilă ca și cea de «sociologie industrială». La fel, după cum este abuziv a vorbi de „sociologie industrială” pentru a desemna, în fapt, toată sociologia muncii, tot astfel e un izvor de confuzie utilizarea expresiei «relații industriale» pentru a acoperi relațiile între patroni și muncitori în toate ramurile activităților economice și administrative. Orice colectivitate de muncă, de la prăvălia cea mai modestă la „întreprinderea-mamut”, de la personalul unui submarin la acela al unei ferme etc. ..., implică *relații de muncă* în industrie, în comerț, în agricultură, în administrație (cu rezervele menționate anterior) și în interiorul acestor mari categorii, în fiecare din ramurile lor, spre exemplu, siderurgie, cărbune, textile etc. ... În același timp, noțiunea de relații de muncă se distinge în mod precis de cea de *relații umane*, definite ca „interrelații de ordin psihologic și social care se produc în executarea muncii în comun” [...] Sociologia relațiilor umane se impune de îndată ce luăm în considerație organizația sub unghiul psihologiei sociale. „Sistem de activități personale coordonate conștient”, organizația poate fi definită, în această perspectivă, ca un sistem social care el însuși se împarte într-un sistem de statute și un sistem de roluri [...] Dar putem preciza de pe acum că statutul unui membru al unei colectivități de muncă implică „o interacțiune de sentimente și interese într-o relație de dependență reciprocă” (Roethlisberger și Dickson, 1939, p. 365), pe când rolul său pune în joc convingeri,

idei preconcepute, judecăți care însoțesc atitudinile sale. De aici se trece ușor la noțiunea de moral, pentru care absenteismul, rotația personalului (*turnover*), productivitatea sunt criterii comode, dar nu necesar semnificative, cum au arătat celebrele studii ale lui *Survey Research Center* din Michigan și în special cele ale lui Robert Kahn și Daniel Katz. După acesta din urmă (Katz, 1949, pp. 145-171), nici satisfacția intrinsecă a postului de muncă, nici aceea a salariului și a posibilităților de promovare, nici chiar identificarea cu întreprinderea nu corelează pozitiv un muncitor cu producția sa. Singură, mândria de a aparține colectivității de muncă posedă acest caracter. Dar oricare ar fi valoarea intrinsecă a acestor cercetări, ele sunt menționate aici doar cu titlu de exemplificare și pentru a marca că aceste probleme de satisfacție și de insatisfacție, de atitudini, de percepție a nevoilor în relație cu nivelul de viață și salariile, de reacții la schimbările din procesul tehnic de producție sau în structura de organizare pot fi studiate din unghiul relațiilor umane și clasate util sub această rubrică. Și aici sociologul nu trebuie să uite relativitatea atitudinilor și situațiilor de muncă în raport cu societățile globale, cu sistemele economice și cu normele culturale: relativitate, din care nu facem deloc o necesitate abstractă, ci o *posibilitate*, care este totdeauna necesar să fie luată în considerație în mod concret, în fiecare caz particular, fără adăugarea niciunui principiu dogmatic, al unui «primat» universal și *a priori*”.

(Friedmann, Georges și Naville, Pierre, *Traité de Sociologie du Travail*, vol. 1, 1961, pp. 13; 13 -14).

De consultat:

Friedmann, Georges (1992). *The Anatomy of Work: Labor, Leisure and the Implications of Automatisaton*. New Brunswick: New Jersey: Transaction Publishers.

[http://books.google.ro/books?id=w1VWrcq3fTcC&pg=PA206&dq=Friedmann,+Georges+\(1992\).+The+Anatomy+of+Work](http://books.google.ro/books?id=w1VWrcq3fTcC&pg=PA206&dq=Friedmann,+Georges+(1992).+The+Anatomy+of+Work):

Lucrări:

Friedmann, Georges (1946). *Problèmes humains du mechinisme industriel. Étude de sociologie du travail*. Paris: Gallimard.

Friedmann, Georges (1956). *Le Travail en miettes*. Paris: Gallimard.

Friedmann, Georges și Naville, Pierre (1961, 1962). *Traité de sociologie du travail* (2 vol.). Paris: A. Colin.

Friedmann, Georges (1963). *Où va le travail humain?* Nouvelle éd revue et augmenté. Paris: Gallimard.

Friedmann, Georges (1966). *7 études sur l'homme et la technique*. Paris: Denoël-Gonthier.

Friedmann, Georges (1992). *The Anatomy of Work: Labor, Leisure and the Implications of Automatisaton*. New Brunswick; New Jersey: Transaction Publishers.

fr.wikipedia.org/wiki/Georges_Friedmann

www.universalis.fr/.../georges-friedmann

FROMM, ERICH SELIGMANN (1900–1980).

Psihiatru și psihosociolog american de origine germană. Reprezentant de seamă al psihologiei umaniste. Studii academice la Universitatea Frankfurt pe Main, în domeniul jurisprudenței (1918). Studii de sociologie cu Alfred Weber (fratele marelui sociolog Max Weber), cu filosoful psihiatru Karl Jaspers și cu Heinrich Rickert la Universitatea din Heidelberg. Doctor în sociologie la Heidelberg (1922). S-a format ca psihanalist la Universitatea din München și la Institutul de Psihanaliză din Berlin. Membru al Institutului de Cercetări Sociale de la Frankfurt (din 1928). A emigrat în SUA în 1934 și a predat la mai multe universități: Columbia, Yale, Michigan, la The New School for Social Research. În 1950 s-a mutat în Mexic și a predat 15 ani la Universitatea Națională Autonomă din Mexic. Părinte al Școlii culturaliste americane. În opera sa se găsesc puternice influențe sociologice și antropologice marxiste. A realizat o critică a birocrăției occidentale, considerată ca *alienată* și a propus, în schimb, un nou tip de organizație, cea a gestiunii umane, *nealienată*.



”În acest domeniu, oamenii sunt confrunțați cu o dihotomie ireală și înșelătoare. Ei cred că trebuie să aleagă între un sistem anarhic, care nu cuprinde nici organizare, nici control și un gen de birocrăție tipică societăților industriale occidentale. Dar această alternativă nu este singura: există și alte posibilități. Voi pune față în față, în cele ce urmează, metoda „birocrăției umaniste”, sau a gestiunii umane și metoda „birocrăției alienate”. Metoda „birocrăției alienate” prezintă diferite caracteristici. Ea este, în primul rând, un sistem cu sens unic: ordinele, sugestiile, planificarea emană de sus și sunt orientate spre baza piramidei. Nu există loc pentru inițiativa individuală. Persoanele sunt „cazuri”, fie că este vorba de cazuri de asistență, de cazuri medicale sau chiar, oricare ar fi sistemul de referință, de cazuri care pot fi înscrise toate pe o cartelă perforată, fără menționarea însă a elementelor individuale în care rezidă întreaga diferență dintre o „persoană” și un „caz”. Metoda noastră birocratică este o metodă iresponsabilă în măsura în care ea nu „răspunde” la nevoile, la imperativele și la perspectivele individuale. Această iresponsabilitate ține, în esență, de persoana devenită un „obiect” al birocrăției și considerată ca un caz. Într-adevăr, nu poți fi responsabil de un *caz*, în timp ce poți fi responsabil de o *persoană*. Această iresponsabilitate a birocratului prezintă și un alt aspect care caracterizează de mult birocrăția. Simțindu-se parte a mașinii birocratice, birocratul dorește mai presus de orice să nu aibă responsabilități, adică să nu ia decizii criticabile. El preferă să evite să ia decizii care nu sunt formulate cu claritate de către codul său și, în caz de îndoială, trimite persoana care i se adresează la un alt birocrat, care, la rândul lui, face același lucru. Oricine a avut de-a face cu o organizare birocratică știe că riscă să fie trimis de la un birocrat la altul și uneori, după mari eforturi, să iasă pe ușa pe care a intrat fără

să fi fost vreodată ascultat altfel decât în maniera proprie birocrățiilor – când amabilă, când nerăbdătoare – dar aproape întotdeauna caracterizată printr-un ciudat amestec de neajutorare, de iresponsabilitate și de superioritate a birocratului față de «solicitant». Metodele noastre birocratice dau individului sentimentul că nimic nu poate fi pus în mișcare, nici organizat fără ajutorul mașinii birocratice. Rezultatul este că ea paralizează inițiativa și creează un sentiment profund de neputință.

În ce constă gestiunea umană a întreprinderii și care sunt metodele ei?

Principiul esențial al unei astfel de gestiuni este următorul: în ciuda importanței întreprinderii, a ciberneticii și a planificării, individul trebuie să fie în măsură să se afirme în fața șefilor săi, a situațiilor și a mașinilor și să înceteze să fie o roțiță neputincioasă, fără participare activă în sistemul social. Numai afirmându-se, el își poate elibera energiile și își poate restabili echilibrul mental. Acest principiu poate fi enunțat în felul următor: în birocrăția alienată, puterea are un sens unic, în timp ce în gestiunea umană, ea are un sens dublu; „subiectele” (voi denumi „subiecte”

pe cei care sunt supuși controlului birocrăției) supuse unei decizii luate de sus reacționează după interesele lor și după voința lor proprie; reacțiile lor nu numai că ajung la cei care iau deciziile, dar îi și obligă să reacționeze. „Subiectele” cărora li se aplică decizia au astfel dreptul să se opună celor care o iau. Această contestare presupune, înainte de toate, că, dacă un număr suficient de „subiecte” cere ca birocrăția (la orice nivel s-ar situa aceasta) să explice și să justifice procedeele sale, responsabilii deciziilor să răspundă la această cerere. Aceste prime sugestii au putut să

Fromm introduce ideea unui "umanism normativ": omul, prin natura sa, are anumite nevoi care se definesc în mod obiectiv și de care poate că el nu este conștient. De aceea poate avea iluzia fericirii, chiar dacă aceasta nu este autentică.

genereze multiple obiecții în spiritul lectorului și prefer să le discutăm de îndată pentru a nu-i distrage atenția de la ceea ce va urma. Să vorbim mai întâi de gestiunea întreprinderilor. Prima obiecție este, fără îndoială, că participarea activă a „subiecților” este incompatibilă cu o gestiune și o planificare centralizată eficiente. Această obiecție ar fi plauzibilă: a) dacă nu ar exista niciun motiv de a crede că metodele actuale ale birocrăției alienate sunt patogene; b) dacă nu s-ar face apel decât la metode verificate și încercate, care exclud orice soluție nouă și imaginativă; c) dacă s-ar cere ca principiul de eficiență maximă să rămână principiul director chiar în cazul în care s-ar putea găsi noi metode. Urmând propunerile din această carte și admitând gravul pericol pe care metodele birocratice îl introduc în ansamblul societății noastre, această obiecție nu mai este atât de hotărâtoare pe cât vor să o creadă cei care sunt satisfăcuți de funcționarea sistemului american actual. O examinare concretă și detaliată a problemelor devine posibilă tocmai dacă se recunosc dificultățile, fără a se decreta de îndată că ele nu pot fi depășite. Se va trage atunci concluzia că dihotomia dintre o centralizare absolută și o descentralizare totală constituie o polarizare inutilă și că trebuie să ne preocupăm de fapt o centralizare *optimală* și o participare *optimală* a membrilor. Centralizarea optimală este gradul de centralizare care ar permite, la scară mare, o organizare și o planificare eficiente; participarea optimală este participarea care nu ar face imposibilă centralizarea și, totuși, ar acorda un maximum de responsabilitate participanților. Evident, această formulare este prea generală

pentru a permite o acțiune imediată. Când un inginer este confruntat cu o problemă atât de importantă ca aplicarea științei în tehnică, el nu se descurajează, ci recunoaște necesitatea unei cercetări pentru a o rezolva. În schimb, când este vorba de probleme umane, dificultățile tind să descurajeze majoritatea oamenilor. Nelimitate în a rezolva problemele tehnice, imaginația și spiritul nostru de inițiativă sunt deosebit de restrânse când este vorba să rezolve probleme umane. Fără îndoială, s-ar putea invoca faptul că noi nu posedăm aceeași cunoaștere a omului ca a naturii și a tehnicii, dar acest răspuns nu este convingător. De ce în acest domeniu nu posedăm cunoașterea necesară? Sau, mai precis, de ce nu întrebăm noi cunoașterea de care dispunem? Nimic nu se poate *demonstra* fără un studiu aprofundat, dar sunt convins că este mai puțin dificil să conciliem centralizarea și descentralizarea optimale decât a fost să găsim soluții tehnice pentru călătoriile spațiale. Dacă această cercetare nu a fost întreprinsă, motivul e că la ora actuală nu se dă prioritate descoperirii de soluții mai acceptabile din punct de vedere uman pentru organizarea noastră socială. Să precizăm totuși că în cursul ultimelor decenii a existat un mare număr de experiențe și de discuții asupra acestei probleme, în special în domeniul psihologiei industriale și în cel al gestiunii științifice a întreprinderilor[...].

O ultimă obiecție ar putea fi ridicată în sensul că această dublă responsabilitate în actul de decizie ar fi o sursă de conflicte interminabile între „subiecți” și vârf și, prin aceasta, să devină paralizantă. Privită abstract, problema poate să pară insurmontabilă, dar, dacă se admite posibilitatea unor astfel de schimbări, nu rezultă conflicte atât de ascuțite și insolubile. La urma urmelor, conducătorii au același interes ca și participanții pentru bunul mers al întreprinderii. De îndată ce birocratul devine „vulnerabil”, adică acceptă să răspundă la dorințele și la revendicările celor care depind de el, cele două părți se interesează mai mult de problemele puse decât de apărarea pozițiilor lor respective: autoritate sau contestare. Vedem o dovadă în acest sens în multe universități din SUA și din străinătate, unde, odată participarea admisă, nu mai există ciocniri între administrație și studenți. O schimbare a metodelor de gestiune, care din alienante să devină umane, ar duce cu necesitate la modificarea trăsăturilor șefului de întreprindere „ajuns”; tipul de om mereu în defensivă, care se cramponează de imaginea sa de birocrat și căruia îi este teamă să devină vulnerabil înfruntând direct și deschis pe alții, n-ar mai avea căutare. Dimpotrivă, o persoană deschisă, imaginativă și debarasată de temerile sale ar avea toate șansele să reușească dacă metodele de gestiune ar fi ele însele modificate. Aceste considerații arată cât de greșit este să pretindem că anumite metode de gestiune sunt imuabile, sub pretextul că înșiși conducătorii nu doresc și nici nu consimt ca ele să fie schimbate; nu se ține de seama de faptul că noile metode ar impune și un nou principiu de selecție a conducătorilor; aceasta nu implică, de altfel, ca majoritatea responsabililor să fie înlocuiți prin noul tip de șef. În sistemul actual sunt numeroși cei care nu pot să-și utilizeze posibilitățile lor de deschidere, în timp ce într-un alt sistem ei ar fi perfect capabili de acest lucru”.

(Fromm, Erich, *Texte alese*, 1983, pp. 355-360)

De consultat:

Fromm, Erich [1947] (1999). *Man for Himself: An Inquiry into the Psychology of Ethics*. Edn. Greenwich, Conn: Fawcett Premier.
[http://books.google.ro/books?id=442AUfGqnhIC&printsec=frontcover&dq=Fromm,+Erich+\(1999\).+Man+for+Himself](http://books.google.ro/books?id=442AUfGqnhIC&printsec=frontcover&dq=Fromm,+Erich+(1999).+Man+for+Himself)

Lucrări:

Fromm, Erich (1947). *Man for Himself: An Inquiry into Psychology of Ethics*. Edn. Greenwich, Conn: Fawcett Premier.
Fromm, Erich (1950). *Psychoanalysis and Religion*. New Haven: Yale University Press.
Fromm, Erich (1955). *The Sane Society*. Greenwich, CT: Fawcett Premier Books;
Fromm, Erich (1956). *The Art of Loving*. New York: Harper & Row.
Fromm, Erich (1968). *The Revolution of Hope: Toward a Humanized Technology*. Hardcover, Paperback.
Fromm, Erich (1968). *The Nature of Man*. Macmillan Pub Co.
Fromm, Erich (1970). *The Crisis of Psychoanalysis. Essays on Freud, Marx, and Social Psychology*. New York: Holt, Rinehart and Winston.
Fromm, Erich (1973). *The Anatomy of Human Destructiveness*. New York: Holt, Rinehart and Winston.
Fromm, Erich (1983). *Texte alese*. București: Editura Politică (trad. din l. franceză și engleză de Nicolae Frigioiu).
Fromm, Erich (1984). *The Working Class in Weimar Germany. A Psychological and Sociological Study*. London: Berg Publishers.
en.wikipedia.org/wiki/Erich_Fromm
webpace.ship.edu/.../fromm.html - Statele Unite ale Americii

GARFINKEL, HAROLD (n. 1917). **Sociolog american**, creator al *etnometodologiei*. A fost asistentul lui Talcott Parsons și elevul lui Alfred Schütz. Format la sociologia lui T. Parsons și interesat de fenomenologie și logică, a fondat etnometodologia. Doctor în sociologie la Harvard University. Profesor la Departamentul de Sociologie al Universității din California, Los Angeles.



“*Etnometodologia*. Subdomeniul etnometodologiei este strâns înrudit cu fenomenologia. Harold Garfinkel (1974), unul dintre primele sale personalități, a fost și cel care a inventat acest termen, corespunzător celui utilizat de obicei în antropologia culturală, pentru a se referi la „cunoștințele practice” legate de modul de operare în cadrul unei arene sociale, cunoștințe dezvoltate și dobândite de către participanți. *Etno-* pune accentul pe crearea de cunoștințe la nivel local și indigen, iar *metodologie* subliniază faptul că respectivele cunoștințe implică necesitatea unor distincții și reguli pentru a dirija activitatea de cercetare concretă. Cercetătorii care aparțin acestei orientări au studiat mai întâi comportamentul angajaților din

Etnometodologia se bazează pe următoarele principii:

1. Afirmarea raționalității profane a actorului.
2. Afirmarea caracterului problematic al ordinii sociale și redefinirea raporturilor dintre individ și structuri.
3. Importanța limbajului în structurarea lumii sociale ca realitate obiectivă.
4. Redefinirea noțiunii de membru.
5. Sublinierea rolului educației în producerea și conservarea ordinii sociale.

cadrul unei organizații sau al altor categorii de participanți – cum ar fi jurații – angrenați într-o sarcină colectivă. Acești cercetători și-au pus următoarea întrebare: Cum „dau sens” asemenea indivizi situațiilor cu care ei se confruntă? Cum își construiesc ei, în colectiv, regulile și procedurile care le permit să facă față cerințelor cotidiene?. Au fost întreprinse studii detaliate pe baza observării participanților – în secții de poliție, centre de ajutor social și clinici de psihiatrie, pe lângă alte locuri –, scopul urmărit fiind acela de a clarifica natura acestor acorduri instituționalizate (vezi

Garfinkel,1967; Cicourel,1968; Zimermann,1969). După cum au arătat DiMaggio și Powell (1991), etnometodologii au reanalizat modelul lui Parsons și i-au adus unele completări, subliniind mai degrabă componentele cognitive ale comportamentului decât pe cele evaluativ-normative și au discutat apoi modelul economic neoclasic de luare a deciziilor, accentuând natura tacită, de rutină, a alegerii în cadrele organizaționale”.

(Scott, Richard W., *Instituții și organizații*, 2004, pp. 63-64)

Etnometodologia este știința procedurilor pe care indivizii le utilizează în activitatea cotidiană, considerându-le de la sine-nțelese, pentru a duce la bun sfârșit sarcinile ce decurg din apartenența și poziția lor în cadrul unei organizații. Aceste proceduri reprezintă metode profane (neștiințifice) de investigare și organizare a acțiunilor cooperative și a împrejurărilor în care acestea se desfășoară (ceea ce toată lumea știe și ceea ce toată lumea face), care conferă sens, coerență, unitate, continuitate atât structurilor sociale cât și conduitei individuale.

Ele pot fi puse în evidență introducând în viața colectivității o perturbare care face străin ceea ce e familiar membrilor grupului. Pus în fața unei perturbări, grupul pune în funcțiune procedee ingenioase, dar care fac parte din rutinele vieții lui, pentru a face acțiunea explicită, descriptibilă și pentru a restabili normalitatea. O normalitate este definită ca familiaritate, ca ceva natural, care vine de la sine și are sens pentru toți. Conformitatea normativă a conduitei membrilor unei organizații se construiește în interacțiune, prin efortul concertat al acestora de a face mulțimea acțiunilor lor cotidiene comprehensibilă pentru ei înșiși și pentru ceilalți. Caracterul contextual inevitabil al acțiunii este în acest fel remediat și e posibilă producerea obiectivității faptului social. Acțiunea nu mai e înțeleasă în termenii determinismului socio-cultural asociat pasivității actorului, cu alte cuvinte ca acțiune consensuală ce decurge dintr-un sistem de valori, norme și reguli obiective interiorizate și puse în practică în mod mecanic de agenți, ci ca un proces de producere continuă a coerenței, inteligibilității, regularității, deci a obiectivității în practica obisnuită. Valorile nu mai sunt înțelese ca principiu al acțiunii, ci ca resursă de care actorii dispun pentru a da un sens acțiunii lor.

Viața socială se constituie prin intermediul limbajului – nu al celui savant, ci al limbajului natural, comun, care implică o multitudine de forme simbolice (gesturi, intonație, mimică, pauze, ezitări, tăceri, obiecte etc.) ce dobândesc sens în funcție de contextul interacțional în care apar. Analiza secvențială a conversațiilor evidențiază proprietățile acțiunii sociale, modul în care organizarea socială este înfăptuită local de către participanții la o interacțiune socială. În acest sens, membru al unei colectivități sau organizații este acel individ care stăpânește limbajul ce face posibilă describilitatea acțiunii și normalizarea situațiilor. Un nou venit într-un grup atrage o perturbare a normalității. Conformarea la norme e un proces de negociere ce necesită competențe interacționale și procedee interpretative. Competențele interacționale desemnează capacitatea de a recunoaște, primi, trata și crea procese de comunicare (care sunt în același timp surse de informare). Procedeele interpretative permit actorului să elaboreze răspunsuri adecvate fără a repeta aceleași soluții, să se acomodeze unor situații schimbătoare, să producă schimbarea, menținând în același timp un sens al structurii sociale, o coerență a acțiunilor sale. Aceste procedee interpretative sunt: 1. reciprocitatea perspectivelor (diminuarea diferențelor de interpretare); 2. naturaletă comunicării; 3. exprimarea eliptică, incompletă, vagă, cu subînțelesuri și particularități lingvistice; 4. feedback-ul comunicațional; 5. reflexivitatea discursului; 6. folosirea expresiilor indexicale și argotice.

Socializarea este un proces stadial constând în dezvoltarea progresivă a unei organizări cognitive (procedee interpretative) și în achiziția simultană a unei organizări sociale (a unui sistem de norme). Indivizii interpretează situațiile și elaborează răspunsuri (comportamente) corespunzătoare acestei interpretări. Acest proces articulează reguli generale și situații interacționale particulare, fiind generator de variații numeroase ale structurilor de suprafață (normelor) care par a organiza (ordona) acțiunea cotidiană.

De consultat:

Garfinkel, Harold (ed.) (1986). *Ethnomethodological Studies of Work*. Routledge & Kegan Paul Inc.

[http://www.google.ro/search?q=Garfinkel%2C+Harold+\(ed.\)+\(1986\).+Ethnomethodological+Studies+of+Work](http://www.google.ro/search?q=Garfinkel%2C+Harold+(ed.)+(1986).+Ethnomethodological+Studies+of+Work)

Lucrări:

Garfinkel, Harold (1967). *Studies in Ethnomethodology*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.

Garfinkel, Harold (ed.) (1986). *Ethnomethodological Studies of Work*. Routledge & Kegan Paul Inc.

Garfinkel, Harold și Rawls, Anne (2002). *Ethnomethodology's Program*. Editions Hardcover.

Garfinkel, Harold și Rawls, Anne (2008). *Toward a Sociological Theory of Information*. Editions Hardcover.

en.wikipedia.org/wiki/Harold_Garfinkel

GIDDENS, ANTHONY (n. 1938). **Sociolog**

britanic. Studii de sociologie și psihologie la Hull University (1959). Master la la London School of Economics. Doctor în sociologie la King's College Cambridge. În 1961 a început activitatea didactică la University of Leicester, unde a predat psihologia socială, continuând-o la University of Cambridge, unde, mai târziu, a creat Comitetul pentru Științe Sociale și Politice, ca parte a Facultății de Economie. Din anul 1997 și până în 2003, Giddens a fost director la London School of Economics. Profesor emeritus la London School of Economics. A fost consilierul premierului Tony Blair și consultant al multor partide de centru-stânga. Din 2004 este baron și membru în Camera Lorzilor. Este autorul a 34 cărți și peste 200 articole, eseuri și recenzii. Lucrarea sa, *Sociologie* s-a vândut în peste 600 000 exemplare și este manual de referință pentru multe universități din lume.



Este considerat unul din cei mai importanți sociologi contemporani și este cunoscut mai ales prin teoria sa privind **structurarea și abordarea holistică a societății moderne**.

”Multă vreme, în devoltarea societăților occidentale s-a menținut modelul lui Weber, apropiat de cel al lui Foucault. În activitățile guvernamentale, administrația spitalelor, universități și organizațiile de afaceri, birocrăția părea să fie dominantă. Chiar dacă, așa cum a arătat Peter Blau, întotdeauna se dezvoltă o selecție socială informală în cadrele birocratice și ea este în realitate cea care funcționează, se părea că viitorul avea să adeverească anticipațiile lui Weber: o birocratizare constantă crescândă.

Birocrații încă mai există în Occident, dar ideea lui Weber – că o ierarhizare clară a autorității având puterea și informația concentrate la vârf – este singurul mod în care se poate conduce o organizație de mari dimensiuni, începe să pară arhaică. Numeroase organizații se restructurează în așa fel încât să devină mai puțin și nu mai mult ierarhizate. În acest proces, multe corporații de afaceri din Occident urmează așa-zisul „**model japonez**”.

Se spune adesea că succesul economic al Japoniei este datorat în principal caracteristicilor distincte ale corporațiilor japoneze mari, care diferă substanțial de majoritatea firmelor de afaceri din Occident. Companiile japoneze se deosebesc în mai multe privințe de caracteristicile pe care Weber le asocia cu birocrăția:

- *luarea de decizii de sus în jos*. Marile corporații japoneze nu formează o piramidă a autorității, așa cum a trasat-o Weber, fiecare nivel fiind răspunzător numai față de cel aflat mai sus. Lucrătorii de la nivelurile inferioare ale organizației sunt consultați în legătură cu politicile pe care conducerea intenționează să le aplice și chiar cei mai importanți funcționari se întâlnesc cu regularitate cu ei;

- *mai puțină specializare.* În organizațiile japoneze, angajații sunt mult mai puțin specializați decât omologii lor din Occident. Să luăm exemplul lui Sugao, așa cum a fost descris de către William Ouchi (1982). Sugao este un absolvent de facultate care tocmai s-a angajat la Mitsubeni Bank din Tokio. El va deține în firmă o poziție de asistent de manager, petrecându-și primul an învățând în general cum funcționează diferitele departamente ale băncii. Apoi va lucra într-o sucursală locală un timp, în calitate de casier, după care va fi adus înapoi la sediul central al băncii pentru a învăța despre finanțe comerciale. Apoi va fi detașat din nou la o sucursală, unde se va ocupa cu împrumuturile. De acolo se va întoarce probabil la un sediu central, pentru a lucra la departamentul personal. Între timp vor fi trecut zece ani, iar Sugao va fi ajuns șef de secție. Dar procesul rotirii slujbelor nu se oprește aici. Se va muta din nou la o altă sucursală a băncii, unde va avea de-a face probabil de astă-dată cu finanțarea micilor întreprinzători, apoi se va întoarce la sediul central într-un alt post. Când Sugao va ajunge la apogeul carierei sale, după aproximativ 30 de ani de la începutul său ca stagiar, va fi familiarizat deja cu toate sarcinile importante. Prin contrast, un stagiar tipic în managementul bancar din America de aceeași vârstă se va specializa cu siguranță de la bun început într-un anumit domeniu bancar, unde va rămâne până la vârsta de pensionare;

- *siguranța postului.* Marile corporații din Japonia sunt obligate să-și mențină oameni angajați pe viață: funcționarul are o slujbă garantată. Salariul și responsabilitatea depind de vârstă – de perioada individului lucrată la firma respectivă – mai curând decât o luptă competitivă pentru promovare;

- *orientarea către lucrul în grup.* La toate nivelurile corporației, oamenii sunt implicați în mici «echipe» de colaborare sau grupuri de lucru. Grupurile, și nu membrii individuali sunt evaluate ca performanță. Spre deosebire de omologii lor occidentali, «statul de funcțiuni al organizației» din companiile japoneze – hărțile sistemului de autoritate – indică doar grupuri, nu poziții individuale. Acest lucru este important deoarece contrazice presupusa lege de fier a oligarhiei;

- *contopirea muncii cu viața privată.* În tabloul făcut de Weber birocrăției, există o clară demarcație între munca oamenilor din cadrul unei organizații și activitățile lor din afara ei. Acest lucru este de fapt adevărat pentru majoritatea corporațiilor occidentale, în care relația dintre firmă și angajat este doar economică. Spre deosebire de acestea, corporațiile japoneze se îngrijesc de multe dintre nevoile angajaților lor, pretinzând în schimb un nivel înalt al loialității față de firmă. Angajații japonezi, începând cu lucrătorii din prăvălia de la parter și până la funcționarii din vârful clădirii, poartă adesea uniforma companiei. Este posibil să se întâlnească pentru a cânta „cântecul companiei” în fiecare dimineață și iau parte cu regularitate la activitățile recreative organizate de către corporație, la sfârșit de săptămână. (Câteva corporații occidentale, cum ar fi IBM și Apple, au acum cântece ale companiei). Lucrătorii primesc beneficii materiale din partea companiei, în plus față de salariile lor. De exemplu, firma producătoare de aparatură electrică Hitachi, studiată de către Ronald Dore (1980), asigură cazare pentru toți angajații necăsătoriți și aproape jumătate dintre angajații bărbați

căsătoriți. Copiii acestora puteau beneficia, pentru educație, de împrumuturi din partea companiei, care poate ajuta financiar și în cazul unor nunți sau înmormântări.

Studiul efectuat asupra unor uzine conduse de japonezi în Marea Britanie și în Statele Unite indică faptul că luarea unor decizii «de jos în sus» se dovedește valabilă și în afara Japoniei. Lucrătorii par să răspundă pozitiv față de nivelul mai înalt de implicare pe care-l oferă aceste uzine (White și Trevor, 1983). Pare de aceea rezonabil să tragem concluzia că modelul japonez oferă câteva lecții relevante pentru conceptul weberian de birocrăție. Organizațiile care se pot asemăna cu tipul ideal al lui Weber sunt probabil mult mai puțin eficiente în realitate decât par, deoarece nu permit angajaților de la nivelurile inferioare să câștige sentimentul autonomiei față de sarcinile lor de lucru sau al implicării în acestea.

Înfățișând exemplul corporațiilor japoneze, Ouchi susținea că există limite evidente ale ierarhiei birocratice, așa cum era definită de Weber. Suprabiocratizarea organizațiilor duce la „fisuri interne” în funcționare din cauza naturii lor rigide, inflexibile și lipsite de implicare. Formele de autoritate pe care Ouchi le numește *clanuri* – grupuri în care există legături personale strânse între membri – sunt mai eficiente decât tipurile de organizare birocratică. Grupurile de lucru din firmele japoneze sunt un exemplu, dar în interiorul organizațiilor occidentale se dezvoltă adesea și sisteme informale de tip «clan».

Unele corporații japoneze au avut un succes remarcabil pe piața mondială, printre care multe firme, cum ar fi Toyota, Sony sau Mitsubishi, care au devenit nume de marcă în Occident. Să ne ocupăm în continuare mai amănunțit de **corporațiile globale** și de companiile de afaceri pe scară mare. Sunt de obicei denumite corporații *transnaționale* (sau *multinaționale*).

Termenul «transnațional» este preferabil, întrucât desemnează mai curând companiile care activează *peste* granițele naționale decât pur și simplu *în interiorul* unora sau mai multor națiuni. O corporație transnațională este o companie care are uzine sau filiale în două sau mai multe țări.

Cele mai mari companii transnaționale sunt gigantice, valoarea totală a vânzărilor depășind produsul național brut al multor țări. Jumătate dintre cele o sută de unități economice, printre cele mai mari din lume, sunt azi naționale, în timp ce cealaltă jumătate sunt corporații transnaționale! Întinderea operațiilor acestor companii este uluitoare. Primele 600 de companii mari transnaționale dețin mai mult de o cincime din producția totală, industrială și agricolă, în economia globală. Aproximativ 70 dintre aceste companii gigant asigură jumătate din totalul vânzărilor globale (Dicken, 1992). Veniturile primelor 200 de mari companii au crescut de zece ori de la mijlocul anilor '70 până în anii '90. De-a lungul ultimilor 20 de ani, activitățile companiilor transnaționale au devenit tot mai globale; doar trei dintre cele mai mari 315 companii din lume în 1950 aveau fabrici de producere a pieselor în peste 20 de țări, față de peste 50 în prezent. Acestea constituie încă, o mică minoritate; majoritatea companiilor transnaționale au sucursale în două până la cinci țări [...] 80 dintre primele 200 de corporații transnaționale din lume au

sediul în Statele Unite și contribuie la puțin peste jumătate din totalul vânzărilor. Participarea companiilor americane a scăzut totuși semnificativ din anii '60, perioadă în care companiile japoneze au avut o creștere spectaculoasă: în 1960 doar cinci companii japoneze se aflau printre primele 200 față de 28 în 1991. Contrar credinței comune, cea mai mare parte a investițiilor companiilor transnaționale are loc în interiorul lumii industrializate. Cu toate acestea, implicarea companiilor transnaționale în țările Lumii a Treia este în curs de extindere, Brazilia, Mexicul și India deținând cele mai înalte niveluri ale investițiilor străine. Începând cu 1970 cea mai rapidă rată a creșterii investițiilor corporațiilor a fost cea din țările recent industrializate din Asia: Singapore, Hong Kong, Coreea de Sud și Malaysia.

Extinderea corporațiilor transnaționale din ultimii 30 de ani nu ar fi fost posibilă fără progresele din transporturi și comunicații. Călătoria cu avionul permite în prezent oamenilor să se deplaseze în jurul lumii cu o viteză care ar fi părut de neconceput cu doar o jumătate de secol în urmă. Dezvoltarea unor cargoboturi extrem de mari (supertrailer), împreună cu cea a containerelor care pot fi transferate direct dintr-un tip de transport într-un altul, fac posibilă transportarea rapidă a materiei prime.

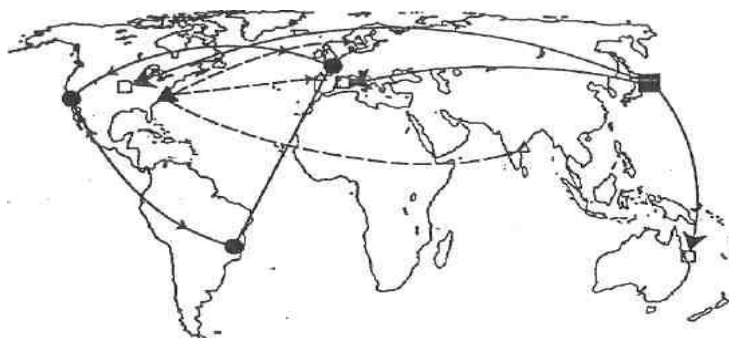
Tehnologiile comunicaționale permit în prezent comunicarea aproape instantaneu între părți opuse ale lumii. Sateliții au fost utilizați pentru telecomunicații comerciale încă din 1965, când primul satelit permitea desfășurarea a 240 de conversații telefonice simultan. Actualmente sateliții asigură 12 000 de conversații simultane! Companiile transnaționale de mari dimensiuni au acum propriile lor sisteme de comunicații prin satelit. De exemplu, corporația Mitsubishi are o rețea masivă, prin intermediul căreia sunt transmise cinci milioane de cuvinte către și de la sediul central din Tokyo, în fiecare zi.

Corporațiile transnaționale și-au asumat un rol esențial în economia mondială a secolului al XX-lea. Ele au o importanță fundamentală în **diviziunea internațională a muncii** – distribuția mondială a locurilor de muncă. Așa cum economiile naționale au devenit tot mai *concentrate* – dominate de un număr limitat de companii foarte mari – la fel s-a întâmplat și cu economia mondială. În cazul Statelor Unite și al mai multor țări industrializate de marcă, firmele care domină pe plan național au totodată o prezență pe plan internațional diversificată. Multe sectoare ale producției mondiale (cum ar fi agro-afacerile) sunt *oligopolii*, adică producția este controlată de trei sau patru corporații, care domină piața. De-a lungul ultimelor două-trei decenii, oligopoliile internaționale s-au dezvoltat în producția de automobile, microprocesoare, industria electronică și de alte bunuri de consum comercializate în lumea întreagă.

H.V. Perlmutter împarte corporațiile transnaționale în trei tipuri. Primul constă din **corporațiile transnaționale etnocentrice**, în care politica companiei este stabilită și, pe cât posibil, pusă în practică, de la sediul central din țara de origine. Companiile și uzinele deținute de corporația-mamă peste tot în lume sunt extensii culturale ale companiei inițiale, iar practicile ei sunt standardizate la nivel internațional. O a doua categorie este cea a **corporațiilor transnaționale policentrice**, în care sucursalele de peste Ocean sunt conduse de către firmele

locale din fiecare țară. Sediul din țară sau țările de origine a companiei principale stabilește linii mari, în interiorul cărora companiile mari își girează propriile afaceri. În ultimul rând, **corporațiile transnaționale geocentrice** au o structură managerială internațională. Sistemele lor manageriale sunt integrate pe o bază globală, iar managerii din primul eșalon sunt foarte mobili, deplasându-se dintr-o țară în alta, după necesități (Perlmutter, 1972).

Trei tipuri de companii transnaționale



- **Corporații transnaționale etnocentrice** (conducerea puternic centralizată asupra birourilor de la mare distanță)
- ▲ **Corporații transnaționale policentrice** (conducerea centrală stabilește liniile mari de activitate a sucursalelor, conduse de firme locale)
- **Corporații transnaționale geocentrice** (structură de management integrat global, cu manageri care se deplasează dintr-o țară într-alta)

Dintre toate corporațiile transnaționale, companiile japoneze tind să fie cele mai etnocentrice, după estimările lui Perlmutter. Operarea lor la nivel mondial este, de obicei, strict controlată de către corporația-mamă, uneori cu implicarea apropiată a guvernului japonez. Ministerul Japonez al Comerțului Internațional și al Industriei (MITI) joacă un rol direct în supravegherea întreprinderilor străine stabilite pe teritoriul japonez decât în cazul guvernelor occidentale. MITI a produs o serie de planuri de dezvoltare care au coordonat răspândirea peste ocean a firmelor japoneze în ultimele două decenii. Unul dintre tipurile distinctive japoneze de corporații transnaționale constă din marile companii comerciale sau *sogo shosha* – conglomerate colosale care se preocupă în principal de finanțarea și asigurarea comerțului, oferind servicii financiare, organizatorice și informaționale altor companii. Aproximativ jumătate din exporturile și importurile japoneze se desfășoară prin primele cele mai mari zece *sogo shosha*. Unele, cum ar fi Mitsubishi, au de asemenea, propriile lor interese bazate pe producerea de bunuri.

În pofida succesului lor schimbarea organizațională se accelerează în rândul companiilor care operează la nivel global. Există diferențe mari între corporațiile de mari dimensiuni de la sfârșitul anilor '90 și cele de la începutul secolului. Robert Reich spunea despre corporațiile din Statele Unite: *Corporația tipică americană nu mai plănuiește și nu mai implementează producția unor volume*

mari de bunuri și servicii; nu mai servește într-o varietate largă de fabrici, mașini, laboratoare, inventare și alte achiziții tangibile; nu mai folosește armate întregi de lucrători și manageri intermediari... De fapt, corporația tipică nici nu mai este americană. Este tot mai mult doar o fațadă, în spatele căreia fac echipă un mănunchi de grupuri descentralizate și subgrupuri care intră în contact continuu cu unități lucrative la fel de răspândite din lumea întreagă (Reich, 1992).

Compania globală care a fost cel mai radical descentralizată într-o perioadă scurtă de timp este Asea Brown Boveri, una dintre cele mai mari firme de inginerie din lume. Venitul ei anual se ridică la peste 30 de miliarde \$ USA. Ea a fost împărțită în 1200 de organizații diferite, legate între ele destul de slab. Președintele ei, Percy Barvenik, spune: *Creștem continuu, dar și scădem continuu*; compania a disponibilizat mulți angajați în cursul acestui proces. Numărul de funcționari de la sediul firmei din Zürich a fost redus de la 4000 la mai puțin de 200 (Naisbitt, 1995).

Un observator comenta: „În anul care urmează toate companiile mari vor găsi că este din ce în ce mai greu cu – și, în general, vor avea performanțe mai scăzute decât – companiile mai mici, mai rapide, mai inovatoare. Ideea fixă că într-o economie globală uriașă corporațiile multinaționale domină lumea afacerilor este cât se poate de greșită. Cu cât economia mondială devine mai mare și mai deschisă, cu atât va fi mai dominată de companiile mici și mijlocii” (*ibid.*, p.47).

Stanley Davis susține că **firmele de afaceri, ca și alte organizații, devin din ce în ce mai mult rețele**, care implică luarea de decizii de jos în sus mai mult decât invers. Ele se comportă astfel ca răspuns la presiunile ce decurg din globalizare, odată cu structurile noi, puternice ale schimbării pe care le stimulează. Acolo unde schimbarea devine mai profundă și mai rapidă, birocrațiile în stil weberian sunt prea greoaie și prea înțepenite în procedurile lor fixe pentru a se putea acomoda rapid. Așa cum spune Davis: *Fie că organizațiile se micșorează ca urmare a redimensionării, cresc prin alianțe sau rămân la aceleași dimensiuni, ele își reorganizează totuși spațiul interior. Atunci când divizezi un întreg în părți, spațiul dintre părți este cel care le unește. Spațiul este intangibil, iar intangibilitatea este din ce în ce mai evidentă atât în economia nouă cât și în noile ei organizații. Imaginea industrială a structurii, de exemplu, este arhitectura de tip malaxor a clădirilor. Imaginea structurii în economia nouă este însă mai asemănătoare cu construcția atomilor, alcătuiți din energie și informație, nu din oțel (Davis, 1988).*

Reducerea timpului este cheia reorganizării activităților în spațiu. Într-o piață globală, firmele se află sub presiune din partea clienților pentru a livra cât se poate de rapid, iar clientul poate fi chiar la capătul celălalt al globului. Sistemul de producție numit «just in time», inițiat de Taiichi Ohno de la Toyota, a fost adoptat de către multe organizații de afaceri din afara Japoniei. Se numește „just in time” fiindcă materialele ajung la fabrică doar cu puțin timp înainte de a fi folosite. De aceea, nu este nevoie ca ele să fie depozitate într-un spațiu de producție o perioadă mai îndelungată. În esență, producția „just in time” înseamnă integrarea tuturor elementelor într-un proces de producție – incluzând aici implicarea

conducerii de la vârf – pentru a reduce din operațiile superflue care duc la pierderi de timp (J. Blackburn, 1990).

Corporațiile europene și americane au încercat în ultima vreme să adopte unele dintre aceste practici. Michael Hammer și James Champy (1993) dau un exemplu de la IBM Credit Corporation, o sucursală a IBM. Până de curând, cererile de credite erau rezolvate într-o serie de etape, fiecare îndeplinită ca o sarcină specializată separată. Cu alte cuvinte, compania era o birocrație în sensul dat de Weber. Procesul luării de decizii în legătură cu acordarea de credite dura în medie cam șapte zile, dar uneori putea necesita o perioadă de până la două săptămâni. Între timp, unii dintre solicitanții de credite preferau alte locuri.

Pentru a vedea dacă această situație putea fi simplificată și redusă, un grup de consultanți manageriali au înaintat ei înșiși o astfel de cerere de finanțare, cu care au parcurs toate etapele procesului de autorizare. Persoanelor din fiecare birou li s-a cerut să trateze cererea așa cum o făceau de obicei, doar să o facă imediat, să nu o adauge la teancul de hârtii de pe masa lor. Consultanții au descoperit că munca reală dura cu totul doar 90 de minute. Restul – cea mai mare parte a celor șapte zile – era ocupat de înaintarea cererii de la un departament la altul.

Întregul proces necesita o schimbare pentru a îmbunătăți eficiența, nu doar pașii individuali. Specialiștii din fiecare birou au fost înlocuiți cu funcționari cu atribuții generale care puteau urmări procesul de creditare de la început până la sfârșit. Rezultatul a fost extraordinar. Circuitul de *șapte zile* a fost redus la *patru ore* și era nevoie de mai puține persoane decât pentru modelul vechi, anevoios.

Organizațiile din societățile moderne se preocupă de reorganizarea spațiului și timpului. Astăzi, tehnologia informației și comunicațiile electronice fac posibilă transcenderea spațiului și controlul asupra timpului în moduri necunoscute chiar în trecutul relativ apropiat. Faptul că informații complexe, stocate în computere, pot fi transmise instantaneu în jurul lumii, modifică unele aspecte ale vieții noastre. Procesele de globalizare, care sunt atât produsele cât și forța motrice din spatele acestor tehnologii, contribuie de asemenea, la schimbarea formei multor organizații. Aceasta este îndeosebi adevărat pentru corporațiile de afaceri, care trebuie să concureze între ele pe piața mondială.

Organizațiile trebuie să aibă un loc, nu-i așa? Este exact ceea ce gândea Foucault. Într-un anumit sens, opinia sa este valabilă. Zona de afaceri dintr-un mare oraș, cu șirul ei impunător de clădiri care se înalță spre cer, constituie o mărturie a acestui adevăr. Aceste clădiri, care găzduiesc birourile conducerii și personalului marilor corporații, bănci și așezăminte financiare, tind să se concentreze pe arii restrânse.

Dar în același timp, organizațiile mari de azi se află «nicăieri». Ele constau din multe grupuri și indivizi dispersați, care alcătuiesc grupuri de oameni lucrând împreună în același spațiu fizic al clădirii cu birouri. Aceasta se întâmplă parțial datorită ușurinței cu care comunică azi oamenii între ei, instantaneu pe tot globul, o trăsătură care va fi dezvoltată în continuare de rețelele informaționale. O altă cauză este și creșterea mai curând a importanței informației decât a bunurilor fizice, în structurarea existenței noastre sociale.

Locurile fizice și bunurile nu au posibilitatea de a ocupa același spațiu, dar locurile fizice și informația pot produce o serie de impulsuri electronice. Astfel că

organizațiile nu sunt la fel de constrânse „să fie” undeva în aceeași măsură ca mai înainte. Unde se află, de exemplu, Bursa de Mărfuri? În centrul Londrei, acolo unde comercianții se agită într-o încăpere schimbând între ei diferite „hârtii”? Toate acestea au luat sfârșit. Bursa de Mărfuri nu mai este, ca piețele de altădată, un loc fizic pentru cumpărarea de mărfuri *en gros* și de acțiuni. S-ar putea spune că ea se află peste tot și nicăieri. Bursa de mărfuri constă dintr-un număr mare de dealeri, majoritatea lucrând pe computer în birouri și decoruri diferite, aflați într-un continuu contact direct traversând lumea, cu omologii lor din New York, Paris, Tokyo și Frankfurt. Corporația de mari dimensiuni este din ce în ce mai puțin o mare afacere decât o „rețea de întreprinderi” – o organizație centrală care concentrează laolaltă firme mici. I.B.M., de exemplu, care își păzea cu strictețe mai înainte autosuficiența, s-a asociat în anii '80 și începutul anilor '90 cu câteva duzini de companii cu sediul în SUA și peste 80 firme cu sediul în străinătate, pentru a împărți planificarea strategică și a depăși împreună problemele legate de producție. Unele corporații rămân puternic birocratice și puternic centrate într-o anumită țară. Majoritatea însă nu mai sunt localizate undeva anume. Vechea corporație transnațională își desfășura activitatea mai mult de la sediul central, iar unitățile ei de producție și sucursalele de peste ocean erau controlate de acolo. Astăzi, odată cu transformarea spațiului și timpului menționată anterior, grupuri situate în orice parte a lumii pot conlucra cu altele, prin intermediul comunicațiilor și a computerului. Națiunile încă mai încearcă să influențeze fluxul informației, al resurselor și al banilor dincolo de granițele lor. Dar tehnologiile comunicaționale moderne fac ca acest lucru să fie tot mai dificil, dacă nu imposibil. Cunoștințele și finanțele pot fi transferate pe glob sub formă de impulsuri electronice care se deplasează cu viteza luminii ”.

(Giddens, Anthony, *Sociologie*, 2000, pp. 322-330)

De consultat:

Giddens, Anthony (1991). *Modernity and Self- Identity, Self and Society in the Late Modern Age*. Stanford University Press.

[http://www.google.ro/search?q=Giddens%2C+Anthony+\(1991\).+Modernity+and+Self-+Identity](http://www.google.ro/search?q=Giddens%2C+Anthony+(1991).+Modernity+and+Self-+Identity)

Lucrări:

Giddens, Anthony (1979). *Central Problems in Social Theory: Action, Structure and Contradiction in Social Analysis*. Berkeley: University of California.

Giddens, Anthony (1984). *The Constitution of Society*. Berkeley: University of California.

Giddens, Anthony (1991). *Modernity and Self- Identity, Self and Society in the Late Modern Age*. Stanford University Press.

Giddens, Anthony. [1990] (2000). *Consecințele modernității*. București: Editura Univers (trad. din l. engleză de Sanda Berce).

Giddens, Anthony [1989] (2000). *Sociologie*. București: Editura ALL (trad. din lb. engleză Radu Săndulescu și Viviana Săndulescu).

Giddens, Anthony [1998] (2001). *A treia cale și criticii ei*. Iași: Polirom (trad. din l. engleză de Cătălin Constantinescu)

en.wikipedia.org/wiki/Anthony_Giddens

GOFFMAN, ERVING (1922–1982). **Sociolog american** de origine canadiană. În 1945 a obținut licența în discipline umaniste la Universitatea din Toronto, iar apoi și-a continuat studiile la Universitatea din Chicago, obținând masteratul în discipline umaniste în 1949, iar doctoratul în 1953. A petrecut un an pe una din insulele arhipelagului Shetland, timp în care a adunat materiale pentru o disertație despre comunitatea locală; ulterior a lucrat, în calitate de consultant, la Institutul Național pentru Sănătate Mintală din Washington, apoi la University of California, Berkeley (1958–1968), unde a predat sociologia, și la University of Pennsylvania, Philadelphia (1968–1982). A fost în perioada 1981–1982 președintele Asociației Americane de Sociologie.



Goffman este un reprezentant de seamă al perspectivei **dramaturgiei sociale**, care consideră viața socială ca un teatru în care actorii creează impresii despre sine și joacă în fața unui public, fiind și ei, în același timp, spectatori pentru alți actori. ”Lumea ca scenă și viața ca teatru sunt clișee cu vechime. Shakespeare însuși a spus-o demult într-una din piesele sale celebre. Intenția lui Goffman nu a fost de a teatraliza viața cotidiană, ci de a releva *structura întâlnirilor sociale*, în care sinele se angajează, interacționează și vrea să conserve acea definiție a vieții sociale care îi este favorabilă. Spre deosebire de actorul teatral, actorul individual este un sine real ce se confruntă cu situații reale și imprevizibile, pe care trebuie să le analizeze rapid și eficient, întrucât de rezultatul interacțiunilor pe care le instituie depinde propria integritate. Actorul teatral joacă roluri prescrise și pe de-a-ntregul predictibile în spațiul scenic-regizoral. Sinele real este un actor care permanent inventează rolurile propice situațiilor în care interacționează, întrucât pentru acesta, cum spune Goffman, *viața poate să nu fie chiar o loterie, dar interacțiunea este*. Abordarea dramaturgică se concentrează tocmai asupra acestei permanente reinventări a interacțiunii sub aspectul ei nonverbal, care introduce multe efecte neintenționate și neprogramate, chiar dacă acest aspect, atât de puțin intenționat, face parte dintr-o situație de comunicare ce se vrea a fi cât mai mult sub controlul sinelui emitent. Erving Goffman își orientează analiza numai către partea *teatrală*, nonverbală și contextuală a interacțiunilor. Referințele sale la mesajele verbale sunt într-adevăr foarte rare. El urmărește gesturile și mimica actorului ca personaj, expresivitatea acestora și simbolistica decorului sau a *scenografiei*, interpretându-le de fiecare dată din perspectiva auditorului sau a spectatorilor, adică a impresiilor induse. În definitiv, ori de câte ori transmitem și recepționăm mesaje verbale, privim cu atenție la interlocutor pentru a prospecta tonalitatea vocii, jocurile privirii, mimica și gesturile. Acestea validează mesajele verbale ale actorului, dau sens interpretărilor asistenței, iar actorul – personaj, la rândul său, le receptează și eventual corectează emisia de mesaje. Spectacolul este unul interactiv și construit ad-hoc, întrucât personajul vrea să inducă anumite impresii despre sine”.

“La începutul anilor '60, Erving Goffman publică o lucrare, *Aziluri*, centrată asupra unui tip specific de organizații, care se străduiesc să instituie frontiere etanșe între membrii lor și lumea exterioară. Goffman a lucrat timp de un an într-un spital psihiatric, iar observațiile făcute de el în acest răstimp constituie materialul empiric al analizei a ceea ce el numește *instituții totale*. Prin conceptul de „instituție totală”, Erving Goffman înțelege un loc de reședință și de muncă, în care un mare număr de indivizi, puși în aceeași situație, rupți de lumea exterioară pentru o perioadă relativ îndelungată, trăiesc împreună o viață izolată [*recluse*] ale cărei forme sunt explicit și minuțios reglementate (*Asiles, ed.cit.*, p.41), ca în cazul spitalelor psihiatrice, al închisorilor sau al comunităților religioase. Recluziunea constituie trăsătura fundamentală a instituțiilor totale care instituie în acest scop o ruptură totală între membrii organizației – claustrații – și mediul social exterior din care face parte structura respectivă. Goffman prezintă amănunțit tehnicile care contribuie la pierderea autonomiei celui claustrat: mortificare, depersonalizare, instituirea unui sistem de privilegii. Scopul tehnicilor de mortificare este acela de a-l face pe cel claustrat să se desprindă de personalitatea lui anterioară. Ele urmăresc să introducă o ruptură între trecutul și viitorul celui claustrat. Prima dintre aceste tehnici este izolarea: cel claustrat este rupt de lume, în special de mediul familial, douăzeci și patru de ore din douăzeci și patru. Vizitele sunt bine reglementate și, uneori, interzise. Ceremoniile de admitere țin tot de tehnicile de mortificare, în măsura în care constau, cel mai adesea, din privațiuni și chiar din umilințe. Aceste ceremonii diferă de la o instituție la alta: înregistrare identitară, atribuirea unui număr matricol, inventarul efectelor personale, dezbrăcare, dezinfecție, împărțirea uniformelor instituției, diferite ritualuri de inițiere, noviciat etc. Prin intermediul acestor formalități de admitere, instituția totală îl despoaie pe noul-venit de obiectele și semnele apartenențelor anterioare și îi impune o nouă apartenență. Marcajele corporale, relele tratamente și ultragiile contribuie, la rândul lor, la degradarea imaginii de sine a claustraților și subliniază ruptura cu trecutul:

Prin conceptul de **instituție totală**, Erving Goffman înțelege un loc de reședință și de muncă în care un mare număr de indivizi, puși în aceeași situație, rupți de lumea exterioară pentru o perioadă relativ îndelungată, trăiesc împreună o viață izolată ale cărei forme sunt explicit și minuțios reglementate, ca în cazul spitalelor psihiatrice, al închisorilor sau al comunităților religioase.

tonsura în anumite comunități religioase, gesturile și cuvintele de respect din armată, bătăile și tratamentele speciale în închisori sau lagăre... În sfârșit, confesiunea și denunțul sunt, în general, considerate ca norme. Tehnicile de depersonalizare marchează o etapă suplimentară prin aceea că încearcă să rupă legătura dintre individ și actele sale. Înregimentarea, care constă într-o ținere sub control a tuturor momentelor și aspectelor – morale și fizice – ale vieții membrilor, prin promiscuitate și în imposibilitatea individului de a se izola, într-o supraveghere continuă și

cu obligația de a participa la activități colective este numai una dintre ele. O altă tehnică de acest tip rezidă în sancționarea mijloacelor de apărare față de instituție – neimplicare, obrăznicie, ironie, deriziune etc. – la care ar putea recurge claustrajii. Instituirea unui sistem de privilegii, care are ca efect deplină supunere a individului față de instituție, vine să întregască panoplia de tehnici ce produc ruptura față de lumea exterioară. Sistemul de privilegii este alcătuit dintr-un ansamblu de prescripții, restricții și interdicții pe care claustrații sunt siliți să le respecte, din recompense sau favoruri limitate, de care aceștia pot beneficia în schimbul supunerii lor mentale și fizice și din pedepse infantilizante. Cum se adaptează claustrații la instituția totală? Erving Goffman distinge patru mari moduri de adaptare care pot coexista în unul și același individ și pot varia în funcție de moment și de situație: închiderea în sine, care constituie o formă de dezangajare; nesupunerea, constând în permanenta sfidare a personalului instituției; instalarea, care se traduce printr-o acomodare la constrângerile instituției; convertirea, care marchează adoptarea de către cel claustrat a punctului de vedere al instituției [...]. Reîntoarcerea la viața din afara instituției totale este marcată – dacă are loc – printr-un sentiment de reînviere însoțit de o puternică anxietate datorată stigmatelor vieții în reclusiune și pierderii obișnuințelor curente impuse de viața în societate. Ce reprezentări împărtășește personalul instituțiilor totale și cum îi tratează acesta pe claustrați? Personalul, spune Goffman, recurge la o serie de scheme interpretative ce urmăresc să raționalizeze caracteristicile instituției totale. Claustrații sunt sistematic identificați prin prisma scopului instituției: un om internat este neapărat nebun, după cum un deținut de drept comun este un delinvent, iar un deținut politic este un terorist periculos. Personalul oscilează, totuși, permanent între două moduri antagoniste de a-i trata pe claustrați. Pe de o parte, aceștia sunt reificați, transformați în dosare, în numere matricole, în făpturi dezumanizate care circulă de la un serviciu la altul. Pe de altă parte, cei claustrați trebuie tratați cu o anumită omenie, mai ales prin acordarea de îngrijiri medicale. În mod paradoxal, acest imperativ umanitar poate face din cel claustrat un obiect neînsuflețit, ca atunci când necesitatea de a-l apăra de el însuși pe un sinucigaș impune închiderea sa, ori chiar legarea lui de pat”.

(Lafaye, Claudette, *Sociologia organizațiilor*, 1998, pp. 107-109)

De consultat:

Goffman, Erving (1966). *Behavior in Public Places: Notes on the Social Organization of Gatherings*. New York: The Free Press.

[http://www.google.ro/search?q=Goffman%2C+Erving+\(1966\).+Behavior+in+Public+Place](http://www.google.ro/search?q=Goffman%2C+Erving+(1966).+Behavior+in+Public+Place)

Lucrări:

Goffman, Erving [1959] (2003). *Viața cotidiană ca spectacol*. București: Editura Comunicare.ro. (trad. din l. engleză de Simona Drăgan și Laura Albușescu).

Goffman, Erving [1961] (2004). *Aziluri. Eseuri despre situația socială a pacienților psihiatrici și a altor categorii de persoane instituționalizate*. Iași: Editura Polirom (trad. din l. engleză de Anacoana Mîndrilă).

http://en.wikipedia.org/wiki/Erving_Goffman



GHOSHAL, SUMANTRA (1948–2004). **Expert indian în management.** Studii universitare de fizică la Delphy University și de management la Institut of Social Welfare and Business Management. A lucrat la Indian Oil Corporation. Bursă de studii în SUA. Master (1983) și doctor în management (1985) la MIT Sloan School of Management. A întemeiat și a condus Indian School of Business în Hyderabad. Membru al Advanced Institute of Management (Marea Britanie). Profesor de management internațional și strategic la London Business School. Activitatea sa s-a concentrat pe identificarea matricei structurale a marilor corporații.

S-a făcut remarcant pentru prima dată pe plan internațional prin lucrarea *Management fără frontiere* (1989) și apoi cu *Corporația individualizată* (1997) scrise în colaborare cu Christopher A. Bartlett. Pentru ei pe piață apar forme organizatorice noi, cu o moștenire managerială și etnică ce constituie o sursă de avantaj competitiv, dar și de balast. Există la ora actuală firme **multinaționale** (sau multiautohtone), firme **globale**, firme **internaționale** și firme **transnaționale**. Independența acestora e tot mai redusă datorită tehnologiilor, globalizării și apariției unor strategii tot mai sofisticate. Acest lucru obligă firmele să opereze schimbări la vârf pentru revitalizarea lor. Pentru că puține companii au capacitatea de a se reînnoi, sunt necesare uneori acțiuni radicale, de schimbare a oamenilor. Adulții nu-și modifică atitudinea decât în urma unei tragedii personale, iar la slujbe astfel de situații se întâmplă rar. De aceea, trebuie o schimbare a mediului, a atmosferei apăsătoare care se simte în multe firme, printr-o combinație de efort și disciplină. Călea înprospătării atmosferei este dată de scopul pe care-l urmărim, de oamenii cu care lucrăm și de procedurile pe care le adoptăm.

v.: Bartlett, Christopher

De consultat:

Bartlett, Christopher A. și Ghoshal, Sumantra (2002). *Managing Across Borders: The Transnational Solution*, 4th ed. Burr Ridge, III: Irwin/McGraw-Hill.
[http://www.google.ro/search?q=Ghoshal%2C+Sumantra+\(2002\).+Managing+Across](http://www.google.ro/search?q=Ghoshal%2C+Sumantra+(2002).+Managing+Across)

Lucrări:

Bartlett, Christopher A. și Ghoshal, Sumantra (2002). *Managing Across Borders: The Transnational Solution*. Harvard Business Press.
Bartlett, Christopher A., Ghoshal, Sumantra și Beamish, Paul W. (2002). *Transnational Management: Text, Cases and Reading in Cross Border Management*, 4th ed. Burr Ridge, III: Irwin/McGraw-Hill.
en.wikipedia.org/wiki/Sumantra_Ghoshal

GOLEMAN, DANIEL (n. 1946). **Psiholog american.** Doctorat la Harvard. Președinte al Consorțiului de Cercetare pentru Inteligența Emoțională în Organizații din cadrul Universității Rutgers. Redactor la *The New York Times* pe teme de știință, nominalizat de două ori la Premiul *Pulitzer*. Scrie la cele mai prestigioase reviste de psihologie și a primit premiul pentru întreaga carieră *Career Achievement* din partea American Psychological Association. Este membru al American Association for the Advancement of Science.



Preluând conceptul de inteligență emoțională inventat de John Mayer și Peter Salovey, Daniel Goleman a scris în 1995 lucrarea *Inteligența emoțională*, care a devenit imediat best-seller. Aceasta ne arată cum, atunci când ne înțelegem sentimentele, situația în care ne aflăm devine mai limpede. Descoperim chiar un nou mod de a privi cauzele bolilor care ne macină familia și societatea. Preluând

Prin conceptul de **inteligență emoțională**, Daniel Goleman înțelege "abilitatea unei persoane de a-și controla emoțiile, capacitatea de a face față frustrărilor, autocunoaștere, autodisciplină, perseverență, empatie și capacitatea de a se înțelege cu oamenii."

rezultatele cercetărilor asupra creierului și comportamentului, autorul propune extinderea conceptului de inteligență. Este binecunoscut termenul de **IQ** - coeficientul care măsoară inteligența umană înnăscută și care nu prea poate fi ameliorat pe parcursul vieții. O asemenea înțelegere nu explică, de pildă, situațiile în care persoane cu un IQ mediu sau relativ scăzut au cunoscut un mare succes. De aceea, autorul a deschis calea unei psihologii care acordă un interes egal și inteligenței sentimentelor.

Inteligența emoțională (**EQ**) presupune în primul rând **conștientizare de sine, autodisciplină și empatie**. Ea dă seama de felul în care ne controlăm impulsurile și sentimentele. Autorul demonstrează că **inteligenta emoțională poate fi îmbunătățită**. Deși copilăria este extrem de importantă în punerea unor baze solide pentru dezvoltarea inteligenței emoționale, ea poate fi îmbunătățită și cultivată inclusiv la vârsta adultă. "Inteligența emoțională ne ajută în viață mai mult decât IQ-ul. Ultimul poate fi de folos pentru a obține un job bun, dar nu poți interacționa cu oamenii, nu poți să fii un bun lider sau un bun părinte dacă nu-ți dezvoltă inteligența emoțională".

Alături de Richard Boyatzis și Annie McKee, cercetători în domeniul emoțiilor, Daniel Goleman a explorat rolul jucat de inteligența emoțională în leadership. Bazându-se pe conexiunile demonstrate de neurologie între succesul/eșecul unei organizații și stilul de conducere, autorii susțin că sănătatea organizației depinde de capacitatea liderului de a-și gestiona emoțiile. Dacă un lider emană energie și entuziasm în orice condiții, organizația sa prosperă, dar dacă liderul transmite emoții negative și disonanță, atunci întreaga organizație are de suferit. Îndrumați de autorii lucrării *Inteligența emoțională în leadership*, liderii pot

învăța să-și evalueze, să-și dezvolte și să-și perpetueze competențele ce țin de inteligența emoțională, precum empatia sau autocunoașterea; pot deveni astfel o sursă de inspirație pentru ceilalți și pot cultiva metode rezonante de formare și de conducere a echipelor. Orice persoană care acționează ca un lider pentru un grup de discipoli, indiferent de nivelul ierarhic, exercită o funcție de conducere; prin urmare, este direct interesat de cunoștințele care îi vor aduce creșterea performanțelor individuale și de grup și îi vor da satisfacția unei relații reușite cu sine și cu ceilalți.

Conducerea bazată pe inteligența emoțională inspiră și stimulează pasiunea și entuziasmul și, de asemenea, susține motivația și devotamentul. Cei care și-au dezvoltat abilitățile emoționale au început să se cunoască mai bine, să manifeste mai multă empatie, să dea dovadă de mai multă stăpânire de sine și să beneficieze de relații interumane mai armonioase. Goleman tratează subiecte precum stilurile de conducere disonante, motivația schimbării sau realitatea emoțională a unei echipe.

Inteligența emoțională în leadership presupune următoarele abilități:

1. **autocunoașterea.** Liderul își evaluează în mod realist forțele și e capabil să rădă de el însuși la fel cum își manifestă umorul față de alții;
2. **stăpânirea emoțiilor.** Liderul este un om de încredere, integru, pe care nu îl sperie ambiguitatea unei situații căreia trebuie să-i facă față;
3. **motivația.** Liderul manifestă o dorință puternică de a-și atinge obiectivele, este optimist și dedicat organizației;
4. **empatia.** Este specialist în a recunoaște și încuraja talentele celorlalți, este sensibil la diversitatea culturală a angajaților, se pricepe să-i satisfacă pe clienți;
5. **abilitățile sociale.** El inițiază și gestionează cu succes schimbarea în organizație, este persuasiv și este foarte bun în crearea și conducerea echipei.

Dimensiunea emoțională este esențială în determinarea eficacității conducătorilor, în mai mare măsură decât cea rațională, bazată pe un efort intelectual sporit. Pe baza unei cercetări realizate în rândul a peste 3000 manageri de la Hay Group, Goleman a identificat șase tipuri de lideri: liderii **autoritari**, care își mobilizează oamenii pentru înfăptuirea unei viziuni; liderii **adoptivi** care creează legături emoționale și armonie; liderii **îndrumători** care își formează angajații pentru viitor; liderii **coercitivi** care cer supunere imediată; liderii **democrați** care creează consensul prin participare; liderii **inițiatori** care se așteaptă ca subalternii să obțină rezultate excelente și să se autoconducă. Stilurile adoptate de lideri variază în funcție de situații. "Inteligența emoțională este fundamentul competențelor care contează în asigurarea eficacității profesionale."

Un coeficient ridicat al inteligenței emoționale e asociat cu o mai bună performanță în următoarele domenii: management participativ, capacitatea de a calma oamenii, conștientizarea propriei persoane, balanța între viața personală și cea profesională, capacitatea de a fi direct și de a-ți păstra calmul, clădirea și menținerea relațiilor, mersul până la capăt, luarea deciziilor, confruntarea cu angajații-problemă, managementul schimbării.

De consultat:

Goleman, Daniel, Boyatzis, Richard și McKee, Annie (2002). *Primal Leadership: Learning to Lead with Emotional Intelligence*. Harvard Business School.
[http://www.google.ro/search?q=Goleman%2C+Daniel%2C+Boyatzis%2C+Richard+and+McKee%2C+Annie+\(2002\).+Primal+Leadership](http://www.google.ro/search?q=Goleman%2C+Daniel%2C+Boyatzis%2C+Richard+and+McKee%2C+Annie+(2002).+Primal+Leadership)

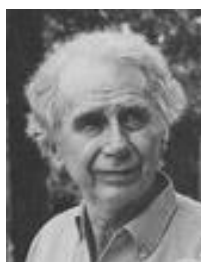
Lucrări:

Goleman, Daniel [1995] (2001). *Inteligența emoțională*. București: Editura Curtea Veche (trad. din l. engleză de Irina-Margareta Nistor).

Goleman, Daniel, Boyatzis, Richard și McKee, Annie [2003] (2007). *Inteligența emoțională în leadership*. București: Editura Curtea Veche (trad. din lb. engleză de Sabina Dorneanu).

Goleman, Daniel [2007] (2010). *Inteligența socială. Noua știință a relațiilor umane*. București: Curtea Veche (trad. din lb. engleză de Ileana Achim).

Goleman, Daniel [2009] (2010). *Inteligența ecologică – cunoaște costul ascuns al fiecărui produs cumpărat și cum influențează acesta lumea în care trăim*. București: Editura Curtea Veche (trad. din l. engleză de Anca Parepa).
<http://www.danielgoleman.info/>



GOULDNER, ALVIN WARD (1920–1980).
Sociolog american. Profesor de sociologie la Universitatea Washington, la Universitatea din Buffalo (1967–1972), președinte al Societății pentru Studiul Problemelor Sociale (1962), profesor la Universitatea din Amsterdam.

”Primele lucrări au fost recunoscute ca importante în cadrul sociologic ortodox al vremii – mai ales în cazul scrierii *Patterns of Industrial Bureaucracy* (1954), dar chiar și în această etapă a adoptat o atitudine critică față de perspectiva funcționalistă dominantă. Eseul său *Anti-Minataur: The Myth of a Value-Free Sociology*, publicat în 1964, reprezintă o interpretare controversată a operei lui Max Weber, susținând că sociologul german nu a crezut de fapt că sociologia ar putea fi obiectivă, deși numele lui Weber a fost deseori folosit în mod eronat pentru susținerea unei asemenea afirmații. Gouldner a fost influențat de la început de tradițiile europene de gândire (v. *Enter Plato: Classical Greece and the Origins of Social Theory*, 1967), el însuși stabilindu-se în cele din urmă în Europa. Cea mai influentă lucrare a sa este *The Coming Crisis of Western Sociology* (1970), care oferă un argument substanțial și exhaustiv în sprijinul așa-numitei sociologii reflexive. Împotriva viziunii că știința în general și sociologia în particular sunt preocupate de producerea unor adevăruri obiective, Gouldner contrazice ideea

existenței unei cunoașteri independente de subiectul cunoscător, susținând că sociologia este intim legată de contextul politic și socio-economic existent. Este deci important să fim conștienți de această conexiune și de rolul sociologiei ca parte a modului în care ne privim noi înșine și viitorul nostru. Cartea a criticat toate abordările centrale ale sociologiei moderne, însă cea mai mare parte a fost dedicată criticii sistematice a structural-funcționalismului lui Parsons. Opera sa mai târzie nu a avut același impact, dar urmărește teme similare. A insistat asupra necesității unei încercări de critică teoretică totalizatoare a culturii moderne și a fost interesat de natura *intelectualilor ca o nouă clasă*. Critica adusă marxismului și intelectualilor face o distincție între cei care se consideră pe ei înșiși creatori ai unei cunoașteri obiective despre societate și istorie, pe de o parte, și gânditorii critici mai puțin preocupați de adevărul obiectiv decât de înțelegerea istoriei cu scopul de a o schimba, pe de altă parte. Simpatiile sale se îndreaptă limpede spre cei din urmă. În acest context, susține că ideologia nu trebuie considerată doar ca o teorie falsă folosită în interesul unui grup dominant, deși deseori aceasta este realitatea; ea este dezvoltată de intelectuali, dar are o rază de acțiune mai largă și poate deveni un mijloc de transformare socială. Aceste idei sunt expuse în *The Dialectic of Ideology and Technology* (1976), *The Two Marxisms* (1980) și *Against Fragmentation* (1985)”.

(Marshall, Gordon, ed., OXFORD. *Dicționar de sociologie*, 2003, pp. 261-262)

“Între 1948 și 1951, Alvin W. Gouldner este preocupat de reorganizarea unei întreprinderi de industrializare a ipsosului, compusă din două mari secții: o carieră de extracție a ipsosului și o uzină în care piatra este transformată în material de construcții. Întreprinderea, situată într-un oraș american de mărime medie din regiunea Marilor Lacuri, aparține unei companii industriale: *General Gypsum Corporation*. Aici lucrează peste două sute de persoane, dintre care șaptezeci și cinci la carieră și circa o sută cincizeci în uzina de prelucrare. Reorganizarea studiată se datorează unei schimbări în conducere, impusă de decesul fostului director. Compania numește un succesori care dorește să raționalizeze funcționarea întreprinderii. În acest scop, el introduce un ansamblu de reglementări și proceduri care codifică strict organizarea tehnică și umană a întreprinderii. Pe Gouldner îl vor interesa, pe de o parte, trecerea de la o organizare ce funcționa pe baza unor relații de încredere personalizate la o organizare întemeiată pe proceduri formalizate, iar pe de altă parte, formele de însușire și de respingere a acestei raționalizări.

Pe timpul fostului director, întreprinderea studiată funcționa după un model tolerant și prezenta foarte multe similitudini – pe care, însă, Gouldner nu le scoate în evidență - cu ideal-tipul autorității cu caracter tradițional. Într-adevăr, trăsăturile sale esențiale erau vechimea forței de muncă și rolul important jucat de legăturile de familie și comunitare în recrutarea angajaților. Fostul director întreținea relații directe și personalizate cu toți angajații, acceptând, și chiar încurajând participarea lor la viața socială din afara întreprinderii, ceea ce se traducea prin acordarea cu ușurință de învoire. Pe de altă parte, întreprinderea nu avea un regulament de ordine interioară, ci funcționa pe baza cutumei. Timpul de lucru nu era strict planificat,

după cum nu existau delimitări clare între bunurile care aparțineau întreprinderii și cele care aparțineau salariaților. În acest mod de organizare, exigențele industriale ale producției par să se „împace” cu exigențele implicării salariaților în viața socială și familială. Gouldner subliniază totala întrepătrundere a raporturilor profesionale din cadrul întreprinderii cu raporturile sociale din comunitatea în interiorul căreia ființează aceasta. Astfel, analiza sa evidențiază caracterul armonios al relațiilor dintre întreprindere și mediul ei exterior. Dar bătrânul director moare, iar succesorul său, tânăr și licențiat, reorganizează întreprinderea din temelii. Modul de administrare anterior i se pare marcat de un prea mare laxism. El începe, așadar, să raționalizeze întreaga gestiune a întreprinderii care i-a fost încredințată. Se instituie un regulament interior și se fixează orare de pontaj stricte, cu obligația întocmirii unor rapoarte zilnice și săptămânale asupra muncii efectuate. Se introduce o nouă grilă de salarii, mai ierarhizată. Concedierea unui muncitor cu mulți ani de vechime, acuzat că a sustras o ladă de dinamită, dezvăluie o mai clară delimitare între ceea ce aparține întreprinderii și ceea ce constituie proprietatea privată a salariaților. Angajarea începe să se facă de pe baza unor criterii care nu mai țin seama de legăturile de familie. Vechile cadre, fidele fostului director, sunt îndepărtate și înlocuite cu tineri ingineri licențiați. Raționalizarea intervine și în domeniul mijloacelor de producție, considerate învechite, iar investițiile sunt dirijate spre achiziționarea de noi materiale. Gouldner identifică în acest nou mod de administrare o funcționare birocratică, în măsura în care natura raționalizării întreprinse face ca administrarea să se apropie de tipul de autoritate cu caracter rațional-legal. Reorganizarea este însoțită de un declin al interacțiunilor informale – sau, mai bine zis, personalizate – și generează o ruptură în relațiile ierarhice. Comunicarea internă este scurtcircuitată: noul director nu mai poate conta pe sprijinul vechilor cadre formate la locul de muncă pentru a-i convinge pe muncitori de justetea noii linii de conduită, după cum nu se poate bizui nici pe rețeaua legăturilor personale pentru a se informa în legătură cu ceea ce se întâmplă în întreprindere. Apar reacții de respingere a reorganizării, care se manifestă într-o grevă spontană extrem de violentă. Greva îi atrage atenția lui Gouldner asupra dificultăților pe care le întâmpină procedurile raționale pentru a se impune și a-și dovedi legitimitatea, dificultăți pe care Weber nu le sesizase, cu siguranță din cauza caracterului abstract al analizei sale. Gouldner sugerează, sub influența lui Talcott Parsons, că ideal-tipul rațional-legal îmbină două forme de autoritate distincte: una întemeiată pe expertiză și alta bazată pe sancțiune. În timp ce prima implică liberul consimțământ, cea de-a doua este impusă. În acest context, el avansează ipoteza că nu există un model unic de birocrație, ci că, în interiorul aceleiași întreprinderi, pot exista mai multe forme de birocrațizare, care corespund unor modalități diferite de promulgare a regulilor.

După ce constată modurile de însușire și de respingere a diferitelor măsuri birocratice instituite de noul director, Gouldner deosebește trei tipuri de birocrațizare:

- birocrațizarea „artificială”, numită astfel deoarece regulile, fixate de o autoritate exterioară, nu sunt respectate de nimeni. Este cazul, îndeosebi, al regulii care interzice fumatul. Impusă prin intervenția unui «cabinet» exterior, această regulă nu are nicio legitimitate în interiorul întreprinderii. Ea este permanent

încălcă, atât de către superiorii ierarhici, cât și de către subordonați, și duce la constituirea unui mic grup privilegiat de fumători;

- birocrațizarea „*reprezentativă*”, întemeiată pe elaborarea în colectiv a regulilor. Gouldner o ilustrează pornind de la normele de securitate în vigoare în cariera de extracție a ipsosului. El arată că aceste norme făceau obiectul unor reactualizări, cu prilejul întâlnirilor periodice dintre muncitori și maiștri. Negociate în colectiv, normele de securitate erau considerate îndreptățite și erau foarte rar încălcate;

- birocrațizarea „*punitivă*”, bazată pe impunerea regulilor și pe sancțiuni în cazul nerespectării lor. Analiza urmărește regulamentul privitor la absențe. Interesul demonstrației lui Gouldner constă în faptul de a fi arătat că nu toate regulile de tip punitiv emană de la conducere, ci că ele pot constitui, de asemenea, o armă în luptele dintre diferitele grupuri din cadrul aceleiași organizații. Astfel, regulile privitoare la absenteism au fost instituite sub presiunea exercitată de muncitorii de la uzina de prelucrare. Aceștia erau de părere că muncitorii de la carieră lipseau mai des decât ei de la slujbă. Ei au făcut, deci, presiuni asupra conducerii pentru ca în regulamentul de ordine interioară să fie inclusă o dispoziție comună menită să restrângă considerabil absenteismul.

Cercetarea lui Gouldner este importantă îndeosebi prin analiza extrem de subtilă – actuală și astăzi – a trecerii de la un mod de administrare la altul. Originalitatea ei constă tocmai în obiectul studiat: ruptura care apare în urma schimbării modului de conducere. Se observă, astfel, că legitimitatea unei raționalizări nu vine de la sine și nu are cum să se impună de la sine. Se observă, de asemenea, că măsurile de raționalizare fac ca întreprinderea să se concentreze asupra problemelor interne și o rup de comunitatea exterioară în care se integrase până atunci. Focalizarea studiului asupra funcționării interne a întreprinderii nu este deci o simplă opțiune a cercetătorului, ci un rezultat al însuși procesului de reorganizare birocratică. Putem însă răsturna perspectiva, întrebându-ne ce efecte produce pătrunderea mediului în organizație”.

(Lafaye, Claudette, *Sociologia organizațiilor*, 1998, pp. 20-23)

De consultat:

Gouldner, Alvin W. (ed.) (1950). *Studies in Leadership: Leadership and Democratic Action*. New York: Publisher: Harper & Brothers.

În <http://www.sociosite.net/topics/sociologists.php#GOULDNER>

Lucrări:

Gouldner, Alvin W. (1954). *Patterns of Industrial Bureaucracy*. New York: Free Press.

Gouldner, Alvin W. (1970). *The Coming Crisis of Western Sociology*. New York: Basic Books.

Gouldner, Alvin W. (1976). *The Dialectic of Ideology and Technology*. New York: Seabury Press.

www.encyclopedia.com/.../1088-GouldnerAlvinW.html

de.wikipedia.org/wiki/Alvin_W._Gouldner

GRAHAM, LAURIE. Sociolog american. Profesor la Universitatea Purdue. Abordează problematica relațiilor de muncă și a managementului conflictelor. Pregătirea academică: diplomă în sociologie la Universitatea Northern-Iowa. Master și un doctorat în sociologie la Universitatea Purdue. Expertă în problemele managementului muncii din industria automobilelor.



Lucrarea sa, *On the Line at Subaru-Isuzu: the Japanese Model the American Worker* (1995), este utilizată de studenții și masteranzii în sociologie din SUA. Ea oferă o descriere amănunțită a proceselor de angajare, a training-ului și a vieții din fabrică de la linia de ansamblare a uzinei Subaru-Isuzu Automobile (SIA), de lângă Lafayette-Indiana. Într-un efort de a înțelege mai bine impactul modelelor japoneze asupra muncitorilor americani, Graham a muncit timp de șase luni la această linie de asamblare, ca observator participant (nedeclarat), din iulie 1989 până în ianuarie 1990. Studiul său se întemeiază pe convorbirile informale avute cu 46 femei și 104 bărbați, colegi de muncă, incluzând atât manageri cât și muncitori, pe observațiile sale zilnice, pe analiza documentelor distribuite de către companie.

Laurie Graham se concentrează pe trei aspecte ale muncii: angajarea și procesul de selecție, orientare și formare, munca în fabrică și modelul japonez de producție care încurajează diviziunea în rândul lucrătorilor și un alt tip de control. Procesul de selecție a angajaților se bazează pe un set de teste și interviuri foarte sofisticate, prin care să poată fi identificați acei indivizi capabili să muncească fără a avea suportul sindicatului. Cei selectați trec apoi printr-un stagiu de orientare și formare, prin care li se comunică valorile companiei și li se modelează atitudinile. La locul de muncă, angajații se confruntă cu o monitorizare strictă, cu o presiune a grupului, ore suplimentare obligatorii și favoritism.

Detaliind frustrările lucrătorilor în fața liniei de asamblare și a vitezei operațiilor pe care trebuie să le realizeze, Graham arată tehnicile pe care angajații le utilizează pentru a îmbunătăți condițiile de muncă, reuniunile informale cu autoritățile, oportunitățile de comunicare și cooperare. Modelul japonez de organizare se bazează pe o selecție atentă a personalului, stimulente pentru motivația individuală, flexibilitate în gestionarea activităților, capacitatea de a disloca angajații în alte locații dacă este necesar. El e caracterizat de o perspectivă unitară care evidențiază obiectivele comune ale organizației și ale angajaților și tratează conflictul ca o aberație cauzată mai degrabă de lipsa de competență managerială decât ca o expresie a intereselor divergente.

De consultat:

Laurie Graham (2003). *On the Line at Subaru-Isuzu: the Japanese Model and American Worker*. În Handel, Michael Jeremy. *The Sociology of Organizations: Classic, Contemporary and Critical Readings*. Sage Publications Inc., pp. 131-142.).

[http://books.google.ro/books?id=zuZ3HEi4dXIC&printsec=frontcover&dq=Handel,+Michael,+Jeremy+\(2003\).+The+Sociology+of+Organizations&](http://books.google.ro/books?id=zuZ3HEi4dXIC&printsec=frontcover&dq=Handel,+Michael,+Jeremy+(2003).+The+Sociology+of+Organizations&)

Lucrări:

Graham, Laurie (1995). *On the Line at Subaru-Isuzu: the Japanese Model and American Worker*. Cornell University.
www2.tech.purdue.edu/~lgraham/index.html –

GRÉMION, PIERRE (n. 1937). **Sociolog francez.**

Cercetător la Centrul de Sociologie al Organizațiilor (1966). Participant la realizarea proiectului: “Administrația franceză în schimbare”. Împreună cu Jean-Pierre Worms a realizat cercetări privind instituțiile regionale și instituțiile guvernamentale locale (1968). După aceea, Pierre Grémion, împreună cu Pierre Hassner, a studiat relațiile dintre est și vest, publicând lucrarea: *Paris-Praga. Stânga franceză și evenimentele din Cehoslovacia*. După căderea Zidului Berlinului, a publicat o serie de lucrări privind politica și intelectualii după cel de-al Doilea Război Mondial. Cercetător emeritus al Centrului de Sociologie al Organizațiilor.



“Pierre Grémion sistematizează și duce mai departe reflecțiile lui Jean-Pierre Worms. El atrage atenția asupra faptului că, în studierea oricărei organizații, trebuie inclusă analiza «resortisanților» – elemente, indivizi și grupuri care sunt de resortul organizației respective – , asupra cărora ea exercită o anumită acțiune și care, la rândul lor, o influențează și chiar o modifică. Orice organizație se încadrează într-un sistem de putere mai larg: analiza elementelor sale constitutive contribuie în mod hotărâtor la înțelegerea acțiunii ei. Astfel, constată Pierre Grémion, eșaloanele teritoriale ale administrației de stat (prefecturi, direcții departamentale ale infrastructurii etc.) trebuie să răspundă mereu, în egală măsură, la două exigențe contradictorii: una izvorâtă din poziția lor într-un ansamblu ierarhic, în cadrul căruia ele sunt considerate ca executante în raport cu nivelul central și o alta izvorâtă din presiunile exercitate asupra lor de către societatea locală pe care o administrează. Această activitate de arbitraj definește deopotrivă puterea lor și rolul lor social, întrucât ele țin sub control două surse de incertitudine cruciale: în raport cu eșalonul central, controlează «reacțiile locale», iar în raport cu societatea locală, controlează intențiile eșalonului central. În cazul serviciilor teritoriale ale aparatului de stat, presiunile din partea mediului se exercită prin intermediul notabilităților locale (deputați, consilieri generali, primari ș.a.), care

joacă, totodată, și rolul invers de releu principal al acțiunii administrației de stat în rândurile populației. Rolul notabilităților este marcat de o profundă ambivalență, de vreme ce ei sunt, deopotrivă, agenți locali de presiune asupra statului și garanți ai acțiunii acestuia în raport cu societatea civilă. Cum se petrec lucrurile concret? Administrația este însărcinată să aplice un ansamblu de măsuri definite prin lege și prin hotărârile de aplicare. Accesul la serviciile teritoriale ale statului este, în general, necesar, pentru obținerea unor înlesniri procedurale utile în tratarea unei probleme specifice sau rezolvarea unui dosar. Administrația de stat acceptă să intre în joc de îndată ce interlocutorii ei oferă garanții de reprezentativitate. Această relație de negociere duce la o întărire a puterii ambilor parteneri: funcționarul iese din rolul pur executiv, iar notabilul își dovedește capacitatea de a negocia o procedură în folosul celor care l-au mandatat. Există, așadar, o anumită solidaritate între funcționarii și notabilitățile locale. Aceasta indică existența unui adevărat sistem social – *sistemul politico-administrativ local* –, care dispune de o anumită autonomie și reglează, la nivel local, raporturile dintre stat și societatea civilă. Așadar, pentru a-și duce la bun sfârșit activitățile, orice organizație ajunge să-și constituie intermediari relativ stabili în mediul în care ființează, în vederea reducerii incertitudinii cu privire la acest mediu. Asemenea relații sunt mai mult sau mai puțin stabile. Astfel, membrii pot oricând căuta sprijin la intermediarii locali cu care au o relație privilegiată, pentru a-și întări poziția în raporturile de putere din interiorul organizației. În paralel, intermediarii vor încerca să profite de relația lor cu organizația pentru a-și întări rolul lor în rândul publicului sau al clientelei pe care o reprezintă. În sfârșit, dacă este foarte integrat, cuplul organizație-intermediari poate constitui o organizație în organizație”

(Lafaye, Claudette, *Sociologia organizațiilor*, 1998, pp. 62-63)

Lucrări:

Grémion, Pierre (1976). *Le Pouvoir périphérique. Bureaucrates et notables dans le système politique français*. Paris: Éditions du Seuil.

Grémion, Pierre și Haroun, Jamous (1978). *L'ordinateur au pouvoir: Essai sur les projets de rationalisation du gouvernement des homes*. Paris: Éditions du Seuil.

Grémion, Pierre (2006). *Modernisation et progressisme. Fin d'une époque (1968-1981)*. Éditions Éspirit.

www.cso.edu/page_pole.asp?langue=en&ppol_id...



GUILLEN, MAURO F. Sociolog și expert american în management. Master (1989) și doctorat în sociologie (1990) la Universitatea Yale. Licențiat în economie politică (1987) și doctor în economie (1991) la Universitatea Oviedo, Spania. Profesor de management și de sociologie

la Wharton University of Pennsylvania. Director al Joseph H. Lauder Institute of Management & International Studies. Domenii de interes: teoria organizațională, sociologia economică, management internațional, strategii bancare internaționale.

"Mauro Guillén a elaborat analize istorice detaliate, comparând propagarea ideologiilor manageriale în secolul al XX-lea în Statele Unite, Germania, Marea Britanie și Spania. El face diferența dintre teoria managementului – transmisă în rândul intelectualilor prin invazia de cărți, articole și comunicări de specialitate – și practica managementului, adică folosirea tehnicilor de către profesioniști, așa cum se prezintă ea în urma analizelor și studiilor de caz. S-a descoperit că managementul științific, una din primele și cele mai importante ideologii manageriale, este mult mai bine propagat în rândul profesioniștilor decât în rândul intelectualilor și a pătruns în Statele Unite și în Germania mult mai devreme decât în Marea Britanie și în Spania. Guillén afirmă că, printre alți factori, deosebirea dintre cele patru societăți în ceea ce privește presiunea internațională, preocuparea pentru muncă, implicarea statului și grupurile profesionale ajută la explicarea diferențelor în propagarea modelelor descoperite [...].

Biggart și Guillén (1999) compară metodele de dezvoltare a economiei din patru țări – Coreea de Sud, Taiwan, Spania și Argentina –, insistând asupra industriei producătoare de componente de automobile și de asamblare a automobilelor. Ei sugerează că direcțiile divergente de dezvoltare a economiilor acestor țări pot fi explicate prin introducerea în ecuație a modelului instituțional de organizare specific fiecărei societăți analizate, precum și a oportunităților oferite de piețele mondiale. Ca urmare a evoluției sale istorice specifice, fiecare societate dobândește un set de sisteme logice de organizare: convingeri, norme, practici de rutină. Aceste sisteme logice – ca și rețelele lui Whitley – sunt sisteme de idei înzestrate cu o coerență internă și care a) înăbușă dezvoltarea unor modele alternative, chiar dacă acestea sunt „mai eficiente”; b) furnizează depozitari ai unor abilități specifice, care le permit firmelor și altor actanți din spațiul economic să desfășoare anumite activități în cadrul economiei globale cu mai mult succes decât alții. Toate cele patru țări în discuție au recunoscut importanța producției de automobile ca strategie de dezvoltare economică, dar au adoptat căi diferite și au ajuns la diferite grade de succes. La ora actuală, Coreea de Sud și Spania se situează în primele rânduri ale exportatorilor de mașini asamblate, iar Spania exportă și piese de automobil. Taiwanul exportă piese, în timp ce Argentina nu a reușit să devină un concurent semnificativ pe piețele internaționale. Biggart și Guillén susțin că modelele organizaționale preexistente au fost cele care au determinat gradul de succes al fiecărei strategii. De exemplu, modelul existent în Coreea de Sud, *chaebol* (grupuri mari de firme dominate de familii), i-a ajutat pe coreeni să se dovedească eficienți în procesul de asamblare, dar structura respectivelor grupuri a împiedicat furnizorii să-și creeze legături de afaceri eficiente și independente în vederea exportului de componente auto”

(Scott, Richard W., *Instituții și organizații*, 2004, pp. 150-151; 166)

De consultat:

Guillén, Mauro F. (2003). *The Limit of Convergence: Globalisation and Organizational Change in Argentina, South Korea and Spain*. New Jersey: Princeton Press.

[http://www.google.ro/search?q=Guillén%2C+Mauro%2C+F.++\(2003\).+The+Limit+of+Convergence&](http://www.google.ro/search?q=Guillén%2C+Mauro%2C+F.++(2003).+The+Limit+of+Convergence&)

Lucrări:

Guillén, Mauro F. (1994). *Models of Management: Work, Authority and Organization in Comparative Perspective*. Chicago: University of Chicago Press.

Guillén, Mauro F. (2001). *The Limit of Convergence: Globalisation and Organizational Change in Argentina, South Korea and Spain*. New Jersey: Princeton Press.

Guillén, Mauro F. și Garcia-Canal, Estaban (2010). *The New Multinationals: Spanish Firm in a Global Context*. New York: Cambridge University Press

www-management.wharton.upenn.edu/guillen/



GUSTI, DIMITRIE (1890–1955). Sociolog român, întemeietorul Școlii Sociologice de la București. Cursuri la Facultatea de Drept și la Facultatea de Științe de la Universitatea din Iași (1898). Studii de filosofie și de sociologie la Universitatea din Berlin (1899–1900) și apoi de psihologie, etnologie, economie, istorie și antropogeografie la Universitatea din Leipzig (1900–1904). Doctor în filosofie (1904) și se

specializează în drept, criminalistică, științele statului și statistică la Universitatea din Berlin (1905–1909). Audiază cursurile lui Émile Durkheim la Paris (1908). Profesor la Catedra de Istoria Filosofiei Grecești, Etică și Sociologie a Universității din Iași (1910–1920). În 1918 întemeiază Asociația pentru Studiul și Reforma Socială, care în anul 1921 se transformă în Institutul Social Român, cu sediul la București (1921–1948). De asemenea, Dimitrie Gusti înființează revista *Arhiva pentru Știința și Reforma Socială* (1918–1943). Șeful Catedrei de Sociologie și Politică din cadrul Facultății de Litere și Filosofie din București (1920–1948). Membru corespondent (1918) și apoi membru plin al Academiei Române (1929–1948). Ministru la Ministerul Instrucțiunii Publice, Cultelor și Artelor

(1932–1933), director al Fundației Culturale Regale (1934–1938). În 1936 a întemeiat Muzeul Satului din București. Director fondator al revistei *Sociologie Românească* (1936-1944). Președinte al Asociației Științifice pentru *Enciclopedia României*, sub egida căreia s-au publicat patru volume (1938-1943). În anii 1938–1939 este președintele Serviciului Social. Devine președintele Academiei Române (1946–1948). În anul 1948, prin desființarea sociologiei ca disciplină universitară, profesie și instituție, este scos din învățământ și exclus din Academia Română. Dimitrie Gusti este primul sociolog modern al României.

Sociologia studiază unitățile de viață socială, care au ca esență voința socială, motivarea activității sociale creatoare, iar ca manifestări cele constitutive: economice, spirituale, și cele regulative: politico-administrative și juridice, condiționate de cadrele naturale (cosmic și biologic) și cele sociale (psihic și istoric). Pe baza acestei concepții, D. Gusti a elaborat metoda monografică care a ghidat cercetările de teren interdisciplinare ale Școlii. Pentru Dimitrie Gusti, cunoașterea interdisciplinară a unităților de viață socială constituie temeiul științific al acțiunilor sociale, precum cel al reformelor și politicilor sociale. De asemenea, a creat un sistem instituțional al învățământului, cercetării și acțiunii sociale. Organizațiile (instituțiile) sunt unități de viață socială, iar cercetarea lor are un caracter interdisciplinar.

“Se pot stabili trei tipuri de astfel de unități sociale – activitățile sociale împărțindu-se variat, de la caz la caz, între ele: punctul de vedere al clasificării este gradul de consistență, obiectivare și durată, fără diferențe, decât graduale:

1. *comunități sociale*. Sunt unități sociale care au păstrat și în formele complexe de viață ceva din autonomia unității sociale elementare prin ea însăși. Adică sunt forme organice, aproape complete de viață socială, cu o legătură puternică înlăuntru și o durată mare, care constrâng aproape până la anihilare membrii componenți, în sensul că aceștia n-au libertatea să le aleagă și nici să le părăsească după voie. O astfel de comunitate este, de pildă, familia;

2. *instituții sociale*. Sunt unitățile sociale create ulterior prin cristalizarea și obiectivarea deprinderilor sociale în așa fel încât să se poată desprinde de anume indivizi, putând să-i înlocuiască pe unii cu alții. Instituțiile nu mai au membri, ci funcționari, slujitori. Aceștia au în genere libertatea să intre sau să părăsească instituția, dar înlăuntru ei trebuie să-i respecte, întru toate, normele. Instituția cea mai mare a zilelor noastre este Statul, cu organele lui administrative;

3. *grupări sociale*. Sunt unități sociale libere, create prin voința părților, care se constituie ușor și se desfac ușor, iar înlăuntru asigură membrilor destulă inițiativă personală. Ele se dezvoltă în mai toate societățile și sunt bazate pe simpatia pură sau pe diferite interese. Astfel sunt cluburile, asociațiile sportive, literare etc.

Unitățile sociale înșirate au o structură lăuntrică obiectivă, formată din totalitatea raporturilor funcționale dintre indivizii care le compun. Astfel apar structurile ierarhice, cele de solidaritate, de diviziune a muncii etc. Se înțelege, structurile acestea n-au un caracter întotdeauna static, ele se schimbă deodată cu ritmul de viață al unității.

Schimbarea însăși ne duce la alt element al societății: *procesul social*. Prin schimbarea structurii în timp, datorită pe de o parte indivizilor sau împrejurărilor din afară, pe de altă parte contactului cu alte unități sociale, se obține o transformare treptată a unității sociale, ceea ce numim proces social. El ne arată unitatea socială în evoluție sau disoluție, în devenire”.

(Gusti, Dimitrie, Sociologia unităților de viață socială.

În Gusti, Dimitrie și Herseni Traian (ed.)

Îndrumări pentru monografiile sociologice, 2002, pp. 378-379)

De consultat:

Gusti, Dimitrie (ed.) (1938). *Enciclopedia României*, vol I. București: Imprimeria Națională.

http://www.biblioteca.ase.ro/resurse/resurse_electronice/carte_capitole.php?cid=45

Lucrări:

Gusti, Dimitrie (1941). *La Science de la réalité sociale. Introduction à un système de sociologie, d'éthique et politique*. Paris: Alcan.

Gusti, Dimitrie (1946). *Sociologia militans. Cunoaștere și acțiune în serviciul națiunii*. București: Institutul de Științe Sociale al României.

Gusti, Dimitrie (1968). *Opere*, vol 1. București: Editura Academiei Române.

Gusti, Dimitrie [1915] (1995). *Sociologia națiunii și a războiului*. București: Editura Floare Albastră.

Gusti, Dimitrie și Herseni Traian (ed.) [1940] (2002). *Îndrumări pentru monografiile sociologice*. București: Editura Universității din București.

<http://www.google.ro/search?q=Gusti%2C+Dimitrie&btnG=C%C4%83utare+de+c%C4%83r%C5%A3i&tbs=bks%3A1&tbo=1>



HANDY, CHARLES. (n. 1932). **Filosof, istoric și consultant managerial irlandez.** Specialist în teoria organizațiilor și management. Absolvent la Oxford College (studii clasice, istorie și filosofie) și la Sloan School of Management din cadrul prestigiosului Massachusetts Institute of Technology. Doctor în drept la Trinity College (Dublin). Marketing Executive la Shell International Petroleum Company (1956–1965). Cofondator al London Business School (1967), International Faculty Fellow, MIT (1966–1967).

Profesor la London Business School (1978–1994). Chairman of the Royal Society of Arts (1987-1989). Este considerat un mare vizionar în domeniul managementului.

“Modelul său motivațional este alcătuit din trei componente: *necesități*, *rezultate* și *eficacitate* (factorul *E*). *Necesitățile* au fost clasificate de Maslow [...] și au fost explicate de Hertzberg [...] Aceste necesități sunt relative, dinamice și se modifică în timp. *Rezultate*. Ar trebui să evaluăm efectul rezultatelor obținute. *Eficacitate*. Rezultatele concordă cu necesitățile dumneavoastră? Acesta este feedbackul oferit de modelul propus? Fiecare model de calcul operează între limitele unui contract psihologic. Acest tip de contract este unul implicit între angajat și angajator. Fiecare angajat așteaptă ca obiectivele sale personale să fie îndeplinite în urma angajării într-o organizație, iar aceasta se așteaptă ca angajatul să realizeze obiectivele stabilite de organizație. Angajații vor fi motivați atunci când viziunea lor asupra contractului psihologic va coincide cu viziunea organizației. *Nu există nicio teorie corectă a motivației, ci doar omul și circumstanțele particulare*. Care sunt implicațiile practice ale acestui model? *Managerii trebuie să mediteze mai profund și mai limpede asupra viziunii lor în privința contractului psihologic ce operează în organizația pe care o conduc. Morala: contractul psihologic este un factor semnificativ în înțelegerea stilului de conducere și a organizării activității. Dacă managerii doresc să schimbe metoda de a controla sau pe aceea de a influența organizația, trebuie să fie conștienți că modifică și contractul psihologic. Morala: contractul psihologic se află adesea în miezul oricărei probleme legate de schimbare. Dacă rezultatul dorit al unei decizii, la care s-a ajuns cu ajutorul unui calcul al motivațiilor, nu este corespunzător, de exemplu, dacă, după părerea sa, calculul așteptărilor este greșit și *E* nu conduce la rezultatele sperate, angajatul trăiește experiența «disonanței». Disonanța are ca urmare apariția stresului la locul de muncă și trebuie să-și găsească o rezolvare prin mărirea factorului *E* în calculul motivației.*

Leadershipul. Handy este de părere că diversele teorii despre leadership, cum ar fi teoriile particularităților, teoriile despre stil și teoriile contingentei, au câte ceva de oferit în examinarea cauzelor care conduc la eficiența acestuia. Însă leadershipul depinde, totuși, de lider (de stilul său preferat, de valorile sale, de încrederea în sine și de contribuția sa), de subordonați (de acel stil de leadership preferat de ei într-o situație dată, de contractul lor psihologic, de experiența și de cultura lor), de sarcină (de complexitatea sa, de scara timpului său, de importanță) și de mediu (cultura organizațională, structura și tehnologia organizației, natura subordonaților, poziția liderului). Eficiența unui lider se materializează dacă acesta, subordonații săi și însărcinarea primită corespund reciproc. Corespondența depinde de mediu, de situația în care se află organizația și de lider. Abilitatea acestuia de a se adapta devine un factor important. În plus, un lider trebuie să-și asume rolul de ambasador și comportamentul unui model”.

(Kermally, Sultan, *Maeștrii managementului resurselor umane*, 2009, pp. 156-158)

Firmele care vor domina lumea vor fi organizate în formă de trifoi. Prima frunză reprezintă nucleul profesional, format din specialiști și manageri, pe care organizațiile îi leagă cu "lanțuri de aur": salarii mari, beneficii și mașini. Din partea lor se așteaptă să fie prezenți unde sunt chemați, să facă tot ce li se spune. A doua frunză reprezintă munca externalizată. Toate activitățile ce pot fi făcute de altcineva sunt transferate către persoane care și-au făcut o specializare din ele și le execută mai bine și cu costuri mai mici. A treia frunză este forța de muncă flexibilă.

Handy consideră că pe viitor câteva forme de organizare vor deveni dominante. În primul rând "organizațiile-trifoi" – "create în jurul unui grup de manageri și de lucrători susținut de antreprenori externi și angajați cu jumătate de normă". Modelul îl regăsim la firmele de consultanță, la agențiile de publicitate și la diverse societăți de servicii. Ce-a de-a doua formă de organizare este "organizația-federală" – "alcătuită din alianțe și asocieri, care asigură independența unităților și diviziilor, păstrând în același timp unitatea corporatistă". Al treilea tip este "organizația-înțeleaptă", în care informațiile, inteligența și ideile sunt resursele fundamentale și în care indivizii și firmele trebuie să învețe tot timpul. Nimeni nu va mai

lucra doar ca manager sau ca inginer ori secretară. Viteza, flexibilitatea și transparența comunicării au dus la divizarea lumii afacerilor între "elefanți" și "insecte". Spre deosebire de marile corporații ("elefanții"), "insectele" sunt mici, agile, inventive, imprevizibile și adaptabile. Sunt tot mai mulți contractori, liber profesioniști, mici furnizori specializați, de care elefanții depind din ce în ce mai mult. Liderii nu vor rămâne mult timp în poziții de conducere, întrucât în acest fel pierd contactul cu celelalte structuri ale organizației. "Înainte de toate, liderii sunt oameni și fac greșeli. Jobul liderilor buni, atâta vreme cât sunt buni, pentru că în final toți sfârșesc rău, este să facă agenda corporației, să stabilească prioritățile și strategia și felul în care se aplică aceasta." Oamenii trebuie să învețe să lucreze în marile corporații sau cu ele în mod obișnuit. Astfel ei vor ști ce înseamnă disciplina, vor înțelege noțiuni ca bugete, strategii de marketing sau finanțe. "Marile companii te mănâncă din interior, uneori însă într-un sens pozitiv". Când te îndepărtezi de ele vezi că în jurul tău sunt și alte lucruri, dar experiența într-o companie multinațională te va ajuta să le vezi mai profund. "1/2 x 2 x 3 este formula pentru succes. Organizațiile de succes și-au redus la jumătate forța de muncă în 5 ani, i-au plătit dublu pe cei care au rămas, ca să producă de 3 ori mai mult".

Oamenii trebuie să se obișnuiască cu o existență independentă. Mai mult de jumătate dintre ei nu vor mai avea o slujbă permanentă cu normă întreagă. Munca de portofoliu va avea consecințe uriașe, de aceea e important ca sistemul de educație să pună accentul pe dezvoltarea abilităților native, pe descoperirea talentului care-l face pe un individ să fie cel mai bun. Pentru că tot mai multe firme nu vor mai "poseda" oameni pe care să-i aibă angajați, va trebui să dezvolte alte relații cu ei, asemănătoare relațiilor dintre o țară și cetățenii ei. "Companiile înțeleg că mare parte din active stau în ceea ce se află în mintea oamenilor cu care lucrează, de aceea dezvoltă cu ei alte forme de negociere. Noul model de creștere

stă în crearea unui mediu în care insectele să se poată înmulți și să-și poată dezvolta abilitățile și talentele”.

De consultat:

Handy, Charles (1976). *Understanding Organizations*. London: Penguin Press.
[http://books.google.ro/books?id=TnTvtW8FNlgC&pg=PA387&dq=Handy,+Charles+\(1976\).+Understanding+Organization](http://books.google.ro/books?id=TnTvtW8FNlgC&pg=PA387&dq=Handy,+Charles+(1976).+Understanding+Organization)

Lucrări:

Handy, Charles (1976). *Understanding Organizations*. London: Penguin Press.
Handy, Charles (1984). *The Future of the Work*. Oxford: Blackwell.
Handy, Charles (1986). *Gods of Management*. London: Business Books.
Handy, Charles (1988). *The Making of Managers*. London: Longman.
Handy, Charles (1989). *The Age of Unreason*. London: Business Books.
Handy, Charles [2001] (2007). *Elefantul și puricele*. București: Editura CODECS
(trad. din lb. engleza de Olivia Podobeau).
Handy, Charles [1989] (2009). *Epoca irațiunii*. București: Editura CODECS.
Handy, Charles (2009). *Pelerina goală*. București: Editura CODECS.
en.wikipedia.org/wiki/Charles_Handy
www.businessballs.com/charleshandy.htm

HANNAN, MICHAEL T. Sociolog american.

Licență în sociologie la College of the Holy Cross, Worcester Mass (1965). Master în sociologie la University of North Carolina, Chapel Hill. Doctor în sociologie la University of North Carolina, Chapel Hill (1970). Director al secțiunii de Studii Organizaționale la Institute for Mathematical Studies in the Social Sciences, Stanford University (1980–1983). Profesor de sociologie la Cornell University (1984-1991). Profesor de comportament organizațional și resurse umane la Graduate School of Business, Stanford University (1991–1999). Profesor de teoria organizației la Durham Business School (din 2005) și profesor de sociologie la Stanford University. Profesor de management la Graduate School of Business, Stanford University (din 1999). A luat Premiul *Max Weber* acordat de Asociația Americană de Sociologie în 1992 și 2002.



Hannan abordează, mai ales, schimbările din organizații, ecologia organizațională, metodologia și teoria sociologică. Împreună cu John Freeman a elaborat perspectiva ecologică în abordarea organizațiilor. “Scopul lor comun a fost de a lărgi perspectiva din care sunt privite organizațiile. Ei au analizat organizațiile

așa cum privește un bioecolog sau naturalist viața animalelor. Ei văd populațiile de organizații supraviețuind, prosperând ori decăzând în anumite medii, exact așa cum populațiile de iepuri, de exemplu, supraviețuiesc sau prosperă într-o situație ecologică anume, dar mor într-alta. La fel cum înțelegerea vieții animalelor sălbatice a fost sporită prin studiul ecologiei, tot așa poate fi sporită și înțelegerea organizațiilor. Perspectiva ecologică lărgită merge dincolo de problemele pe care le are fiecare organizație în parte în interacțiunea sa cu mediul, considerând-o o parte a unei populații care coexistă sau concurează cu alte populații de organizații. Mediul fiecăreia este constituit, în principal, de alte organizații, astfel încât existența fiecăreia este legată de cea a organizațiilor de același tip și a organizațiilor de alte tipuri. De aici conceptul de ecologie a populației organizațiilor”.

(Pugh, Derek S. și Hickson, David J., *Managementul organizațiilor*, 1994, p. 73)

Schimbarea are loc mai ales prin dezvoltarea unor noi forme de organizare decât prin reformarea scontată a celor existente. Multe firme nu reușesc să se adapteze situațiilor și decad. De exemplu sindicatele, firmele din presă ori numeroasele instituții care n-au făcut față tehnicilor moderne. Densitatea unei populații e determinată de mulțimea organizațiilor care intră și ies din cadrul ei, de numărul celor nou înființate sau al celor care vin din altă parte și de numărul celor care încetează să mai funcționeze sau ies din cadrul populației pentru a deveni ceva diferit. Piețele acceptă o anumită densitate, în funcție de resursele disponibile. Există perioade de creștere a densității populației, când rata de înființare a firmelor e ridicată, dar și perioade de descreștere, când concurența sporește și firmele dispar. Mortalitatea unei populații, prin închideri sau retrageri din domeniu, sporește atunci când crește gradul de legitimitate și când know-how-ul e greu de obținut. Depopularea piețelor sau mortalitatea organizațiilor e influențată și de vârsta și dimensiunea firmelor. Cele mai vechi, care au oferit stabilitate în producerea bunurilor și serviciilor o perioadă mai îndelungată, au mai multe șanse de supraviețuire. De asemenea, organizațiile mari rezistă mai mult pentru că scot la iveală și alte tipuri de resurse și nici nu se schimbă așa ușor ca cele mici.

v.: John Freeman.

De consultat:

Carroll, Glenn R. și Hannan, Michael T. (2004). *The Demography of Corporations and Industries*. Princeton University Press.

[http://www.google.ro/search?q=Glenn%2C+Carroll+and+Hannan%2C+Michael+T.+ \(2004\).+The+Demography+of+Corporation](http://www.google.ro/search?q=Glenn%2C+Carroll+and+Hannan%2C+Michael+T.+ (2004).+The+Demography+of+Corporation)

Lucrări:

Hannan, Michael T. și Freeman, John (1988). *Organizational Ecology*. Cambridge: Harvard University Press.

Carroll, Glenn R. și Hannan, Michael T. (1992). *Dynamics of Organizational Populations: Density, Competition and Legitimation*. New York: Oxford University Press.

Carroll, Glenn R. și Hannan, Michael T. (1995). *Organizations in Industry: Strategy, Structure and Selection*. New York: Oxford University Press.

Carroll, Glenn R. și Hannan, Michael T. (2000). *The Demography of Corporations and Industries*. Princeton NJ: Princeton University Press.

Hannan, Michael T. (2005). Ecologies of Organizations: Diversity and Identity. *Journal of Economic Perspectives*, vol.19, no. 1, pp. 51–70.

www.rau.ro/intranet/JEP/2005/1901/19010051.pdf

www.stanford.edu/~hannan/

<https://gsbapps.stanford.edu/.../biomain.asp?id...>

HERSENI, TRAIAN (1907–1980). **Sociolog român.**

Întemeietor al sociologiei și psihosociologiei industriale românești. Membru de seamă al Școlii de Sociologie, de sub conducerea lui Dimitrie Gusti. Studii superioare la Facultatea de Litere și Filosofie, unde s-a specializat în sociologie (1924–1928). Bursă de studii în Germania (1929–1930). Doctor în sociologie (1934). Asistent (1932–1938) și apoi conferențiar de sociologie rurală la Catedra de Sociologie, Etică și Politică, condusă de Dimitrie Gusti



(1938–1942). La Institutul Social Român a funcționat ca referent și apoi ca director de studii (1938–1942). Profesor, titular al cursului de Sociologie Națională, la Universitatea din Cluj (1943–1945). Șef al secției de Sociologie Sanitară la Institutul de Igienă și Sănătate Publică din Cluj. Cercetător și apoi șef de sector la Centrul de Cercetări Antropologice din București (1956–1958). Șeful secției de Psihologie Socială la Institutul de Psihologie al Academiei Române (1959–1973). I se acordă titlul științific de doctor docent. A participat la campaniile monografice (interdisciplinare), începând cu cea de la Nerej-Vrancea (1927), unde și-a început cercetările de sociologie pastorală. A condus echipa monografică de la Drăguș-Făgăraș (1939). A participat la investigațiile interdisciplinare din Țara Hațegului și Ținutul Pădurenilor (satul Bătrâna). În calitate de șef al Secției de Psihologie Socială, din cadrul Institutului de Psihologie al Academiei Române, a condus cercetarea grupurilor de muncă, a sprijinit înființarea și desfășurarea activității laboratoarelor psihosociologice uzinale, în special a celui de la Combinatul Chimic de la Făgăraș. De asemenea, a coordonat echipa de cercetare a proceselor de industrializare și urbanizare de la Boldești-Prahova. A elaborat o istorie a sociologiei românești și universale.

Din perspectivă fenomenologică a urmărit determinarea specificității realității sociale (ca regiune ontologică) și a evidențiat unitatea ontologică a științelor socio-umane. A determinat specificul sociologiei ca știință autonomă și relațiile acesteia cu celelalte științe, considerând sociologiile de ramură ca fiind capitole ale sociologiei generale. În acest sens, a scris lucrări de sociologie industrială, geografică, a culturii, a moralei, literaturii etc. Sunt remarcabile contribuțiile sale la lămurirea unor probleme de sociologie rurală și pastorală, precum și elaborarea unei teorii generale a vieții sociale.

“Structura socială a unei întreprinderi se poate deduce, într-o măsură oarecare, din organigrama ei, adică din schema de organizare, care coboară de-a lungul nivelurilor ierarhice, cu numeroase diviziuni laterale, de la directorul general până la masa mare, de „fund” sau de „bază”, a muncitorilor și a personalului auxiliar de la același nivel (paznici, îngrijitoare etc.).

Organigrama nu ne dezvăluie însă decât structura socială oficială, formală a întreprinderii. Pe baza ei și a cunoașterii legilor, statutelor și regulamentelor, a tehnicilor utilizate, a modului de funcționare, a mijloacelor de producție și a diferitelor diviziuni sau subunități, ne dăm seama de relațiile obligatorii dintre diferitele colective și persoane individuale, cu toate acestea ele nu ne arată decât ceea ce se cere să se întâmple, nu ceea ce se întâmplă cu adevărat.

Structura reală nu ne-o arată relațiile formale, prescrise de actele normative, ci relațiile informale, efective, care se apropie mai mult sau mai puțin de organigramă, dar nu coincid sută la sută cu ea. Din nou dăm peste problema, atât de caracteristică, a oricărei unități sociale omenești, problema decalajului dintre ideal și realitate, dintre normă și aplicare, dintre ceea ce ar trebui să fie și ceea ce este, dintre model și înfăptuire, de astă dată între planul de drept (*de jure*) și cel de fapt (*de facto*).

Starea de fapt, nu ne-o dezvăluie organigrama, ci sociograma întreprinderii, graficul pe care trebuie să-l întocmim singuri, după ce am cercetat amănunțit sistemul informal de relații, atât al celor dintre grupuri, cât și al celor dintre persoane.

Vom afla astfel, de pildă, că inginerii tineri se feresc să dea față cu cutare inginer-șef, pentru că este brutal și neînțelegător, dar caută insistent pe cutare inginer cu experiență, care manifestă bunăvoință și simpatie față de ei; că lucrătoarele se feresc să intre în biroul nu știu cărui șef, pentru că acesta se poartă necuviincios cu ele și preferă să recurgă la intermediari sau la șefi mai mărunți, dar care știu cum să se poarte ș.a.m.d. Obținem astfel tabloul real al vieții de întreprindere.

Ce importanță are cunoașterea acesteia? Teoretic ea ne arată deosebirea dintre cele aflate pe hârtie și cele aflate în realitate, adică ne ajută să înțelegem mai bine ce este întreprinderea sau oricare dintre diviziunile acesteia, modul de a fi concepute și de a fi realizate de oameni, iar practic ne ajută să depistăm aspectele negative și să le deosebim pe cele pozitive, să reducem sau să eliminăm pe unele, să întărim și să generalizăm pe celelalte.

Conducătorii eficienți ai vieții sociale nu se orientează după ceea ce ar trebui să fie, crezând că așa stau lucrurile, ci după ceea ce este, după real, pentru a-l îndrepta în caz de nevoie și a-l dirija efectiv spre ceea ce ar trebui să fie. Cine reformează numai idealurile, nu atinge realitățile, dar cine reformează realitățile, are șansa să atingă și idealurile. Deci nu sunt două căi de urmat, ci numai una, pentru a ajunge la ameliorările dorite și urmărite”.

(Herseni, Traian, *Sociologie industrială*, 1974, pp. 79-80)

Lucrări:

Ralea, Mihai și Hariton, Traian (Herseni, Traian) (1962). *Sociologia succesului*. București: Editura Științifică.

Ralea, Mihai și Herseni, Traian (1966). *Introducere în psihologia socială*. București: Editura Științifică.

Herseni, Traian (ed.) (1969). *Laboratorul uzinal de psihologie, sociologie și pedagogie*. București: Editura Științifică.

Herseni, Traian (ed.) (1970). *Industrializare și urbanizare. Cercetări de psihosociologie concretă la Boldești*. București: Editura Academiei.

Herseni, Traian (ed.) (1972). *Combinatul Chimic Făgăraș (1922–1972)*. Sibiu: Întreprinderea Poligrafică.

Herseni, Traian (ed.) (1973). *Psihologia colectivelor de muncă (Întreprinderea industrială)*. București: Editura Academiei.

Herseni, Traian (1974). *Sociologie industrială*. București: Editura Didactică și Pedagogică.

Herseni, Traian (1982). *Sociologie. Teoria generală a vieții sociale*. București: Editura Științifică și Enciclopedică.

Gusti, Dimitrie și Herseni, Traian (ed.) [1940] (2002). *Îndrumar pentru monografiile sociologice*. București: Editura Universității din București (ediție îngrijită și postfață de Septimiu Chelcea și Iancu Filipescu).

http://books.google.ro/books?id=KjkQAQAIAAJ&q=%22Traian+Herseni%22&dq=%22Traian+Herseni%22&hl=ro&ei=ZSKwTJGoDpHIsWaAsbzRDQ&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=3&ved=0CC0Q6AEwAg

wapedia.mobi/ro/Traian_Herseni

www.romanian-philosophy.ro/en/index.php?title=Traian_Herseni

HERSEY, PAUL (n. 1930) **Expert american în științe comportamentale**. Fondatorul Centrului pentru Studiul Leadershipului (1960). Profesor de studii de leadership la Nova Southeastern University. A predat la universități de prestigiu precum Northern Illinois, California, Arkansas, Ohio, San Diego etc. Chairman of the Department of Management and Dean of the School of Business. Director de proiect al Centrului



de Relații Industriale, Universitatea din Chicago. Director la Kaiser Aluminum & Chemical Company, și la Departamentul de Sănătate de la Sandia Corporation.

Împreună cu Kenneth Blanchard a elaborat modelul tridimensional de eficacitate al liderului, numit ulterior *leadership situațional*. Ideea de bază este că liderii de succes își ajustează stilul de conducere în funcție de maturitatea angajaților și de pregătirea lor pentru a face față sarcinilor. Există patru niveluri de maturitate:

Centrarea pe "relații umane"	SPRIJIN	INSTRUIRE
	DELEGARE	DIRECIONARE
	Centrarea pe sarcina	

- nivel scăzut: subordonații au competență și voință scăzută, le lipsește implicarea și motivația, sunt incapabili și neîncrezători;

- nivel scăzut spre ridicat: subordonații au o competență scăzută

dar voință ridicată, le lipsesc abilitățile, dar sunt dornici să depună efort, sunt incapabili dar încrezători;

- nivel moderat spre ridicat: subordonații sunt competenți, dar au voință scăzută, sunt capabili și neîncrezători;

- nivel ridicat: subordonații sunt competenți și cu voință ridicată, au abilitatea de a avea performanță, sunt capabili și încrezători.

Pentru fiecare din cele patru niveluri de maturitate stilul de leadership potrivit este o combinație între comportamente orientate spre relație și comportamente orientate spre sarcină. Comportamentul orientat spre sarcină arată măsura în care liderul oferă direcție pentru acțiunile subordonaților, stabilește obiective pentru aceștia, definește rolurile și modul de îndeplinire a lor.

Comportamentul orientat spre relație arată măsura în care liderul angajează o comunicare bidirecțională cu angajații, îi ascultă, le oferă sprijin și încurajare. Stilurile de conducere posibile rezultă din diferitele combinații ale celor două comportamente și din nivelurile de maturitate a grupului:

1. **Stilul delegativ:** conducătorul permite subordonaților să elaboreze și să adopte decizii și, totodată, să-și asume responsabilitatea acestora; este caracterizat de o relație slabă și orientare slabă pe sarcină.

2. **Stilul participativ:** liderul împarte ideile și responsabilitățile cu subordonații; este caracterizat de o centrare puternică pe relațiile interumane și de o orientare slabă pe sarcini.

3. **Stilul explicativ:** șeful explică subalternilor direcțiile sarcinii într-o manieră persuasivă și de sprijin; e caracterizat de orientare puternică atât pe relații cât și pe sarcini.

4. **Stilul direcționar:** liderul oferă direcțiile sarcinilor și supraveghează atent activitatea muncitorilor; e orientat puternic pe sarcină și slab pe relații umane.

Conducătorii care se raportează la modelul situațional al lui Hersey și Blanchard trebuie să posede capacitatea de a implementa stiluri alternative în

funcție de nevoi și de maturitatea grupului. Nu există un stil bun sau rău; sunt însă situații în care un stil sau altul e folosit în mod neadecvat gradului de competență și de motivație al subordonaților.

v. Blanchard, Kenneth, H.

De consultat:

Hersey, Paul și Miller, Mark (2009). *The Secret: What Great Leaders Know – and Do*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers Inc.

[http://books.google.ro/books?id=KMEijkraEl0C&printsec=frontcover&dq=Miller,+Mark+\(2009\).+The+Secret:+What+Great+leaders+Know+](http://books.google.ro/books?id=KMEijkraEl0C&printsec=frontcover&dq=Miller,+Mark+(2009).+The+Secret:+What+Great+leaders+Know+)

Lucrări:

Hersey, Paul și Blanchard, Kenneth H. (1972). *Management of Organizational Behaviour: Utilizing Human Resources* (3rd ed.) New Jersey: Prentice Hall.

Hersey, Paul și Blanchard, Kenneth H. (2001). *Management of Organizational Behaviour: Leading Human Resources*. New Jersey: Prentice Hall.

Hersey, Paul și Miller, Mark (2009). *The Secret: What Great Leaders Know – and Do*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers Inc.

en.wikipedia.org/wiki/Paul_Hersey

www.situational.com/

HERZBERG, FREDERICK IRVING (1923–

2000). **Psiholog american**, care a avut un rol remarcabil în dezvoltarea managementului. A absolvit City College din New York și Universitatea din Pittsburgh, specialitatea psihologie. A fost profesor de psihologie la Universitatea din Cleveland și apoi profesor emeritus de management la Universitatea din Utah. Herzberg a devenit faimos mai ales prin elaborarea teoriei celor doi factori: factori de igienă și factori motivatori. De asemenea, Herzberg a adus contribuții importante la îmbogățirea conținutului muncii.



“Pe parcursul mai multor ani, Herzberg a realizat, împreună cu colegii săi, un program de cercetări asupra motivației în muncă a oamenilor, precum și a efectelor acestora asupra satisfacției obținute și asupra sănătății mentale. El se întreabă dacă metodele obișnuite în organizarea muncii în afaceri și în industrie sunt sau nu adecvate nevoilor globale și fericirii individuale ale omului. Herzberg și colegii săi au întreprins un studiu pe un număr de 200 de ingineri și contabili, constituind o secțiune reprezentativă pentru industria din Pittsburgh. Aceștia au fost chestionați asupra momentelor în care s-au simțit extraordinar de bine exercitându-și profesia. Cercetătorii au încercat să identifice motivele acestor stări de mulțumire, cerând persoanelor investigate să descrie succesiunea evenimentelor care le-au provocat. S-a repetat întrebarea și în legătură cu momentul celor mai

intense nemulțumiri în activitatea profesională. Răspunsurile au fost apoi grupate, pentru a se determina care sunt împrejurările care provoacă satisfacții și insatisfacții în muncă. Descoperirea majoră a studiului a fost că factorii de satisfacție sunt puternic diferiți de cei care provoacă insatisfacție. Factorii care produc satisfacția în muncă sunt cinci: 1) *realizarea*, 2) *recunoașterea*, 3) *atracția față de muncă*, 4) *responsabilitatea* și 5) *avansarea*. Lipsa acestor cinci factori se asociază totuși rareori cu *insatisfacția* în muncă. Atunci când au fost analizate motivele insatisfacției, acestea au fost de un tip complet diferit: 1) *strategia și conducerea companiei*, 2) *relațiile cu șeful de echipă*, 3) *salariul*, 4) *relațiile interpersonale* și 5) *condițiile de muncă*. Deoarece factorii de satisfacție și cei de insatisfacție sunt grupați în categorii atât de distincte, Herzberg a ajuns la concluzia că cele două stări de spirit nu sunt opuse, ci se referă la două categorii diferite de trebuințe personale. Setul de factori asociați insatisfacției în muncă sunt cei care rezultă din nevoia individuală dominantă de a învinge dificultățile fizice și sociale. Folosind o analogie biblică, Herzberg leagă aceste lucruri de concepția tip *Adam* asupra naturii umane. Când a fost izgonit din Rai, *Adam* a fost pus imediat în fața sarcinii de a-și satisface trebuințele provenind din natura sa umană: *nevoia de hrană, de căldură, de evitare a durerii, de siguranță, de proprietate* etc. Încă din acel moment, omul a trebuit să se preocupe de satisfacerea acestor nevoi, împreună cu cele determinate de conviețuirea socială. Astfel, am învățat, de exemplu, că în unele societăți, ca să-ți satisfaci aceste necesități, este nevoie de bani, care devin astfel un factor motivator important. În contrast, factorii asociați cu satisfacția în muncă sunt cei ce apar din necesitatea oamenilor de a-și realiza potențialul lor uman de perfecționare. În termeni biblici, aceasta reprezintă concepția tip *Avram* asupra naturii umane. *Avram* a fost creat de Dumnezeu, după chipul și asemănarea Sa. El era capabil de fapte deosebite, de dezvoltare personală, de depășire a propriilor limite, de autorealizare. Oamenii posedă și ei, în natura lor, aceste năzuințe, care sunt, de fapt, caracteristice speciei umane. Ei au trebuințe pe care trebuie să și le înțeleagă, să și le atingă, iar prin atingerea lor, să se dezvolte. Aceste necesități sunt factori de motivație foarte puternici. Ambele naturi umane, atât de tipul *Adam*, cât și de tipul *Avram*, își caută satisfacția în muncă, dar în mod diferit. Natura *Adam* năzuiește să evite insatisfacția, fiind preocupată în mod fundamental de mediul în care muncește. Ea reclamă *eficiență în strategiile organizaționale, condiții de muncă, siguranță, salariu* etc., lipsa acestora afectând-o. Deoarece acești factori sunt exteriori muncii, Herzberg îi numește factori de *igienă* a muncii. La fel cum lipsa igienei duce la boală, dar prezența condițiilor igienice nu aduce, prin ea însăși, sănătate, tot astfel lipsa condițiilor de *igienă* a muncii provoacă insatisfacție, dar prezența ei nu duce automat la satisfacție. Satisfacția în muncă este furnizată de natura *Avram*, care se preocupă de *însuși conținutul muncii, de realizarea personală, recunoașterea, responsabilitatea, dezvoltarea proprie* etc. Aceștia sunt factorii motivatori sau de creștere, prezența lor generând satisfacție. Absența lor nu duce la insatisfacție, dacă factorii de igienă sunt adecvați, dar duce la absența unei satisfacții reale. Astfel, pentru Herzberg, este fundamental faptul că satisfacția și insatisfacția în muncă nu sunt opuse, de vreme ce avem de-a face cu seturi distincte de factori, relevând aspecte diferite ale naturii umane. Opusul satisfacției în muncă

deci, nu este insatisfacția în muncă ci lipsa satisfacției în muncă. Iar opusul insatisfacției în muncă nu este satisfacția ci lipsa insatisfacției în muncă.

Factori motivatori	Factori de igienă
<ul style="list-style-type: none"> • Conținutul muncii • Avansare • Recunoaștere • Responsabilitate • Dezvoltare personal • Promovarea 	<ul style="list-style-type: none"> • Strategia și conducerea companiei • Condițiile de muncă • Salariul și avantajele • Relațiile cu șeful • Relațiile cu colegii • Supravegherea și statusul

Descoperirea acestui studiu original, anume că seturile de factori care provoacă satisfacția și insatisfacția în muncă sunt distincte în mod fundamental, a fost consolidată prin mai multe studii ulterioare. Pe baza mai multor cercetări, în care au fost cuprinși peste 1600 de salariați din diferite posturi, în companii de afaceri sau alte tipuri de organizații și din mai multe țări, Herzberg a prezentat un rezultat care a indicat faptul că majoritatea covârșitoare a factorilor de satisfacție în muncă (81%) este cea a factorilor motivaționali ai creșterii și dezvoltării personale. O mare majoritate a factorilor care duc la insatisfacții (69%) erau de tip igienic, legați de mediul muncii. Cum ar putea să fie utilizată această abordare *igienico-motivațională* în creșterea motivației și a satisfacției angajaților? În primul rând, este clar că nu prin factorii de igienă. Desigur, aceștia pot și trebuie să fie îmbunătățiți, pentru a nu provoca insatisfacții în muncă, dar strategiile organizaționale superioare, condițiile de muncă, salariile și supravegherea adecvate sunt, din ce în ce mai mult, considerate ca ceva convenit și nu un stimulent pentru obținerea unor realizări superioare. În acest scop sunt necesari alți factori, precum *natura mulțumitoare a muncii, recunoașterea, responsabilitatea, oportunitățile pentru realizare și avansare*. Herzberg recunoaște că acești termeni sunt utilizați actualmente în contextul activităților profesionale, dar adesea într-un mod superficial, sau în discursuri fără urmări. De aceea, el recomandă o abordare de tipul industrial-ingineresc, bazată pe definirea posturilor, dar privind acest lucru dintr-un punct de vedere opus lui Taylor. În locul simplificării și raționalizării activităților pentru creșterea eficienței, teoria igienico-motivațională recomandă ca activitatea să fie îmbogățită, astfel încât să conțină factorii motivaționali care pot face ca oamenii să fie utilizați mai eficient, prin *generarea satisfacțiilor din conținutul muncii lor*. Principiul creșterii responsabilității în muncă reclamă ca postul să fie astfel conceput, încât să includă oportunitatea creșterii psihologice a angajatului. Este important ca noile sarcini să permită acest lucru. A adăuga doar o activitate neinteresantă pe lângă cele existente, cum se întâmplă adesea, nu este suficient. Acest lucru reprezintă doar o încărcare pe orizontală a activității profesionale. Dimpotrivă, creșterea responsabilității în muncă cere o completare pe verticală, pentru a include oportunitățile de dezvoltare și creștere profesională, responsabilitatea, recunoașterea și posibilitățile de a învăța ceva nou.

Abordarea recomandată ar fi înlăturarea unei părți a controlului, înlocuind-o cu răspunderea pentru propriile fapte; lăsarea în grija angajatului a unei unități

complete și firești de lucru; delegarea unei autorități decizionale suplimentare către unul din angajați; creșterea gradului de autonomie în activitatea profesională; relații directe cu angajații, și nu prin intermediul șefilor de echipă; introducerea unor sarcini noi, mai complexe etc. Au fost efectuate de către Herzberg și colegii săi un număr de experimente, unde aceste schimbări s-au introdus cu efecte considerabile. De exemplu, într-un studiu asupra unui oficiu de bursă prin corespondență al unei companii mari: au fost făcute unele sugestii, prin care au fost respinse simplele încărcări pe orizontală ale posturilor. Operațiunile de transmitere a rapoartelor zilnice ale companiei ar fi trebuit executate de diferiți angajați, cererea de informații dificile putea fi satisfăcută numai de anumiți funcționari, astfel încât restul acestora puteau să atingă rate de productivitate superioare, acești funcționari fiind roțiți pe la mai multe posturi, ca să răspundă la sarcini mai variate, iar apoi puteau fi trimiși înapoi la locul lor de muncă. În loc de aceasta, s-au introdus alte schimbări, care să le îmbogățească munca: corespondenții erau făcuți direct răspunzători de calitatea și corectitudinea informațiilor de bursă cuprinse în scrisorile pe care le semnau personal (anterior, scrisorile erau verificate și supravverificate de două persoane, care răspundeau de acuratețea lor), fiecărei unități i s-a repartizat un expert, pe care funcționarii puteau să-l consulte (anterior, supraveghetorul trebuia să rezolve singur toate dificultățile majore), controlul funcționarilor experimentați a scăzut de la 100% la 10%, iar corespondenții erau îndemnați să răspundă la întrebări într-un stil mai personal, în loc de a folosi formule standard. Astfel, posturile au fost îmbogățite, cu rezultate superioare atât în privința performanței cât și în cea a satisfacției.

În cadrul altor studii, tehnicienii de laborator (funcționarii cuprinși în experiment) erau încurajați să scrie rapoarte de stadiu personale, în afara celor elaborate de șeful laboratorului și li s-a permis să achiziționeze ei înșiși materiale și echipament. Reprezentanții pentru vânzări au primit deplina responsabilitate pentru aprecierea frecvenței comenzilor clienților, dându-li-se libertatea de a decide prețul în proporție de 10% pentru majoritatea produselor. Șefii de echipă din fabrică au fost autorizați să modifice schemele, să angajeze forța de muncă, să-și numească adjuncții etc. În fiecare caz, rezultatele s-au îmbunătățit considerabil, atât în privința performanței, cât și în a satisfacției. Cu cât munca subordonaților își sporește responsabilitățile, cu atât mai inutilă devine activitatea unui supraveghetor tradițional. Dar acest lucru nu duce la desconsiderarea muncii supraveghetorilor. În companiile studiate, ei au constatat că au căpătat libertatea de a-și dezvolta componentele mai importante ale muncii lor, acordându-i un caracter managerial mai pronunțat decât înainte. Foarte curând a devenit clar că a conduce oameni ce au propria lor autoritate este o muncă mult mai satisfăcătoare și mai plăcută decât verificarea fiecărei mișcări executate automat. Pentru a putea iniția și coordona o astfel de schimbare, trebuie ca organizarea muncii să aibă în vedere motivația în muncă, iar serviciile să furnizeze nivelul adecvat de igienă în elaborarea strategiei

companiei, în supravegherea tehnologică, în condițiile de muncă etc., satisfăcând atât natura *Adam*, cât și natura *Avram* a ființei umane active”.

(Pugh, Derek S. și Hickson, David J., *Managementul organizațiilor*, 1994, pp.188-192)

De consultat:

Herzberg, Frederick, Mausner, Bernard și Bloch Snyderman, Barbara (1993). *The Motivation to Work*. New York: John Wiley & Sons.

[http://books.google.ro/books?id=KYhBB6kfSMC&pg=PR14&dq=Mausner,+Bernard+and+Bloch+Snyderman,+Barbara+\(1993\).+The+Motivation+to+Work](http://books.google.ro/books?id=KYhBB6kfSMC&pg=PR14&dq=Mausner,+Bernard+and+Bloch+Snyderman,+Barbara+(1993).+The+Motivation+to+Work)

Lucrări:

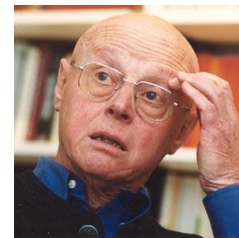
Herzberg, Frederick, Mausner, Bernard și Bloch Snyderman, Barbara (1959). *The Motivation to Work*. New York: John Wiley & Sons.

Herzberg, Frederick (2008). *One More Time: How Do YOU Motivate Employees?* Harvard Business Press.

en.wikipedia.org/wiki/Frederick_Herzberg

www.encyclopedia.com/.../1G1-172987197.html

HOFSTEDE, GEERT (n. 1928). **Inginer și psihosociolog olandez**, specialist în studiul interacțiunilor dintre culturile naționale și cele organizaționale. Diplomat în inginerie mecanică la Universitatea Delft (1953). Studii doctorale în științe sociale și doctor în psihosociologie la Universitatea din Groningen (1964-1967). Profesor de antropologie organizațională și management internațional la Universitatea din Limburg. A predat la universitățile din Tilburg și Maastricht. Director al Institutului de Cercetări în Cooperarea Interculturală.



Pentru Hofstede cultura este inima organizațiilor. El o definește ca o ”programare colectivă mentală”, ca ”software-ul organizațional” care-i distinge pe membrii unui grup de alte categorii de oameni. Cultura constă în acele tipare de gândire pe care le împărtășesc indivizii unei colectivități și pe care le transmit nou-veniților. ”Cultura se reflectă în semnificațiile pe care oamenii le atribuie diferitelor aspecte ale vieții, în modul de a privi lumea și rolul lor în cadrul acesteia, în valorile lor, adică în ceea ce ei consideră a fi bun sau rău, în convingerile lor colective, adică în ceea ce consideră a fi adevărat sau fals, în modalitățile de exprimare artistică, adică în ceea ce consideră frumos și urât. Deși în principiu se găsește în mintea oamenilor, cultura se cristalizează în instituțiile și produsele tangibile ale unei societăți, care consolidează, la rândul lor, programele mentale.”

Cultura se manifestă prin mai multe forme. ”**Simbolurile** sunt cuvinte, gesturi, ilustrații sau obiecte care prezintă un aspect particular ce este recunoscut numai de către aceia care sunt implicați într-o anumită cultură. **Eroii** sunt personaje vii sau decedate, reale sau imaginare, care posedă caracteristici prețuite mult într-o cultură și care servesc drept modele de comportament. **Ritualurile** sunt activități colective, inutile tehnic în atingerea scopului final, dar care într-o cultură sunt esențiale din punct de vedere social: sunt desfășurate ca un scop în sine. **Valorile** sunt tendințe cuprinzătoare care se referă la a prefera anumite situații altora. Ele sunt nucleul culturii”.

La începutul anilor '70, împreună cu colegii săi a realizat unul dintre cele mai ambițioase programe de cercetare sociologică privind valorile legate de muncă, bazat pe două investigații, în care au fost analizate răspunsurile date la întrebările cuprinse într-un chestionar a peste 116 000 de angajați de la IBM, din peste 50 de țări din întreaga lume. Hofstede identifică patru dimensiuni de bază ale diferențelor dintre culturile naționale. Fiecare cultură națională poate fi poziționată de la o scală cu un grad ridicat până la un grad scăzut pe fiecare din cele patru dimensiuni, obținându-se astfel un profil cultural distinct. Cele patru dimensiuni sunt: 1) *distanța față de putere (distanța ierarhică)*; 2) *evitarea (controlul) incertitudinii*; 3) *individualism/ colectivism*; 4) *masculinitate/feminitate*. Cercetările ulterioare făcute împreună cu canadianul Michael Bond, care s-au ocupat mai mult de culturile orientate, au dus la descoperirea unei a cincea dimensiuni: *orientare pe termen scurt / lung*.

1. *Distanța față de putere (distanța ierarhică)* se referă la gradul în care membrii unei societăți acceptă o distribuție inegală a puterii, incluzându-i pe cei care dețin o putere mai mare ca și pe cei cu putere mai mică. În culturile cu distanță mică față de putere, inegalitatea este minimizată, superiorii sunt accesibili și diferențelor față de putere nu li se acordă o mare importanță. Superiorii și subordonații se consideră reciproc colegi. Cei aflați la putere trebuie să încerce să arate că sunt mai puțin puternici decât sunt. Angajaților le este rareori teamă să fie de acord cu ei și așteaptă să fie consultați înainte de adoptarea deciziilor. În societățile cu distanță mare față de putere, inegalitatea este acceptată ca fiind naturală, superiorii sunt inaccesibili și diferențele față de putere sunt subliniate: *un loc pentru fiecare și fiecare la locul lui*. Deci angajaților le este în mod frecvent teamă să-și exprime dezacordul față de șefi. Printre țările cu distanță mică față de putere găsim Austria, Danemarca, Noua Zeelandă și Israel. Grupa țărilor cu distanță mare față de putere cuprinde țări precum: India, Filipine, Venezuela și Mexic. Dintr-un grup de 40 de societăți, Canada și SUA se clasează pe locurile 14 și 15, rămânând de partea celor cu distanță mică față de putere, comparativ cu media, care este de 20.

2) *Evitarea (controlul) incertitudinii* se referă la gradul în care membrii societății se simt neconfortabil în situații nesigure și ambigue, cum ar fi cele legate de schimbare. Culturile cu un grad ridicat de evitare a incertitudinii accentuează regulile și reglementările, munca din greu și stabilitatea. Oamenii simt nevoia de claritate și ordine. Ei se simt amenințați de situațiile incerte și trăiesc într-o stare de anxietate și stres mai accentuate. Angajații consideră că regulile companiei nu

trebuie încălcate, chiar și atunci când se dovedește a fi în interesul companiei și se așteaptă să lucreze în aceeași firmă până la pensionare. Culturile cu un grad scăzut de evitare a incertitudinii sunt mai puțin preocupate de reguli, conformare și protecție, iar munca din greu nu este privită ca o virtute. Este totuși apreciată asumarea de riscuri. Angajații se așteaptă să lucreze pentru aceeași firmă perioade mult mai scurte de timp. Culturile cu un grad ridicat de evitare a incertitudinii cuprind țări precum: Japonia, Grecia și Portugalia. Culturile cu un grad scăzut de evitare a incertitudinii includ Singapore, Danemarca și Suedia. SUA și Canada sunt mult sub medie, clasându-se a noua și respectiv a zecea din 40 de țări.

3) **Individualism/ colectivism.** Societățile *individualiste* tind să sublinieze independența, inițiativa individuală. Într-o cultură individualistă, de exemplu în SUA și Marea Britanie, accentul cade pe inițiativa și realizarea personală și fiecare are dreptul la o viață și o opinie proprie. Societățile *colectiviste* favorizează interdependența. Cadrul social este mai reglementat, iar oamenii sunt membri ai unei familii extinse sau clanuri, care-i protejează în schimbul loialității lor. Accentul cade pe apartenență, iar țelul este să fii un bun membru. Implicarea *colectivistă* în organizație este una morală și cere un angajament deplin. Statele Unite, Australia, Marea Britanie și Canada sunt printre cele mai individualiste societăți. Venezuela, Columbia, Pakistan și Iranul sunt printre cele mai *colectiviste*. Japonia se situează la mijloc.

4) **Masculinitate/feminitate.** Culturile mai *masculine* diferențiază clar rolurile sexelor, susțin dominația bărbaților. Ceea ce contează este performanța, banii și standardele materiale ridicate, ambiția este forța motrice. Bărbații trebuie să fie insistenți și dominanți; femeile trebuie să fie grijulii și să se ocupe de educația copiilor. În cazul culturilor mai *feminine* rolurile sexelor sunt mai flexibile și există credința în egalitatea dintre ele, ceea ce contează este calitatea vieții: oamenii și mediul sunt importanți, serviciul conferă motivația, ceea ce este mic este frumos. Conform studiului lui Hofstede, Japonia este cea mai masculină societate, urmată de Australia, Mexic și Venezuela. Țările scandinave sunt cele mai *feminine*. Canada se situează aproape la mijloc, în timp ce Statele Unite sunt într-o oarecare măsură *masculine*, situându-se la jumătatea distanței dintre Canada și Japonia.

5) **Orientare pe termen scurt/lung.** Culturile având o orientare pe termen lung (timpul confucianist) tind să sublinieze stăruința și perseverența, chibzuința și o mai mare atenție față de diferențele de poziție. Culturile ce au o orientare pe termen scurt accentuează fermitatea și stabilitatea personală și o bună reputație. China, Hong Kong, Taiwan, Japonia și Coreea de Sud sunt caracterizate de orientări pe termen lung. Hofstede și Bond spun că orientarea pe termen lung explică în parte antreprenoriatul est-asiatic foarte prolific. Statele Unite, Canada, Marea Britanie sunt mai orientate pe termen scurt.

(Hofstede, Geert, *Managementul structurilor multiculturale*, 1996, *passim*)

De consultat:

Hofstede, Geert (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

[http://www.google.ro/search?q=Geert+Hofstede+\(2001\).+Culture's+Consequences%3A+Comparing+Value](http://www.google.ro/search?q=Geert+Hofstede+(2001).+Culture's+Consequences%3A+Comparing+Value)

Lucrări:

Hofstede, Geert [1991] (1996). *Managementul structurilor multiculturale*. București: Editura Economică (trad. din l. engleză de Gabriela Ochiană).

Hofstede, Geert (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations across Nations* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Hofstede, Geert și Hofstede, Jan Geert (2005). *Cultures and Organizations: Software of the Mind* (Revised and expanded 2nd ed.). New York: McGraw-Hill.

www.geerthofstede.com/



HOMANS, GEORGE CASPER (1910–1989).

Sociolog american, fondator al sociologiei comportamentale și al teoriei schimbului. A absolvit literatura la Harvard College. Sub influența sociologului Lawrence Joseph Henderson a intrat în Cercul Pareto de la Harvard. În 1939 a devenit profesor de sociologie la Harvard. După război a fost profesor la Boston, apoi la Manchester, Cambridge și Kent. În 1964 a fost ales președintele Asociației Americane de Sociologie.

“Reprezentant al teoriei sociale americane, cunoscut probabil cel mai bine pentru afirmația sa că teoria ar trebui să se bazeze pe o serie de propoziții despre comportamentul individual, care urmau să fie derivate din *legi de acoperire*. Pentru Homans, cele mai generale legi de acoperire se găsesc în psihologia contemporană. În *Social Behavior: Its Elementary Forms* (1964), Homans propune un set de

Teoria lui George Homans despre “**schimburile sociale**” spune că la baza unor fenomene sociale precum competiția și cooperarea, autoritatea și conformismul, stau evaluările individuale ale costurilor și beneficiilor.

propoziții care formează baza teoriei schimbului, ce susține că la baza unor fenomene sociale, precum competiția și cooperarea, autoritatea și conformismul stau evaluările individuale ale costurilor și beneficiilor. Teoria schimbului, având ca punct de plecare indivizii și nu grupurile, instituțiile sau societățile și găsindu-și fundamentul în psihologia comportamentală, a atras de la început un număr considerabil de critici. Cu toate acestea,

câteva teorii ulterioare, inclusiv, teoria alegerii raționale, au fost puternic influențate de ea. Dincolo de contribuțiile aduse la teoria socială, Homans a fost

întreaga viață interesat de studiul grupurilor mici, de sociologia industrială și de sociologia istoriei”.

(Marshall, Gordon, ed., Oxford. *Dicționar de sociologie*, 2003, pp. 272-273)

“Transpusă în termeni științifici, *schema* noastră *conceptuală* include indivizii și trei elemente relative la comportamentul lor: *activitatea, interacțiunea și sentimentul*. Vom începe cu acest ansamblu de concepte pe care le vom completa ulterior. Utilizându-le, vom încerca să expunem o serie de ipoteze pentru a descrie comportamentul persoanelor în grup. Aceste ipoteze țin de trei niveluri diferite. Cu riscul de a ne repeta, vom lua un exemplu extras din materialul pe care l-am studiat. Primul nivel constă în a descrie evenimentele individuale: într-o zi, într-o fermă din County Clare, Mary Shaughnessy își ia copilul în brațe, îl alăptează și îl dezmiardă. Al doilea nivel, urmărește să descrie comportarea medie a unui număr limitat de persoane, într-un spațiu limitat și într-un timp, de asemenea, limitat: la țărani irlandezi femeile nu se despart de copiii lor nici când lucrează, și datina cere să li se satisfacă toate dorințele. Al treilea moment al analizei descrie o comportare comună a multor grupuri și persoane – nu neapărat mame și fii – în diverse situații de interacțiune. Putem spune că, spre exemplu, cu cât interacțiunile între două persoane sunt mai frecvente și mai importante, cu atât mai mult afecțiunea pe care și-o poartă una alteia va crește de obicei [...] Cu cât interacțiunile între oameni sunt mai frecvente, cu atât sentimentul de afecțiune reciprocă este mai important. Dar am mai văzut că, atunci când o persoană dă un ordin pe care alta trebuie să-l îndeplinească, intensitatea interacțiunii tinde să scadă și să se fixeze la măsura a ceea ce solicită mediul extern. Pe de altă parte, sentimentul pe care îl încearcă subordonatul față de superiorul său se apropie mai mult de respect decât de prietenie. Relația dintre un responsabil și subordonații săi depinde așadar de aceste două efecte”.

(Homans, George, *The Human Group*, 1965, pp. 43-44; 444)

Homans definește schimbul social ca pe o relație față-în-față între două persoane, determinată de nevoi psihologice și economice și având, prin urmare, un caracter utilitarist. El își sintetizează teoria schimbului în cinci propoziții:

1. ”Dacă în trecut, o situație particulară stimul-răspuns a oferit ocazia în care activitatea individului a fost recompensată, atunci, cu cât situația stimul-răspuns e mai apropiată de cea trecută cu atât mai des el va performa acea activitate sau una similară.”

2. ”Cu cât mai des, într-o perioadă de timp dată, activitatea unui om recompensează activitatea altuia, cu atât mai des acesta din urmă va performa activitatea respectivă.”

3. ”Cu cât un individ valorizează mai mult unitatea de activitate pe care i-o furnizează altul, cu atât mai mult el va performa activitatea pe care acesta i-o recompensează”.

4. ”Cu cât mai des un om a primit o activitate recompensatoare din partea altuia în trecutul apropiat, cu atât mai puțin valorizată va fi unitatea de activitate primită”.

5. ”Cu cât mai des regula justiției distributive va eșua în dezavantajul cuiva, cu atât mai mult el va afișa comportamentul afectiv numit furie”. (1961, pp. 53-75).

Schimbul social constituie un comportament condiționat, reprezentând o experiență repetată, generatoare de recompense. Schimbul este declanșat de amintirea recompenselor trecute, având ca finalitate obținerea unui profit de orice fel și fiind guvernat de principiul justiției distributive: ”un individ într-o relație de schimb cu altul se va aștepta ca recompensele fiecăruia să fie proporționale cu eforturile proprii și ca profiturile nete să fie proporționale cu investițiile”.

De consultat:

Homans, George C. (1992). *The Human Group*. New Brunswick, New Jersey: Transaction Publishers.

[http://books.google.ro/books?id=OmZWELrvPnkC&printsec=frontcover&dq=Homans,+George+C.+\(1992\).+The+Human+Group](http://books.google.ro/books?id=OmZWELrvPnkC&printsec=frontcover&dq=Homans,+George+C.+(1992).+The+Human+Group)

Lucrări:

Homans, George C. (1949). The Perspective of Elton Mayo: Some Corrections.... *The Review of Economics and Statistics*, 31, no.4, pp.319-321).

Homans, George C. [1951] (1965). *The Human Group*. London: Routledge and Kegan, Paul Ltd.

Homans, George C. (1958). Social Behavior as Exchange. *American Journal of Sociology*, 63, pp. 597-606.

en.wikipedia.org/wiki/George_C._Homans

www.infed.org/thinkers/george_homans.htm



HUGHES, EVERETT CHERRINGTON

(1897–1983). **Sociolog american**. Studii de sociologie la Universitatea din Chicago. Elev al lui Robert Ezra Park. Doctor în sociologie (1928). Profesor de sociologie la Universitatea McGill din Montreal (1927–1938) și apoi la Universitatea Columbia (1938–1961). Președinte al Societății de Antropologie Aplicată (1949). Președinte al

Asociației Americane de Sociologie (1962–1963). Membru al American Academy of Arts and Sciences (1964). Profesor emeritus (1976). Elevii săi

proeminenți au fost Erving Goffman și Howard Becker. Membru de seamă al celei de a doua Școli de la Chicago.

“ Sociologia profesiilor și a muncii concepută și practică de E.C. Hughes este o celebră aplicație a demersului interacționist. Figură centrală a „celeii de a doua școli din Chicago”, E.C. Hughes, fost elev al lui Robert Park, a realizat și patronat numeroase monografii și anchete de teren. Perspectiva abordată de E.C. Hughes este cu atât mai interesantă de examinat cu cât se află într-o opoziție perfectă, în acest moment, cu metodologia și temele sociologiei dominante. Plasându-se împotriva structural-funcționalismului, Hughes se disociază de ideea că grupurile profesionale (avocații, medicii...) sunt produsul unei diviziuni naturale a muncii. Dar sociologul demonstrează că ele sunt roadele unei activități de construire din partea actorilor care încearcă să stabilizeze și să instituționalizeze recunoașterea socială. De asemenea, pentru a înțelege structurarea situațiilor de muncă, E.C. Hughes a privilegiat studiul meseriilor marginale și aceasta în virtutea unei duble justificări. Deținătorii de meserii cu statut modest nu sunt prea ispitiți „să opună cercetătorilor simboluri prețuite (*etica profesională, cunoașterea științifică*) la care aceștia sunt, în virtutea propriilor lor poziții sociale, înclinați să adere”. Apoi studiile despre aceste meserii slujesc drept referent comparativ pentru a da seamă de logica diviziunii muncii, de controlul procesului muncii și de desfășurarea carierelor în celelalte profesii. Hughes consideră că unele comportamente sau unii factori de structură în relația de muncă se regăsesc atât în meseriile cele mai apreciate cât și în cele marginale. Astfel, *the dirty work* („munca de jos” sau „murdară”), ignorată de studiile „oficiale” de sociologia muncii, este totuși o trăsătură comună a relațiilor portar–locatar, medic–infirmieră sau gardian–director de închisoare. În logica lui E.C. Hughes, este de asemenea important să nu privim diviziunea muncii ca pe un fapt preexistent ci să ne întrebăm asupra condițiilor producerii sale. Altfel spus, în opoziție cu tradiția funcționalistă, E.C. Hughes consideră că diviziunea muncii trebuie înțeleasă ca rezultat al unor procese sociale. În acest cadru, și reintegrată într-o analiză globală despre meserie și societate, meseria nu mai este definită ca un ansamblu special de activități, ci pe baza rolului pe care un individ îl exercită într-un univers profesional. Astfel, noțiunea de rol capătă formă, aici, prin activarea importantă a conceptului de „carieră”. „În dimensiunea sa obiectivă, observă E.C. Hughes, o carieră este alcătuită dintr-o serie de statute și slujbe clar definite, din succesiuni de poziții, realizări, responsabilități și chiar aventuri. În dimensiunea sa subiectivă, o carieră se compune din schimbări în perspectiva în care persoana își percepe existența ca totalitate și interpretează semnificația diverselor sale caracteristici și acțiuni, precum și tot ce i se întâmplă”.

(Lallement, Michel, *Istoria ideilor sociologice*, vol.II, 1998, p. 218)

De consultat:

Becker, Howard S., Geer, Blanche, Riesman, David și Weiss, Robert S. (ed.) (2009). *Institutions and the Person: Festschrift in Honor of Everett C. Hughes*. State University of New Jersey.

[http://www.google.ro/search?q=Blanche%2C+Riesman%2C+David+and+Weiss%2C+Robert%2C+S.++\(ed.\)+\(2009\).+Institutions+and+the+Person&](http://www.google.ro/search?q=Blanche%2C+Riesman%2C+David+and+Weiss%2C+Robert%2C+S.++(ed.)+(2009).+Institutions+and+the+Person&)

Lucrări:

Hughes, Everett C. (1936). The Ecological Aspect of Institutions. *American Sociological Review*, 1, pp.180-189.

Hughes, Everett C. (1958). *Men and Their Work*. New York: Glencoe: Free Press.

Hughes, Everett C. [1971] (1984). *The Sociological Eye. Selected Papers*. (Transaction Edition, with a New introduction by David Riesman and Howard S. Becker). New Brunswick: Transaction Books.

Hughes, Everett C. (1994). *On Work, Race, and the Sociological Imagination*. (Edited and with an Introduction by Lewis A. Coser). Chicago and London: The University of Chicago Press.

Becker, Howard S., Geer, Blanche, Riesman, David și Weiss, Robert, S. (ed.) (2009). *Institutions and the Person: Festschrift in Honor of Everett C. Hughes*. State University of New Jersey.

en.wikipedia.org/wiki/Everett_Hughes



JACKALL, ROBERT. Sociolog american. Profesor de sociologie la Williams College, Massachusetts (din 1976). Șeful catedrei de Sociologie și Antropologie (1984–1991; 1993). Profesor de sociologie și gândire socială (1991–1997). Autor al cărții *Workers in a Labyrinth: Jobs and Survival in a Bank Bureaucracy* și a numeroase studii publicate în volume și reviste, precum: *Business Review*, *America*, *Commonwealth*, *Science*, and *Contemporary Sociology*. Împreună cu Henry M. Levin a realizat *Worker Cooperatives in America*.

În lucrarea *Labirinturile morale: lumea corporativă a managerilor (Moral Mazes: The Word of Corporate Managers, 1988)*, Jackall descrie marile corporații ca fiind într-o stare constantă de bulversări. Când un nou director preia un post, vine cu o echipă nouă. Corporațiile răspund adesea la capriciile și înclinațiile directorilor sau staff-ului. Chiar și gesturi sau comentarii mărunte declanșează în rândul subordonaților activități intense pentru a face ceea ce cred că aceștia au sugerat. În multe cazuri rezultatele sunt dezastruoase. Birocrația instituie o conformitate și o aplecare spre detalii tuturor angajaților. Ei nu doar că trebuie să se adapteze la personalitatea managerilor, ci și să se supună și să acționeze într-un

Jackall spune că există o subcultură corporatistă, construită pe structura morală a celor mai alfabetizați și mai bogați cetățeni ai țării. Ceea ce este drept în societate este ceea ce își doresc oamenii puternici din corporații. Dorințele lor sunt lege pentru subalterni și devin reguli pentru societate.

mod cât mai natural. Cei care nu-și exprimă natural adeziunea față de ideile managerilor nu reușesc să avanseze și chiar părăsesc corporația. De cealaltă parte, managerul nu vrea să ia decizii până când ideile lui nu sunt acceptate și caută semne favorizante din partea subalternilor. În acest sens, el instituie standarde și recompensează nu talentul și munca susținută ori cinstea, ci fidelitatea și entuziasmul. Principiul fundamental al organizațiilor este satisfacerea intereselor șefilor. Rolul angajaților este să legitimizeze aceste interese. Moralitatea organizațională constă în a face ceea ce vrea șeful într-un mod cât mai natural și entuziast. Adevărul e irelevant, iar manipularea simbolică e omniprezentă.

Manager de succes este cel care își face din angajați suporteri și aliați.

”Birocrația transformă toate preocupările practice în probleme morale. Devin morale și intră în etica profesională a angajaților coruperea autorităților, protejarea și acoperirea șefilor, substituirea unor acte, falsificarea datelor contabile, aranjarea unor licitații etc.” (p. 111). Denunțătorii sunt nu doar excluși, ci suportă hărțuile membrilor organizației, fiind acuzați ei înșiși că sunt corupți și imorali. Birocrația instituie o dublă gândire și discursuri contradictorii: declară că susține legalitatea, dar încalcă cu ușurință legile; își laudă performanțele, dar încalcă standardele de performanță. Pentru a-și perfecționa dubla gândire și vocabularul alternativ, organizațiile apelează la experți externi care îi învață arta inversării simbolice (cum să comunice public, cum să-și transforme scuzele în acuze, cum să ofere justificări, un etos birocratic interpretativ).

Recesiunea din ultimii ani a dezvăluit principiile care guvernează marile corporații: oameni bine școliți, la facultăți de top, sunt angajați să crească în scurt timp, prin orice mijloace, valoarea activelor, fără să investească în bunăstarea angajaților sau în stabilitatea pieței. În acest sens, creează complexe instrumente derivate care nu produc valoare companiei, dar care derutează piața. Inventează o serie de inginerii financiare care se dovedesc fatale când piața scade, dar reușesc astfel să satisfacă cererea acționarilor. Cer în schimb bonusuri, prime, beneficii. Pentru a se proteja, oferă cadouri politicianilor, funcționarilor din administrațiile publice, finanțează campanii electorale, concedii și activități diverse. Angajații trebuie să acopere aceste cheltuieli și, mai mult, să considere morale aceste activități.

De consultat:

Robert Jackall (2003). *The World of Corporate Managers*. În Handel, Michael Jeremy. *The Sociology of Organizations: Classic, Contemporary and Critical Readings*. Sage Publications Inc., pp. 157- 169.

<http://books.google.com/books?id=zuZ3HEi4dXIC&pg=PA157&lpg=PA157&dq=Robert+Jackall.+ +În+Michael+Jeremy+Handel+The+Sociology+of+Organization>

Lucrări:

Jackall, Robert și Levin, Henry M. (ed.) (1984). *Worker Cooperatives in America*. University of California Press.

<http://books.google.com/books?id=TKMCngV9fQwC&pg=PA3&lpg=PA3&dq=M.+Levin+Worker+Cooperatives+in+America>.

Jackall, Robert (1988). *Moral Mazes: The Word of Corporate Managers*. Oxford University Press.

Jackall, Robert (1997). *Wild Cowboys: Urban Marauders and the Forces of Order*. Harvard University Press.

Jackall, Robert și Hirota, Janice M. (2003). *Image Makers: Advertising, Public Relation and the Ethos of Advocacy*. Chicago: The University of Chicago Press.

www.williams.edu/anthsoc/Jackall_interview_Chaskor.pdf

JAQUES, ELLIOT (1917–2003). **Psiholog și medic**

canadian. Studii de psihologie la Universitatea din Toronto, iar mai târziu medicina la Johns Hopkins Medical School. A susținut la Harvard un doctorat în relațiile sociale. Membru al Colegiului Regal de Psihiatrie, profesor la Universitatea din Washington și din Buenos Aires. Membru fondator al Institutului Tavistock pentru Studiul Relațiilor Umane, unde a condus un studiu, care a durat mai mulți ani, asupra lucrătorilor și conducerii de la Glacier Metal Company, o fabrică din Londra al cărei director executiv era Wilfred Brown, el însuși un bine cunoscut autor în domeniul managementului. ”Investigațiile de la Glasier pot fi comparate cu studiile de la Hawthorne, în privința impactului produs în gândirea managerială. Pe baza acestei lucrări, Jaques și-a luat doctoratul în filosofie la Departamentul de Relații Sociale al Universității Harvard. A fost psihanalist kleinean și a lucrat ca psihoterapeut și terapeut social la Glacier Metal Company. A fost profesor de științe sociale și director al Institutului de Studii Sociale și Organizaționale al Universității Brunel și a lucrat în cadrul Ministerului Sănătății, al Bisericii Anglicane, precum și în cadrul multor organizații comerciale și publice din Europa și America. Jaques și colaboratorii săi au utilizat, în cadrul investigației Glacier, tehnica *cercetării aplicate*. Ei au colaborat cu membrii firmei pentru a studia forțele psihologice și sociale care determină comportamentul grupului și modalitățile mai eficiente de rezolvare a stresului social, pentru a facilita schimbarea socială acceptată și dorită”.



“Una dintre cele mai importante descoperiri din investigația Glacier este faptul că oamenii simt nevoia să aibă un rol al lor și un status cu o definiție clară și acceptabilă, atât pentru ei înșiși cât și pentru colegii lor. Acolo unde există vreo confuzie asupra limitelor rolurilor lor, sau unde mai multe roluri sunt îndeplinite de către aceeași persoană și, nu sunt suficient de clare, rezultatul este nesiguranța și frustrarea. Studiarea întrunirii managerilor divizionali a arătat că aceasta funcționează uneori ca un comitet de conducere executiv, care ia decizii pentru fabrica din Londra, alteori ca un grup pentru discuții fără putere decizională, cu directorul coordonator, iar alteori ca un consiliu de conducere mascat al întregii companii (incluzând și fabrica scoțiană). În această combinație a diferitelor funcții, același grup avea puteri diferite asupra organizației, în funcție de capacitatea în care se manifesta. Dar aceste puteri nu erau clare, deranjându-i în mod direct pe membrii săi. Chiar atunci când un rol e bine definit, el poate conține elemente pe care individul le găsește inacceptabile sau dificil de îndeplinit. Într-o organizație care adoptă un management consultativ, un șef poate deveni din ce în ce mai dornic să-și exercite autoritatea. Jaques descrie unele mecanisme prin care se caută să se evite responsabilitatea și autoritatea. Unul dintre ele este exercitarea doar a unei funcții consultative. Astfel, directorul general n-a reușit să înțeleagă faptul că el deținea și rolul de director executiv al fabricii din Londra și a adoptat doar un rol de director coordonator în cadrul întrunirii managerilor divizionali, ceea ce a lăsat un loc gol în ierarhia executivă. Un alt mecanism este utilizarea incorectă a procesului consultării colective formale, care le oferă adesea subordonaților o posibilitate de a nu-și asuma responsabilitatea, făcând posibil contactul direct și simplu între conducere și reprezentanții angajaților. Astfel, pentru a face ca managementul consultativ să funcționeze, consultarea trebuie să urmeze lanțul ierarhic, în caz contrar apare un conflict cu cei peste a căror competență decizională s-a trecut. O altă posibilitate de eschivare este pseudodemocrația, de tipul afirmației: «Nu sunt decât un simplu membru în acest comitet», când de fapt respectivul are funcția cea mai mare dintre cei prezenți. Sau un superior care evită rolul de conducător, printr-o delegare excesivă a responsabilităților. Una din cele mai importante concluzii este existența unui rol de conducător clar conturat în orice grup și faptul că membrii acestuia se așteaptă să fie îndeplinit corect”.

(Pugh, Derek S. și Hickson, David J., *Great Writers on Organizations*, 2007, pp. 26-34)

De consultat:

Elliott Jaques (1990). Working-Through Industrial Conflict: The Service Department at the Glacier Metal Company. În Trist, Eric și Murray, Hugh (ed.). *Tavistock Anthologies: The Social Engagement of Social Science*. vol.1. University of Pennsylvania Press.

<http://www.moderntimesworkplace.com/archives/ericssess/sessvol1/sessvol1.html>

Lucrări:

- Jaques, Elliot (1951). *The Changing Culture of a Factory*. London: Tavistock Press.
- Jaques, Elliot (1976). *A General Theory of Bureaucracy*. London: Heinemann.
- Jaques, Elliot (2002). *Social Power and the CEO: Leadership and Trust in a Sustainable Free Enterprise System*. Greenwood Publishing Group.
- Jaques, Elliot (2002). *The Life and Behavior of Living Organisms: A General Theory*. Greenwood Publishing Group.
- Jaques, Elliot [1956] (2001). *Measurement of Responsibility*. London: Routledge. (books.google.ro/books?isbn=041526443X.).
- en.wikipedia.org/wiki/Elliott_Jaques

JASPERS, KARL THEODOR (1883–1969).

Filosof și psihiatru german. Studii academice de drept și filosofie. A absolvit Facultatea de Medicină (1902). Medic într-un spital de psihiatrie din Haidelberg. Profesor la Universitatea din Heidelberg și la Universitatea din Basel, Elveția. A adus însemnate contribuții în domeniile psihiatriei, filosofiei și teologiei. Unul dintre cei mai de seamă filosofi existențialiști. A adus contribuții importante și la studiul științei moderne, tehnicii și muncii.



“Tot ce se realizează prin tehnică necesită întotdeauna muncă. Iar acolo unde omul muncește, el aplică o anumită tehnică. Tipul tehnicii este cel care determină modul de muncă. Schimbările la nivelul tehnicii atrag după sine schimbări ale metodelor de muncă. O transformare radicală a tehnicii are drept consecință întotdeauna o transformare radicală a muncii. Atât tehnica cât și munca au devenit probleme abia odată cu transformarea ce a avut loc în secolul al XIX-lea. Niciodată acestea două nu au fost atât de multilateral și minuțios discutate, ca de atunci încolo. Vom evoca mai întâi ce este munca propriu-zisă și ce a fost ea dintotdeauna. Numai în raport cu acest etalon putem recunoaște specificul muncii în noua lume tehnică.

Definiția muncii. Munca poate fi definită în trei moduri: 1. Munca este efort corporal. 2. Munca este activitate planificată. 3. Munca este însăși esența umană, căci spre deosebire de ceea ce face animalul, ea înseamnă crearea unei lumi proprii.

În primul rând: *munca este efort corporal*. Ea este încordare, consum de energie musculară, ceea ce duce la oboseală și epuizare. În acest sens, animalul muncește în aceeași măsură ca și omul. În al doilea rând: *munca este activitate planificată*. Ea are o intenție, un scop. Efortul este vrut, urmărind dobândirea mijloacelor necesare satisfacerii trebuințelor. Acest tip de muncă îl deosebește pe om de animal. Animalul își satisface nevoile în mod nemijlocit prin intermediul naturii. El

găsește aici de-a gata tot ce îi trebuie. Omul își poate satisface trebuințele numai prin mijlociri conștiente și planificate. Această mijlocire are loc prin muncă. Obiectul muncii sale îl găsește, ce-i drept, în natură, dar numai în urma prelucrării acesta devine apt pentru satisfacerea nevoilor sale [...] Pentru efectuarea muncii nu este suficientă îndemânarea naturală a omului. Individul devine într-adevăr îndemânatic abia prin însușirea unor reguli generale ale muncii. Munca este activitate corporală și intelectuală. Activitatea intelectuală este mai dificilă. Ceea ce a fost însușit prin exercițiu practic, poate fi efectuat în mod reflex, aproape inconștient, într-un mod infinit mai facil. Suntem înclinați, adeseori, să ne refugiem din munca creatoare în cea mecanică, din munca intelectuală în cea fizică. În zilele în care savantul nu înaintează în activitatea de cercetare, el poate foarte bine să dea recomandări ca expert. În al treilea rând: *munca este un comportament fundamental al ființării umane*. Ea transformă lumea naturală preexistentă într-o lume umană. În aceasta constă deosebirea radicală dintre om și animal. Modul cum se prezintă lumea înconjurătoare este în fiecare epocă rezultatul efortului colectiv, intenționat sau neintenționat, al omului. Lumea sa, condițiile generale în care el trăiește, rezultă din munca comună. De aici, exigența perenă a diviziunii și organizării muncii.

Diviziunea muncii. Este imposibil ca fiecare om să poată face totul. Pentru anumite activități sunt necesare îndemânări particulare. Cel specializat într-un domeniu poate produce bunuri de calitate superioară și în cantitate mai mare decât o poate face cel neexersat. Apoi, nu toată lumea posedă mijloace și materiale necesare oricărui tip de muncă. Astfel, munca în comunitate va conduce curând la diviziunea muncii, tocmai pentru că ea este diversă prin însăși natura ei. În funcție de natura muncii, se constituie tipuri de profesii. Acestea se diferențiază după conținutul pregătirii generale, obiceiuri, convingeri, în: țărani, meșteșugari, negustori etc. Apare astfel tendința legării omului de un anumit tip de muncă.

Organizarea muncii. Acolo unde există diviziunea muncii, apare necesitatea cooperării. Activitatea particulară pe care o desfășor are sens numai dacă prin ea particip la cooperare în cadrul unei societăți întemeiate pe servicii reciproce. Munca își are sensul numai înăuntrul unei organizări a ei. Această organizare se dezvoltă pe de o parte de la sine, în absența unui plan, prin intermediul pieței, iar, pe de altă parte, în mod planificat, prin repartizarea muncii. Societatea însăși se caracterizează în mod esențial tocmai prin faptul dacă activitatea dinăuntrul ei se desfășoară, în totalitate, în mod planificat sau pe baza pieței libere [...] Ce-i drept, diviziunea și organizarea muncii influențează structurile esențiale ale ființării umane factice în societatea noastră. Dar pentru conștiința tuturor celor ce muncesc hotărâtoare sunt natura muncii, scopul, semnificația ei, modul în care toate acestea sunt conștientizate de către ei. În discutarea acestor probleme, se pleacă de la presupuziția, considerată cu prea multă ușurință ca de la sine înțeleasă, că ceea ce determină munca ar fi sistemul trebuințelor umane: de hrană, îmbrăcăminte, locuință etc. Acest lucru este adevărat numai în parte. Satisfacția muncii, în măsura în care nu se reduce pur și simplu la plăcerea punerii în mișcare a mușchilor sau la valorificarea îndemânării, este condiționată de conștiința participării la producerea propriei noastre lumi înconjurătoare. Cel ce muncește devine conștient de sine în oglinda a ceea ce a produs el însuși. Seninătatea sa izvorăște din sentimentul participării la un mod de

ființare creat în mod colectiv, al edificării în comun a unor lucruri durabile. Dar conținutul muncii poate fi mult mai larg. Hegel vorbește despre „munca religioasă care produce opere ale evlaviei, ce nu sunt destinate unui scop finit... Această muncă este aici până și în cult... munca în calitate de creație pură și de muncă perenă este scop pentru sine însuși și ca atare niciodată încheiată...”. Această muncă merge „de la mișcarea pur trupească a omului ce dansează până la uriașele edificii... toate aceste munci intră în sfera sacrificiului... activitatea în genere este o abandonare, dar nu doar a unui lucru exterior, ci a subiectivității interioare... în acea producere sacrificiul este activitate spirituală și efortul, care, ca negație a conștiinței de sine particulare, reține scopul ce trăiește în interioritate și în reprezentare, producându-l în exterioritate pentru contemplare”. Hegel a indicat astfel posibilități ale sensului muncii, astăzi aproape uitate. Divizarea conținutului muncii în satisfacerea trebuințelor vitale ale ființării umane factice și în satisfacerea unor exigențe de lux este superficială. Sensul muncii este mult mai cuprinzător. Ceea ce, dintr-o atare perspectivă este considerat drept lux – toate formele și bunurile ce nu sunt indispensabile satisfacerii funcțiilor vitale – ascunde în sine tocmai esențialul: în ce calitate și în ce mod își creează omul lumea în care el dobândește conștiința de sine, de ființa însăși, de transcendență și de esența sa propriu-zisă”.

(Jaspers, Karl, *Texte filosofice*, 1986, pp. 197-201)

Lucrări:

Jaspers, Karl (1986). *Texte filosofice*. București: Editura Politică (Selecția textelor:

Bruno Würtz și George Purdea. Trad. din l. germană și note: George Purdea).

ro.wikipedia.org/wiki/Karl_Jaspers

<http://mythosandlogos.com/Jaspers.html>



JOHNS, GARY. Psiholog canadian. Profesor de management la Universitatea Concordia (Montreal, Canada). Doctor în psihologie (Wayne State University). Membru al Asociației Canadiene de Psihologie și al Asociației Americane de Psihologie. A fost președinte al Societății Canadiene de Psihologie Industrială și Organizațională. Consultant-editor la *Journal of Organizational Behavior* (1998–2006). Profesor invitat la numeroase universități din țară și străinătate. Este interesat de probleme precum: comportamentul organizațional, metodologia cercetării științifice, absenteismul la locurile de muncă, impactul contextului asupra comportamentului organizațional.

“Îmbogățirea muncii este proiectarea postului în așa fel încât să crească motivația intrinsecă și calitatea vieții în legătură cu munca. În general, îmbogățirea muncii implică creșterea potențialului motivațional al posturilor prin acționarea asupra caracteristicilor lor esențiale. Nu există reguli prestabilite pentru îmbogățirea muncii. Procedurile de îmbogățire specifice depind de un diagnostic atent al muncii ce trebuie îndeplinită, al tehnologiei disponibile și al contextului organizațional în care trebuie să aibă loc îmbogățirea. Totuși, multe din schemele de îmbogățire a muncii combină sarcinile, stabilesc relațiile cu clienții, reduc supravegherea, formează echipe și fac feedbackul mai direct. A) *Combinarea sarcinilor*. Aceasta implică repartizarea unei sarcini care ar putea fi făcută de mai mulți muncitori unuia singur. De exemplu, într-o fabrică de mobilă, un strungar, un montator, un șlefuitor și un vopsitor ar putea deveni patru „realizatori de scaune”; fiecare muncitor ar face atunci toate cele patru operații. O astfel de strategie ar trebui să crească diversitatea aptitudinilor folosite și ar putea contribui la identitatea sarcinii pe măsură ce fiecare muncitor se apropie de realizarea unei munci unificate de la început până la sfârșit. B) *Stabilirea de relații externe directe cu clienții*. Aceasta implică punerea angajaților în contact cu oamenii din afara organizației care depind de produsele sau serviciile lor. O astfel de strategie ar putea implica utilizarea unor deprinderi noi (interpersonale), crește identitatea, semnificația muncii și feedbackul asupra performanței. Luați următorul exemplu: La fabrica pentru amestecuri pentru prăjituri Duncan Hines din Jackson Tennessee, muncitorilor din secție li se dau scrisorile de la clienții care au avut probleme cu produsul. Una dintre lucrătoare a sunat o consumatoare a cărei prăjitură nu a crescut și a încercat să-și dea seama de ce, punând întrebări de genul: „Cât timp ați bătut amestecul?” sau „La ce temperatură l-ați copt?”. Directorul general Procter&Gamble spune: „Le-am spus lucrătorilor: acesta este singurul loc unde producem amestecuri pentru prăjituri și sunteți responsabili de calitatea lor și dacă vreți să discutați cu clienții ne face plăcere să vă lăsăm să o faceți”. C) *Stabilirea de relații cu clienții interni*. Aceasta implică punerea angajaților în contact cu oamenii care depind de produsele și serviciile lor în cadrul organizației. De exemplu, cei care întocmesc facturile și expedițiile într-o fabrică ar putea fi repartizați permanent mai degrabă anumitor vânzători decât să proceseze comenzile oricărui vânzător pe măsură ce acestea ajung. Avantajele sunt similare celor în cazul stabilirii de relații directe cu clienții externi. D) *Reducerea supravegherii și a dependenței de alții*. Scopul este aici de a crește autonomia și controlul asupra muncii proprii. De exemplu, managementul ar putea permite funcționarilor angajați să-și verifice singuri munca pentru a depista erorile, în loc de a se baza pe altcineva pentru a face acest lucru. Similar, firmele ar putea să le permită muncitorilor să comande materialele necesare sau să contracteze servicii externe până la o anumită sumă de bani fără a solicita permisiunea [...]. F) *Formarea de echipe de lucru*. Managementul poate folosi această formă ca o alternativă la o înșiruire de «mici» operații pe care lucrătorii le fac atunci când un produs sau serviciu este prea mare sau complex pentru a putea fi făcut de o singură persoană. De exemplu, lucrătorii sociali care au anumite aptitudini ar putea mai degrabă să acționeze ca o adevărată

echipă pentru a ajuta un client, decât a-l trece de la o persoană la alta. În mod similar, se pot forma echipe stabile pentru realizarea unui întreg produs, cum ar fi un automobil sau o ambarcațiune, în locul unei abordări tip linie de asamblare. Astfel de abordări ar trebui să conducă la dezvoltarea formală sau informală a unei diversități de aptitudini și la creșterea identității muncii. G) *Un feedback mai direct*. Această tehnică este de obicei utilizată conjugat cu alte aspecte ale concepției postului care le permit lucrătorilor să se identifice cu „propriul” lor produs sau serviciu. De exemplu, o firmă de produse electronice poate să le ceară muncitorilor săi să-și „semneze” produsele cu o etichetă care include un număr de telefon cu taxă inversă. Dacă un client întâmpină anumite probleme, el îl va contacta direct pe montator. În Suedia, muncitorii care construiesc camioane cu ajutorul echipelor de asamblare sunt responsabili de activitatea de service și garanție pentru camioanele «lor» vândute în țară”.

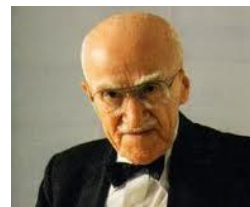
(Johns, Gary, *Comportament organizațional*, 1998, pp. 195-197)

Lucrări:

Johns, Gary [1996] (1998). *Comportament organizațional. Înțelegerea și conducerea oamenilor în procesul muncii*. București: Editura Economică (trad. din l. engleză de Ion Ursachi, Ion Postolache și Raluca Arion).

dbonline.concordia.ca/.../FMPro?=-...johns...gary...
www.pearsoned.ca/johns/

JURAN, JOSEPH MOSES (1904–2008). **Inginer și jurist american** născut în România. În 1912 familia lui a emigrat în SUA. Este licențiat în inginerie electrică la Universitatea din Minnesota (1924), doctor în științe juridice al Universității Loyola, Chicago (1935). A fost profesor de inginerie industrială la Universitatea din New York (din 1935), expert la Western Electric și apoi expert al Administrației SUA pentru economie mondială. Este unul din inițiatorii ”miracolului japonez” în domeniul calității, alături de Edwards Deming. În 1954 a început să predea în Japonia la Hakone, Universitatea Waseda, Osaka și Koyasan. A primit *Ordinul Tezaurului Sacru* de la împăratul Japoniei pentru dezvoltarea controlului calității și facilitarea relațiilor de prietenie între SUA și Japonia și *Medalia Națională pentru Tehnologie* (înmănată de președintele Bush în 1992 pentru contribuția la stabilirea principiilor și metodelor prin care întreprinderile își pot dezvolta propria capacitate de a fi competitive pe piața globală). A predat în peste 30 de țări cursul ”Conducerea calității”.



Pornind de la principiul lui Vilfredo Pareto conform căruia 80% din probleme provin de la 20% din cauze (sau "câteva vitale și multe banale"), Juran a considerat că succesul presupune ignorarea de către manageri a celorlalte 80% din cauze, pentru identificarea corectă a problemelor vitale. În timp ce problemele "sporadice" pot fi rezolvate de către lucrători, problemele "cronice" cad în sarcina managerilor.

Pentru îmbunătățirea continuă a calității, Juran propune șapte pași esențiali:

1. convingeți-i pe ceilalți de necesitatea îmbunătățirii calității;
2. identificați "proiectele vitale", utilizând diagrama lui Pareto;
3. asigurați un progres în cunoașterea problemelor;
4. conduceți analiza pentru descoperirea cauzelor problemelor;
5. determinați efectul schimbărilor propuse asupra personalului implicat și descoperiți posibilitatea de a învinge rezistența la aceste schimbări;
6. acționați pentru realizarea schimbărilor preconizate, asigurând inclusiv pregătirea personalului implicat;
7. introduceți un sistem corespunzător de supraveghere a noului nivel al calității, care să nu frâneze procesul îmbunătățirii continue.

"Realizarea calității trebuie să constituie rezultatul unui efort colectiv. Ea reclamă din partea tuturor celor interesați – lucrători, specialiști și conducători – participarea în comun la elaborarea și îndeplinirea unui plan care să asigure realizarea calității". "Întreprinderea industrială posedă un grad înalt de integrare, necesită o conducere atentă a eforturilor personale, pentru a se ajunge la o balanță echilibrată între nevoile întreprinderii și cerințele individuale".

Juran a introdus termenul de "spirală a calității" pentru a desemna întreaga traiectorie a produsului, de la cercetarea pieței pentru identificarea nevoilor, trecând prin proiectare, producție, vânzări, servicii post-vânzare, ajungând din nou la cercetare.

"Dacă facem un lucru, să-l facem bine de la început! Este important să realizăm o abordare corectă a îmbunătățirii calității, deoarece un anumit număr de procedee existente se află la originea apariției rebuturilor și a altor deficiențe calitative. Evident procesul îmbunătățirii calității caută să elimine aceste procedee în mod succesiv. Rezultă astfel o necesitate, deoarece o treime din activitatea

Pentru Joseph Juran managementul calității cuprinde trei procese importante:

1. planificarea calității;
 2. ținerea sub control a calității;
 3. îmbunătățirea calității.
- Aceste trei procese sunt interdependente.

noastră este consacrată refacerii exact ceea ce puteam face foarte bine la început. În replică, prin planificarea calității se urmărește să se execute acele produse care sunt vandabile și să se introducă procesele de fabricație care elimină risipa. Dacă noi nu planificăm calitate, vom continua să generăm aceste risipe și va trebui să căutăm permanent mijloacele pentru a le suprima. Trebuie să limităm aceste probleme, să îmbunătățim procesul de planificare. Trebuie să ținem seama, de asemenea, că planificarea a fost făcută de amatori, care deși

sunt foarte buni în domeniul lor, nu cunosc metodologia asigurării calității. Am încercat să rezolvăm problema dezvoltând trei aspecte noi: participarea pe o scară

amplu elaborată, o abordare structurată și pregătirea (formarea) de adevărați profesioniști [...]. Înainte de orice, aș vrea să spun că, după mine, întreprinderile nu ar trebui să aștepte să apară o criză pentru a-și reconsidera propria abordare a calității. Ideal ar fi ca ele să anticipeze apariția crizei și să nu aștepte ca ea să ajungă până la ele”.

(Extras din interviul acordat de profesorul Joseph Juran revistei *Quality Magazine*, 14 Dec. 1989)

De consultat:

Juran, Joseph M. (2004). *Architect of Quality: The Autobiography of dr. Joseph M. Juran*. New York: McGraw-Hill.

[http://www.google.ro/search?q=\).+Architect+of+Quality%3A+the+Autobiography+of+dr.Joseph+M.+Juran.+](http://www.google.ro/search?q=).+Architect+of+Quality%3A+the+Autobiography+of+dr.Joseph+M.+Juran.+)

Lucrări:

Juran, Joseph M. (1951). *Quality Control Handbook*. New York: McGraw-Hill.

Juran, Joseph M. (1964). *Managerial Breakthrough*. New York: McGraw-Hill.

Juran, Joseph M. (1967). *Management of Quality Control*. New York: McGraw-Hill.

Juran, Joseph M. și Gruyna. F.M. (1973). *Calitatea produselor. Tratat practic de planificare, proiectare, realizare și control*. București: Editura Tehnică (trad. din l. engleză).

Juran, Joseph M. (1987). *La Qualité dans les services*. Paris: Ed. AFNOR.

Juran, Joseph M. [1988] [2000]. *Planificarea calității*. București: Editura Teora (trad. din l. engleză).

Juran, Joseph M. (2004). *Architect of Quality: The Autobiography of dr. Joseph M. Juran*. New York: McGraw-Hill.

http://en.wikipedia.org/wiki/Joseph_M._Juran

http://www.clubafaceri.ro/info_articole/managementul_calitatii/3431/Principalii+precursori+ai+managementului+calitatii.html

<http://www.euroqual.pub.ro/download/40-1.pdf>



KAHN, ROBERT LOUIS (n. 1918).

Psihosociolog și statistician american. A absolvit filologia la Michigan (1939) și s-a angajat ca supraveghetor la Oficiul forței de muncă și operator de interviu la Census Bureau. În 1952 a susținut doctoratul în psihologie socială cu Teodor Newcomb. A fost director de sondaje la Institutul de Cercetare Socială de la Michigan, publicând *Dinamica interviului* în 1957 cu

Charles Cannell. A susținut cursul de comportament organizațional,

publicând *Psihologia socială a organizațiilor* în 1966 împreună cu Daniel Katz. A fost preocupat de ceea ce fac oamenii pentru a contribui la eficiența organizațiilor și de modul în care o organizație contribuie la sănătatea și bunăstarea angajaților.

A dezvoltat un cadru teoretic privind organizațiile, care cuprinde: 1. intrările energetice; 2. transformarea acestora în materii prime; 3. Ieșirile energetice; 4. reciclarea. Intrările energetice se referă la angajați, materii prime, capital, dar și statut, recunoaștere, recompense, satisfacții, relații. Procesul de transformare implică folosirea energiilor pentru a crea produse sau servicii. Ieșirile energetice reprezintă produsele sau serviciile care sunt distribuite consumatorilor. Reciclarea se referă la faptul că rezultatele sunt folosite ulterior de organizație (veniturile dobândite în urma vânzării produselor devin intrări care sunt folosite pentru perfecționarea unor noi produse).

Kahn s-a întrebat ce fac oamenii pentru a spori eficiența organizației și ce fac organizațiile pentru a spori sănătatea și bunăstarea angajaților. Aceste întrebări l-au determinat pe Kahn să caute alternative la structurile birocratice convenționale, la mecanismele de soluționare a nemulțumirilor și a celor de motivare a salariaților.

Toate organizațiile tind spre dezorganizare, entropie sau deces. Homeostazia organizațională presupune realizarea unui echilibru între subsisteme și o adaptare la influențele externe. Organizațiile mari sunt alcătuite din mai multe subsisteme, fiecare primind intrări de la alte subsisteme pe care le transformă în ieșiri care sunt utilizate de alte

subsisteme. Un eșec al unui subsistem nu afectează întregul sistem. Kahn identifică mai multe subsisteme: 1. de producție (transformă intrările în ieșiri); 2. de întreținere (mențin implicarea socială a lucrătorilor); 3. Adaptative (adună informații despre problemele și oportunitățile din mediu și răspund cu inovații care permit organizației să se adapteze); 4. de susținere (efectuează achiziții și distribuie produsele în afară); 5. manageriale (fixează obiective și politici, alocă resurse, soluționează decizii).

Lucrări:

Kahn, Robert L. și Boulding, Elise (1964). *Power and Conflicts in Organizations*. New York: Basic Books, Inc.

Katz, Daniel și Kahn, Robert L. (1966). *The Social Psychology of Organization*. New York: John Wiley & Sons.

www.isr.umich.edu/home

www.drda.umich.edu/news/michigangreats/kahn.html

KANTER, MOSS ROSABETH (n. 1943).

Sociolog american. A absolvit Colegiul Bryn Mawr. Profesor de administrația afacerilor la Harvard Business School. Doctor în sociologie la University of Michigan



(1967). “Ca sociolog credincios tradiției lui Max Weber, ea a întreprins un studiu asupra comunității economice a Americii. I s-a acordat calitatea de *Fellow* al Fundației Guggenheim și premiul *McKinsey* pentru un articol apărut în *Harvard Business Review*, în 1979, intitulat *Power Failure in Management Circuits*. Studiile ei amănunțite asupra aspectelor umane ale funcționării unei companii industriale, cuprinse într-o lucrare numită *Men and Women of the Corporation*, au fost încununate, în 1977, cu premiul *C. Wright Mills* al Societății de Studiere a Problemelor Sociale, pentru cea mai bună lucrare despre problematica socială. Kanter a fost cuprinsă de către *The Times of London* în lista celor mai puternice femei ale lumii. Realizatorii clasamentului *Thinkers 50* o plasează printre cei mai importanți și mai influenți gânditori din domeniul managementului. Este o autoritate în strategie, inovație și managementul schimbării. Premiul Academiei Americane de Management (2001).

În *Men and Women of the Corporation*, autoarea “s-a concentrat asupra rolurilor esențiale dintr-o companie intitulată cu numele cod INDSCO, de la Industrial Supply Corporation (Corporația de Furnituri Industriale): rolurile managerilor, ale secretarelor, ale soțiilor. Managerii, cu excepția unei minorități, sunt bărbați, secretarele și soțiile sunt femei, iar lucrarea lui Kanter le analizează rolurile. Ar părea ciudat să se considere soțiile ca parte a corporației, deși în fapt (chiar dacă nu și în teorie) așa sunt definite și tratate. Pe de altă parte, soții micului număr de femei manageri nu au fost puși într-o atare poziție, fiind considerați în afara INDSCO [...] Răspunsurile la incertitudinile performanței și nevoia unei comunicări ușoare exercitau presiuni mari, din cauza cărora conducerea devenise un cerc închis. Omogenitatea este primul criteriu în selecție, iar conformismul social, un standard comportamental. Femeile erau, în mod clar, integrate în categoria celor impredictibili și de neînțeles și, cu rare excepții, erau excluse. Mulți manageri au declarat că nu se simt bine când trebuie să interacționeze cu ele. «Îmi consumă mult timp» sau «Se răs gândesc întruna» sau «De câte ori fac o supoziție, ea se dovedește incorectă», erau comentariile tipice. Unii dintre manageri erau dispuși să admită că acest lucru spune câte ceva și despre ei înșiși, ceea ce devenea, de asemenea, un mobil pentru preferința lor de-a activa doar cu cei asemenea lor. Secretara avea un rol foarte specific în cadrul corporației. Ea fusese definită ca «soția de birou», ceea ce reprezintă o analogie relevantă, pentru că termenul de «soție» denotă o relație tradițională, nu una birocratică (în sensul lui Weber). Scara promovării unei secretare, una dintre componentele birocratice ale rolului, era foarte scurtă; majoritatea femeilor atingeau vârful carierei înainte de a împlini 30 de ani și acolo rămâneau. Singura cale de promovare pentru o secretară era promovarea șefului ei. Aceasta determina atât rangul formal al secretarei, cât și puterea ei reală; sarcinile ei rămâneau mai mult sau mai puțin aceleași, la toate nivelurile”.

(Pugh, Derek S. și Hickson, David J., *Managementul organizațiilor*, 1994, pp. 120-121)

“Organizațiile ar trebui să faciliteze accesul la putere. Împuternicirea angajaților încurajează inovațiile. *O organizație inovatoare are nevoie, la toate nivelurile, de o forță de muncă neblocaată în ritmul unei însărcinări de rutină, care o împiedică să se adapteze cu ușurință la un nou răpăit de tobe. Pentru ca schimbarea să fie mai degrabă un mod de viață decât un șoc ocazional, traumatizant, atât «indienii», cât și «căpeteniile» lor trebuie să se implice în generarea și controlarea schimbărilor – în timp ce continuă să se ocupe de sarcinile lor obligatorii.*

(Kanter, Moss Rosabeth, *The Change Masters: Corporate Entrepreneur at Work*, 1983, p.181)

Organizațiile inovatoare ar trebui să-și implice angajații, încurajându-i să-și prezinte ideile noi. Cultura organizației ar trebui să înlăture segmentarea acesteia – numai personalul aflat la nivelul mediu și la cel superior este implicat în crearea inovațiilor. Angajații care sunt împuterniciți și care sunt implicați în acest proces ajung să fie mult mai satisfăcuți de munca lor și, ca urmare, mai productivi. Într-o organizație inovatoare, managementul resurselor umane presupune ca oamenilor să

Kanter spune că toată lumea aplaudă inovarea, însă doar după ce inovatorii s-au luptat cu forțele ostile lor și ideilor lor. Inovarea este mai degrabă un act de curaj, decât de creație. Multe idei originale mor pentru că lumea din jur nu le acceptă, iar autorii lor refuză să se bată cu puternicii zilei pentru impunerea lor. Sau, mai rău, ies înfrânți din aceste bătălii. Curajul de a inova presupune o rezistență în fața agresiunii sociale și o fire rebelă.

li se ofere ocazia de a se manifesta și de a-și aduce contribuția la realizarea obiectivelor strategice. *Angajații pot fi stimulați – antrenați în rezolvarea problemelor și mobilizați în vederea schimbărilor – prin implicarea în structuri participative care le permit să se aventureze în afara rolului lor obișnuit, acceptând provocarea unor aspecte semnificative. Ei câștigă experiența lucrului într-o echipă de egali la un proiect special – ca să folosim termenul preferat de Victor Turner pentru dramele extrem de complicate -, ceea ce îi înalță deasupra activităților de rutină, monotone și repetitive de la locul lor de muncă dintr-o structură aflată în plin progres”.*

(Kanter, Moss Rosabeth, *The Change Masters: Corporate Entrepreneur at Work*, 1983, p. 203)

Scriind despre organizațiile postindustriale, Kanter afirma: *Strategiile postantreprenoriale oferă promisiunea unei satisfacții sporite și a recompenselor pentru angajați, dar multe dintre aceste beneficii sunt posibile prin ceea ce face fiecare persoană în parte – și echipa – și nu prin ceea ce oferă de la sine organizația... entuziasmul trezit de proiectele în cadrul cărora oamenii sunt autorizați să acționeze pe baza propriilor idei face ca munca să fie mai satisfăcătoare și mai captivantă, amplificând sentimentul lucrului dus la bun*

sfârșit. Ocazia de a se intra efectiv în afaceri pe cont propriu, în interiorul sau în afara unei mari corporații, pune mai multe posibilități de control în mâinile unor grupuri mai mici. Și, pentru că aceste consecințe ale trecerii la strategiile postantreprenoriale motivează oamenii într-o mai mare măsură, corporația ar trebui să aibă parte de beneficii prin creșterea productivității”.

(Kermally, Sultan, *Maeștrii managementului resurselor umane*, 2009, pp. 120-121)

”Când o companie intră în declin liderii trebuie nu doar să rezolve problemele operaționale, financiare și strategice care par să fie sursa dificultăților. Sunt confrunțați cu o cultură organizațională foarte defetistă, care are nevoie ea însăși de o schimbare de curs către o cultură a încrederii – astfel încât obiceiurile și comportamentele să favorizeze rezolvarea problemelor dintr-o companie aflată în criză. O infuzie de resurse, fie ea și mică, făcută în lucruri care le arată oamenilor care le sunt valoarea și potențialul, e primul pas în crearea unui climat emoțional pozitiv. Uneori o renovare și redecorare a birourilor va crește puțin moralul echipei... O cultură a încrederii se sprijină pe trei piloni: responsabilitate, colaborare și inițiativă. Încrederea creează disponibilitatea de a investi – de a pune la bătaie banii, timpul, reputația, energia emoțională și alte resurse. Această investiție – sau absența ei – canalizează capacitatea altora de a face performanță. Încrederea stă la baza a ceea ce înseamnă performanță... Când încrederea s-a pierdut, revenirea se face adesea prin înlocuirea oamenilor-cheie. E izbitor cât de rapid poate un lider nou să deblocheze potențialul și talentul oamenilor care lucrau și înainte în acea companie, dar care erau descurajați de norme, reguli și birocrație. A pune oameni noi la vârf e bine și pentru că aceștia nu sunt contaminați de greșelile trecutului, de resentimente și de negativismul asociat secvențelor de eșecuri; în plus, pot aduce o nouă perspectivă. Deși executivii care au condus compania printr-o perioadă de declin își recunosc greșelile și încearcă abordări noi, e aproape imposibil să genereze în echipă energia necesară pentru un turnaround. Se spune că, pentru a face curățenie, e nevoie de o nouă mătură”.

(Kanter, Moss Rosabeth, Cum poți opri declinul. În *Money Express*, 30.03.2010)

De consultat:

Kanter, Moss Rosabeth (1985). *The Change Masters: Corporate Entrepreneur at Work*. Unwin Paperbacks.

[http://www.google.ro/search?q=Kanter%2C+Moss%2C+Rosabeth+\(1985\).+The+Change+Masters%3A+Corporate+Entrepreneur](http://www.google.ro/search?q=Kanter%2C+Moss%2C+Rosabeth+(1985).+The+Change+Masters%3A+Corporate+Entrepreneur)

Lucrări:

Kanter, Moss Rosabeth (1977). *Men and Women of the Corporation*. New York: Basic Books.

Kanter, Moss Rosabeth (1983). *The Change Masters: Corporate Entrepreneur at Work*. Unwin Paperbacks.

Kanter, Moss Rosabeth (1986). Holiday Gift – Celebrating Employee Achievements. *Management Review*, December.

Kanter, Moss Rosabeth (1989). *When Giants Learn to Dance*. Simon & Schuster.

Kanter, Moss Rosabeth [1997] (2007). *Frontierele managementului*. București: Meteor Press (trad. din lb. engleză de Amelia Croitoru și Dan Criste).
dor.hbs.edu/fi_redirect.jhtml?...bio...rkanter
en.wikipedia.org/wiki/Rosabeth_Moss_Kanter
www.managementconsultingnews.com/.../kanter_interview.ph



KAPFERER, JEAN-NOËL. Economist și sociolog francez. Diplomat în științe economice al Université de Paris I-Sorbonne. MBA la École des Hautes Études Commerciales, Paris. Doctor în filosofie la Northwestern University (SUA). Profesor la Departamentul de Marketing al École des Hautes Études Commerciales, Paris și președinte al Fundației pentru Studiul Zvonurilor. Membru al Asociației pentru Cercetarea Consumului. Membru al Asociației Americane de Psihologie și al Asociației Americane de Marketing. Este recunoscut ca unul dintre marii experți în domeniul managementului brandului, în teoria și metodele de comunicare și persuasiune. A adus contribuții notabile la cercetarea și teoria zvonurilor.

“Puține condiții sunt atât de favorabile zvonurilor ca cele oferite de viața profesională, într-o fabrică, la birou, într-o întreprindere sau în administrație. Într-adevăr, zvonurile înfloresc atunci când oamenii au sentimentul că au pierdut controlul asupra propriului viitor. În afară de directorul general și de alte câteva cadre de conducere, majoritatea lucrătorilor se găsește exact în această situație: totul se hotărăște fără ei. În general, sunt anunțați după ce hotărârea a fost luată: închiderea uzinei, concediere, schimbarea sediului social, procentul de creștere a salariilor, mărirea primelor, promovări, angajări...

În lucrarea *The New Strategic Brand Management*, Kapferer spune că managementul unui brand este mai mult decât comunicarea lui, iar momentul nașterii sale este extrem de important, pentru că își pune amprenta asupra întregii sale vieți.

Întreprinderea reprezintă un templu al secretului: cu atât mai numeroase vor fi zvonurile. În sfârșit, întreprinderea particulară sau publică e un loc social aflat sub tensiune, unde interesele sunt în permanent conflict. Zvonurile reflectă țesătura relațiilor ierarhice, a raporturilor muncitori-patronat, a antagonismelor dintre indivizi. Teren al frustrărilor reținute, în Franța, locul de muncă este și un loc al anxietății: riscul șomajului planează asupra fiecăruia, dar inegal, iar sectoare întregi

ale economiei trăiesc sub amenințarea unei săbii a lui Damocles. Astfel, toți factorii favorabili zvonurilor se găsesc la un loc. Zvonurile se nasc tocmai ca reacție la acești factori. În condițiile creșterii economice, demontarea unei mașini ar fi interpretată ca semn al înlocuirii ei cu una nouă, mai eficientă. Ca urmare, zvonul va interpreta o astfel de schimbare ca prim semn al desființării unui atelier sau a altuia. În acest fel, zvonul organizează și reduce starea latentă de anxietate: furnizează un obiect precis pentru polarizarea atenției. Lumea știe atunci împotriva cui luptă și ce atitudine trebuie să adopte: muncitorii se pot mobiliza pentru o revenire precisă, redobândindu-și și controlul asupra unei porțiuni din propriul destin [...]

O armă sindicală. Am mai spus-o, zvonul reprezintă o contraputere. Într-o întreprindere mediile de informare ale direcției sunt tăcerea, notele de serviciu, jurnalele de întreprindere, comunicatele, conferințele. Zvonul, foaia volantă și buletinul sindical sunt mediile de informare ale organizațiilor de lucrători. Care sunt diferitele întrebuințări ale zvonului? Zvonul e mobilizator. De exemplu, la Renault, CGT (Consiliul General al Lucrătorilor) răspândește cu regularitate zvonul că se va vinde insula Séguin, unde e instalată uzina Billancourt. Acest zvon care pare a porni de la bază e de natură să mobilizeze simpatizanții sindicatului, contribuind la buna imagine a acestuia, la relațiile sale cu oamenii. În timpul alegerilor delegațiilor personalului și ale comitetului de unitate, delegații sindicatului răspândesc zvonul că dacă nu vor fi realeși, avantajele sociale ale imigranților vor fi parțial suprimate. În 1984, într-un castel din apropierea Parisului, conducătorii unei ramuri a Regiei s-au întâlnit cu reprezentanți străini pentru a negocia posibile schimburi comerciale și pentru a pune bazele unei cooperări industriale. Scopul reuniunii nu a fost tocmai clar pentru syndicate, așa că au lansat zvonul că ramura respectivă va fi vândută străinilor. Nu a fost greu apoi să se organizeze o manifestație în fața castelului pentru împiedicarea îngrijorătoarelor negocieri secrete.

Zvonurile condiționează spiritele, creează și întrețin climatul dorit. Am putut constata acest lucru în exemplele în care Georges Besse apărea ca un conducător ce avea să facă reduceri drastice, să taie în carne vie. Zvonul cu mașinile Renault 5 era destinat cadrelor de conducere pentru că agita spectrul rediscutării «drepturilor dobândite», iar cel cu sălile de rugăciune era destinat mai ales imigranților musulmani. Chiar dacă cele două zvonuri ar fi fost spontane, ar fi putut tot atât de bine să facă parte dintr-o strategie de comunicare.

Zvonul contracarează planurile, o iau înainte și organizează rezistența: se opune acceptării pasive a faptului împlinit, aflat în general prea târziu. Astfel, în 1985, cu ocazia reînnoirii contractului de cooperare comercială între Regia Renault și URSS, Regia a amenințat că va suspenda contractul de vânzare a materialelor și echipamentelor de inginerie, pentru că URSS propunea un preț prea scăzut. S-au iscat și aici zvonuri ce anunțau importante concedieri: dacă echipamentele nu se

vând, sectorul mașini-unelte va da faliment, ceea ce va determina reducerea personalului.

Zvonul obligă direcția să vorbească, să rupă tăcerea: se vehiculează informații false ca să se afle adevărul. Lansând în permanență vești alarmiste, sindicatele încearcă să ghicească intențiile celor ce răspund de întreprindere: e de ajuns apoi să se analizeze care sunt dezmințite și care nu. Folosind această tactică de tir continuu, sindicatele inversează relația cu patronatul. Acesta pierde inițiativa informației, neputând decât să reacționeze la zvonurile lansate de sindicate. Problema e acută: pentru a relua inițiativa și a pune capăt situației de pasivitate ce presupune doar dezmințirea sau confirmarea, direcția poate fi tentată să adopte politica tăcerii de *no comment*. Dar procedând astfel, ar crea atmosfera favorabilă persistenței zvonurilor, a exacerbării lor; tăcerea ar putea fi interpretată ca semn al stânjenelii sau al îngrijorării de a fi demascată.

Se întâmplă de asemenea ca direcția însăși să folosească zvonurile: în cazurile în care dorește să testeze atmosfera din întreprindere, să aprecieze care va fi reacția la bază față de vreo măsură impopulară, lansează un zvon, așteptând viteza și forța reacției sindicale”.

(Kapferer, Jean-Noël, *Zvonurile, cel mai vechi mijloc de informare din lume*, 1993, pp. 200-201; 202-204)

De consultat:

Kapferer, Jean-Noël (2008). *New Strategic Brand Management: Creating and Sustaining Brand Equity Long Term*. Publisher: Kogan Page Ltd.

[http://www.google.ro/search?q=Kapferer%2C+JeanNoël+\(2008\).+New+Strategie+Brand+Management](http://www.google.ro/search?q=Kapferer%2C+JeanNoël+(2008).+New+Strategie+Brand+Management)

Lucrări:

Kapferer, Jean-Noël [1987] (1993). *Zvonurile, cel mai vechi mijloc de informare din lume*. București: Editura Humanitas (Prefață de Septimiu Chelcea și trad. din l. franceză de Marina Vazaca).

Kapferer, Jean-Noël (1993). *Strategic Brand Management: Creating and Sustaining Brand Equity Long Term*. Publisher: Kogan Page Ltd.

Kapferer, Jean-Noël. (2002). *Căile persuasiunii: modul de influențare a comportamentelor prin mass-media și publicitate*. București: Comunicare.ro

Kapferer, Jean-Noël și Bastin, Vincent (2009). *Luxury Strategy: Break the Rules of Marketing to Build Luxury Brands*. Publisher: Kogan Page Ltd.

www.hec.edu/Faculty/Professors.../Kapferer

www.kapferer.com/

KATZ, DANIEL (1903–1998). **Psiholog american.** A absolvit psihologia la Universitatea din Buffalo (1925), după care s-a înscris la doctorat la Universitatea Syracuse, unde a lucrat cu Floyd H. Allport, unul din pionierii psihologiei



sociale. În 1928 a devenit profesor la Universitatea Princeton, unde a predat 15 ani. În 1940 s-a alăturat unui grup de oameni de știință de la Washington, condus de Rensis Likert, care a analizat impactul politicilor federale din timpul celui de-al Doilea Război Mondial asupra populației. Acest grup a format nucleul Institutului de Cercetare Socială, care s-a mutat la Brooklyn College. În 1947 Katz s-a mutat la Michigan și a devenit președintele Departamentului de Psihologie al Universității. Împreună cu Theodore Newcomb a instituit programul de doctorat în psihologia socială de la Michigan. În onoarea lui, universitatea a creat un prestigios eveniment anual – Conferința Katz-Newcomb. Contribuțiile lui științifice au fost recompensate cu multe premii și onoruri: Medalia de aur a Asociației Americane de Psihologie, Premiul *Lewin* pentru studiul psihologic al problemelor sociale, Premiul Academiei Americane de Arte și Științe, al Asociației Americane pentru Cercetarea Opiniei Publice etc.

Lucrarea *Psihologia socială a organizațiilor* (*The Social Psychology of Organization*, 1966), scrisă în colaborare cu Robert Kahn, abordează instituțiile ca sisteme deschise, aflate în dependență de mediu, în care se petrec cicluri repetate de intrări, transformări, ieșiri, reînnoiri, activități de întreținere. Fiecare subsistem dezvoltă o dinamică proprie, mecanisme de adaptare, de compromis, de control. Dinamica proprie subsistemelor pune în evidență principiul maximizării beneficiilor. Diviziunea muncii creează structuri de autoritate (uneori democratice, alteori opresive, dar și indiferente), precum și roluri sociale și tranzacții interpersonale, care ordonează organizațiile atât pe palierul formal, cât și pe cel informal. Dincolo de costurile materiale necesare funcționării unei instituții, există și costuri psihologice plătite de membrii acesteia, care-și petrec o parte a vieții în ele și investesc emoții, sentimente, energii în relație cu ceilalți membri, cu clienții, furnizorii sau cu publicul.

Organizațiile sunt informative și energetice, iar fluxul de informații e fundamental pentru funcționarea lor. Fie că sunt interne sau externe (în relația cu mediul) comunicațiile sunt de tip buclă: se dezvoltă mai ales în rețele. Există mai multe rețele comunicaționale care își creează propriile bucle, un feed-back operațional și mecanisme de decizie. Leadershipul este inerent oricărei organizații. El include puterea referențială (bazată pe atribuțiile funcției), puterea de expert (bazată pe cunoștințe) și capacitatea de lider. Toate trei caracteristici oferă șefilor autoritate și puterea de a pedepsi și recompensa.

Fiecare schimbare din mediu implică schimbări interne în organizații. Răspunsurile liderilor la provocările mediului definesc politicile organizaționale. Internalizarea obiectivelor organizaționale variază în funcție de nevoile și valorile indivizilor. Fluxurile informaționale au o putere minoră în oprirea schimbărilor organizaționale provocate de mediul extern. Ele pot explica modificările care urmează să se producă, pot motiva oamenii. Grupurile externe au o influență mai mare, iar afilierile membrilor unei organizații la diverse instituții, asociații sau

bresle pot inhiba procesele de schimbare nedorite. Problema schimbării și a stabilității în cadrul organizațiilor este o problemă legată de intrări, ieșiri și de relații și de atitudini.

”Atitudinea este o predispoziție a individului față de aprecierea unui obiect, a simbolului acestuia sau a unui aspect al lumii, ca fiind pozitivă sau negativă. Opinia este expresia verbală a atitudinii, însă aceasta din urmă se poate exprima și în comportamentul non-verbal. Atitudinile cuprind elemente afective (sentimentele generale de simpatie sau antipatie) și cognitive (care reflectă obiectul atitudinii, caracteristicile lui, legăturile cu alte obiecte”.

(Katz, Daniel și Kahn, Robert, *The Social Psychology of Organizations*, 1966, p.168)

Lucrări:

Katz, Daniel și Schanck, Richard L. (1938). *Social Psychology*. New York: John Wiley & Sons.

Katz, Daniel și Kahn, Robert L. (1966). *The Social Psychology of Organization*. New York: John Wiley & Sons.

<http://hrfolks.com/knowledgebank/History%20of%20Mgmt/Social%20Psychology%20of%20Organizations.pdf>



KELMAN, HERBERT C. (n. 1927). **Psiholog social american.** A urmat studiile elementare la Viena și la Amwepen. Studii secundare la New York. Doctor în psihologie socială la Universitatea Yale (1951). Activitatea didactică a realizat-o la Universitatea Harvard, Departamentul de Relații Umane (din 1957). În 1962, el devine profesor de psihologie la Universitatea Michigan.

Aici funcționează și ca cercetător la Centrul de Cercetare pentru Soluționarea Conflictelor. În anul 1968 se reîntoarce la Universitatea Harvard, ca profesor de etică socială. În anul 2004 a devenit profesor emeritus. A predat la Universitatea din Lima, Peru, la Brooklin College din New York, la Universitatea Complutense din Madrid.

Kelman a studiat influența socială. Potrivit lui, diversitatea dinamicilor de influență socială poate fi înțeleasă prin intermediul a trei procese sociale distincte: complezența, identificarea și interiorizarea. ”Complezența se produce în cazul în care preluarea răspunsului se bazează pe mijloace de control pe care sursa le are asupra țintei, deci pe recompensele și pedepsele pe care ea este capabilă să le aplice. Identificarea reprezintă un gen de influență prezentă în contextele în care agentul de influență este atractiv, simpatic sau există o relație satisfăcătoare între el și țintă. Interiorizarea se întemeiază pe credința sursei și pe convergența dintre

răspunsul ei și sistemul de valori al persoanei țintă. Cele trei procese corespund unor niveluri diferite de influență, unul superficial în cazul complezenței și unul profund în cazul interiorizării”. În anul 2003, Kelman a condus realizarea unui program pentru analiza și soluționarea conflictelor internaționale.

“Experimentul ale cărui rezultate vor fi raportate aici s-a născut din niște premise teoretice ce țin de analiza diferitelor procese de schimbare a atitudinii, schimbare provocată de influența socială. Nu e cu totul imposibil să prezentăm în detaliu acest cadru teoretic, dar vom expune pe scurt principalele lui trăsături. Punctul de plecare al analizei teoretice este observația din paragrafele referitoare la faptul că schimbările induse prin influență socială în atitudini și comportamente pot avea loc la diferite niveluri. Presupunem că diferențele în natura sau nivelul la care se produc schimbările corespund celor între *procesele* prin care individul acceptă influența (sau *se conformează*). Cu alte cuvinte, procesele răspunzătoare pentru producerea schimbării care se petrece atunci când un individ adoptă un comportament indus pot fi diferite, în ciuda faptului că rezultatul, comportamental vizibil, pare să fie același. Distingem trei procese de influență: *complezența, identificarea și interiorizarea*. *Complezența* are loc atunci când individul adoptă influența pentru că speră să obțină o reacție favorabilă de la o altă persoană sau de la grup. El adoptă comportamentul indus nu pentru că ar crede în conținutul lui, ci pentru că se așteaptă ca prin conformare să câștige anumite recompense sau aprobări și să evite pedepse sau dezaprobări. De aceea, satisfacția ce derivă din complezență se datorează *efectului social* al acceptării influenței. Avem de-a face cu *identificarea* atunci când individul acceptă influența pentru că dorește să stabilească sau să mențină o relație satisfăcătoare, ce consolidează definiția de sine, cu o altă persoană sau cu un grup. Această relație poate lua forma identificării clasice, în care individul preia rolul celuilalt, sau poate lua forma unei relații de rol reciproc. Individul crede în răspunsurile pe care le adoptă prin identificare, dar conținutul lor specific este mai mult sau mai puțin irelevant. El adoptă comportamentul indus pentru că îl asociază cu relația dorită. De aceea, satisfacția ce derivă din identificare se datorează actului de conformare ca atare. *Interiorizarea* survine atunci când individul acceptă influența pentru că conținutul comportamentului indus – ideile și acțiunile ce-l compun – este recompensator intrinsec. El adoptă comportamentul indus pentru că acesta este congruent cu sistemul său de valori; poate să-l găsească util pentru soluționarea unei probleme sau adecvat nevoilor sale. Comportamentul adoptat în acest mod tinde să devină integrat în sistemul de valori al individului. De aceea, satisfacția derivată din internalizare se datorează conținutului noului comportament. Cele trei procese reprezintă trei moduri calitativ diferite de a accepta influența”.

(Kelman, Herbert, Complezență, identificare și interiorizare. În Pérez, Juan Antonio și Boncu, Ștefan, *Influența socială. Texte alese*, 1996, pp. 149-150)

De consultat:

Kelman, Herbert, C. (1996). Complezență, identificare și interiorizare. În Pérez, Juan Antonio și Boncu, Ștefan (ed.). *Influența socială. Texte alese*. Iași: Editura Universității "Alexandru Ioan Cuza".

(În [www.sociologie – casm.cabanova.ro](http://www.sociologie-casm.cabanova.ro)).

Lucrări:

Kelman, Herbert C. (1953). Attitude Change as a Function of Response Restriction. *Human Relations*, no.6, pp.185-214.

Kelman, Herbert. C. (ed.) (1965). *International Behavior: A Social-Psychological Analysis*. New York: Holt, Rinehart and Winston.

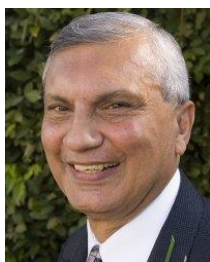
Kelman, Herbert C. (1968). *A Time to Speak: On Human Values and Social Research*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Kelman, Herbert C. și Ezekiel, R. S., în colaborare cu Kelman, R. B. (1970). *Cross-National Encounters: The Personal Impact of an Exchange Program for Broadcasters*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Kelman, Herbert C. și Lee, Hamilton (1990). *Crimes of Obedience. Toward a Social Psychology of Authority and Responsibility*. New Haven: Yale University Press.

www.wcfia.harvard.edu/faculty/hckelman/

http://en.wikipedia.org/wiki/Herbert_Kelman



KERMALLY, SULTAN. Economist, sociolog și expert britanic în management. Studii universitare în domeniile economiei, sociologiei și dreptului. Diplome de absolvire în finanțe, contabilitate, marketing și educație. A predat în țări, precum: Marea Britanie, Olanda, Belgia. Membru al Chartered Institute of Marketing. Director la Economist Conferences. A lucrat cu o serie de mari maeștri ai managementului, precum Peter Drucker, Michael Porter, Philip Kotler, Tom Peters, Richard Pascale etc. A scris 10 cărți de management. Este cunoscut mai ales pentru lucrările care analizează teoriile marilor maeștri în relațiile umane și în management.

Pentru Kermally impactul cu adevărat revoluționar al informaticii nu este legat de dezvoltarea inteligenței artificiale, capacitatea de procesare a informațiilor, ci de dezvoltarea abilităților cognitive în elaborarea strategiilor, în luarea deciziilor, în explorarea realității. O parte tot mai mare din producția economiei moderne este sub forma imobilizărilor necorporale, bazate pe exploatarea de idei mai degrabă decât pe lucrurile materiale. Organizațiile adoptă un management al cunoașterii într-un ritm tot mai accelerat. Ele trebuie să adune informații despre clienți, despre angajați, despre concurenți și să le folosească în mod curent. Cunoașterea e sursă

de inovare. Aplicarea cunoștințelor îmbunătățește capacitatea de organizare, schimbă obiectivele, strategiile și modifică piețele. Managementul cunoașterii schimbă cultura organizațională și sporește încrederea. În mod tradițional managerii gestionează oameni – acest lucru ocupă 80% din funcția de conducere. Oamenii reprezintă cea mai mare parte a activelor unei organizații. Succesul unei organizații depinde de înțelegerea nevoilor umane și a comportamentului, de relațiile de colaborare, de sistemul de recrutare a personalului, de strategiile adoptate, de motivarea și comunicarea cu personalul și cu clienții, de adaptarea la piață, de climatul și cultura instituțională etc. Aceste elemente ale succesului au fost constant studiate și îmbunătățite, iar dezvoltarea lor arată importanța managementului cunoașterii.

De consultat:

Kermally, Sultan (1997). *Management Ideas*. Reed Educational and Professional Publishing.

[http://www.google.ro/search?q=Kermally%2C+Sultan+\(1997\).+Management+Ideas](http://www.google.ro/search?q=Kermally%2C+Sultan+(1997).+Management+Ideas)

Lucrări:

Kermally, Sultan [2004] (2009). *Maeștrii managementului resurselor umane*. București: Meteor Business (trad. din lb. engleză de Ana-Veronica Mircea).

Kermally, Sultan [2003] (2009). *Maeștrii marketingului*. București: Meteor Business (trad. din lb. engleză de Ana-Veronica Mircea).

www.sultankermally.me.uk

KUNDA, GIDEON. Economist și psiholog israelian. Expert în management.

Profesor la Departamentul pentru Studiul Muncii de la Universitatea din Tel Aviv. A obținut licența în economie și masterul în psihologie la Universitatea Ebraică din Ierusalim. A susținut doctoratul în management și studiul organizațiilor la Sloan School of Management din cadrul MIT în 1987. A fost director al Institutului de Cercetare Socială de la Universitatea din Tel Aviv (1992–1995), profesor invitat la Universitățile Stanford (California) și Gothenburg (Suedia).



Este cunoscut mai ales pentru lucrarea *Ingineria culturală* (pentru care a primit premiul Asociației Americane de Sociologie), în care face o analiză etnografică a marilor corporații americane. Descriind interacțiunile de zi cu zi și ritualurile care țin o cultură în viață, făcând interviuri în profunzime și analizând textele corporative, Kunda arată cum se proiectează și se impune cultura într-o organizație, cum este ea experimentată de membri, cum remodelează sistemul de recompense, inițiativa și creativitatea. Aceste eforturi zilnice sunt însă și o formă subtilă de control normativ asupra comportamentului angajaților. Cultura este

folosită ca o strategie de control. Simpozioanele, întâlnirile în weekend în afara localității, pauzele de cafea au rolul de a modela o cultură organizațională în conformitate cu așteptările liderului.

În lucrarea *Gurus, Hired Guns and Warm Bodies: Itinerant Experts in a Knowledge Economy*, scrisă împreună cu Steve Barley, se ocupă de organizarea socială a muncii temporare a inginerilor în Silicon Valley. Aceștia sunt în același timp și insideri și outsideri, lucru ce creează probleme legate de identitate – statutul ambivalent îi obligă la o redefinire ca experți și la o profesionalizare mai accentuată. E vorba de un profesionalism itinerant, focalizat doar pe expertiza tehnică, care include o mai mare abilitate de a dezvolta relații, rețele pentru supraviețuirea pe piață. Pentru antreprenori, acest profesionalism ambulant îi scutește de probleme legate de organizarea forței de muncă, de aranjarea mediului instituțional și reduce semnificativ costurile de producție. Ei trebuie să facă o distincție clară între angajații cu normă întreagă și contractorii externi. Cei mai mulți experți angajați temporar apreciază acest stil de lucru: fac mai mulți bani decât dacă ar fi angajați full-time, simt că se profesionalizează mai repede și își sporesc șansele pe piață, sunt bucuroși că au scăpat de activitățile neplăcute de la birou și au putut să se concentreze pe aspectele tehnice ale muncii lor, au timp pentru a se educa, a-și spori competențele și a investi în relațiile sociale și au libertatea de a lucra noaptea sau în intervale orare pe care și le stabilesc singuri în funcție de activitățile contractate.

De consultat:

Kunda, Gideon (2006). *Engineering Culture: Control and Commitment in a High-Tech Corporation*. Temple University Press.
[http://books.google.ro/books?id=1m80en3ktv4C&printsec=frontcover&dq=Kunda,+Giden+\(2006\)+Engineering+Culture](http://books.google.ro/books?id=1m80en3ktv4C&printsec=frontcover&dq=Kunda,+Giden+(2006)+Engineering+Culture)

Lucrări:

Kunda, Gideon (2006). *Engineering Culture: Control and Commitment in a High-Tech Corporation*. Temple University Press.
Kunda Gideon și Bartley Stephen R. (2006). *Gurus, Hired Guns and Warm Bodies: Itinerant Expert in a Knowledge Economy*. New Jersey: Princeton University Press.
www.temple.edu/tempress/titles/582a_reg.html

LAFAYE, CLAUDETTE. Sociolog francez. În prezent este profesor la Departamentul de Sociologie al Universității Paris VIII. Este membră a Grupului de Sociologie Politică și Morală. Domenii de cercetare: sociologia acțiunii publice, sociologia mobilizărilor



colective, sociologia angajamentelor asociative, sociologia organizațiilor.

“Sociologia organizațiilor constituie, de mulți ani deja, un pol deosebit de productiv în cadrul științelor sociale. Numărul mare al cercetărilor și frecvența depășire a barierelor dintre discipline poate da, uneori, impresia unei fărâmițări a domeniului și a unei diminuări a lizibilității sale. Întrucât cunoașterea nu progresa liniar, înclinăm să vedem în această abundență o reală capacitate de reînnoire. Mărturie stau lucrările care se străduiesc să pună bazele unei sociologii a întreprinderii, precum și aporturile analizelor izvorâte din cadre conceptuale inițial foarte îndepărtate de analiza organizațiilor. Bogăția sociologiei organizațiilor decurge, poate, și din faptul că mulți dintre autorii care au contribuit la dezvoltarea ei urmăreau și înțelegerea unor fenomene sociale mai vaste. Weber, Merton, Parsons sunt cunoscuți în primul rând prin faptul că au dezvoltat o sociologie generală. Teoria raționalității limitate, elaborată de March și Simon, depășește cu mult cadrul îngust al organizațiilor. Obiectivul lui Crozier și al lui Friedberg este acela de a contribui la o analiză a acțiunii organizate în sens larg, adică a acțiunii colective, și nu numai a organizațiilor. La rândul ei, sociologia întreprinderii urmărește efectele «sociale» produse de instituția-întreprindere. Forța sociologiei organizațiilor se datorează, fără îndoială, tocmai acestei capacități de a depăși granițele propriului său domeniu tematic. Se crede adesea că unul din atuurile sociologiei organizațiilor constă în succesul pe care îl înregistrează ea în întreprinderi. Ne putem, totuși, întreba dacă acest succes nu este rodul unei neînțelegeri: în ciuda tentațiilor care o animă câteodată, sociologia organizațiilor nu este o știință a gestiunii sau a managementului. Vocația sa principală nu este aceea de a oferi soluții tehnice actorilor și, cu atât mai puțin, conducătorilor organizațiilor, chiar dacă cunoștințele pe care ea le produce îi pot determina pe aceștia să reflecteze la propriile lor practici, la practicile colaboratorilor lor și la instrumentele cu care se «înarmează». Obiectul sociologiei organizațiilor este, în primul rând, identificarea și înțelegerea formelor sociale și a modurilor de cooperare la care recurg oamenii pentru a-și duce la bun sfârșit acțiunile”.

(Lafaye, Claudette, *Sociologia organizațiilor*, 1998, pp. 113-115)

De consultat:

Lafaye, Claudette (1998). Birocrația ca punct de pornire. În *Sociologia organizațiilor*. Iași: Editura Polirom. www.sociologie-casm.cabanova.ro

Lucrări:

Lafaye, Claudette(1990). Situations tendues et sens ordinaires de la justice au sein d'une administrations municipale. *Revue Française de Sociologie*, 31,2, pp.199-203.

Lafaye, Claudette [1996] (1998). *Sociologia organizațiilor*. Iași: Editura Polirom (trad. din l. franceză de Mihaela Zoicaș și Elisabeta Stănculescu).

Breviglieri, M., Lafaye, Claudette și Trom, D. (ed.) (2009). *Sens de la justice, sens critique*. Paris: Economica.

http://www.univ-paris8.fr/sociologie/?page_id=22



LAWLER, EDWARD EMMET III. (n. 1938)

Psiholog și expert american în management. Este profesor de afaceri și psihologie organizațională la Marshall School of Business de la Universitatea Carolina de Sud și fondator urmat făcut Facultatea de psihologie la Universitatea Brown și doctoratul la Universitatea Berkeley din California. A predat la Universitățile din

Michigan și Yale. Este autor și coautor a 43 de cărți.

A dezvoltat o teorie a coeziunii raționale care explică modul în care se dezvoltă angajamentul și apare solidaritatea instituțională. El consideră că organizațiile trebuie să fie proiectate în moduri care să stimuleze și să faciliteze schimbarea. Ele trebuie să fie cât mai strâns legate de mediul lor, să recompenseze experimentele, să introducă noi practici și tehnologii, să-și îmbunătățească continuu performanțele și să caute avantaje competitive. Marile companii (Procter&Gamble, Johnson&Johnson, Toyota etc.) s-au schimbat în timp pentru a face față pieței. Aceste schimbări au inclus strategii, procese de comunicare, practici de management al resurselor umane – toate acestea au facilitat capacitatea organizațiilor de a se schimba. Când companiile își doresc să evolueze, dezvoltă un parteneriat tot mai strâns cu cercetători și experți străini. Oamenii de știință și companiile manageriale le ajută să se concentreze pe obiective, să analizeze mai atent datele studiilor, să disemineze rezultatele și le țin în stare de alertă. Companiile cu adevărat performante adoptă și o altă abordare a capitalului uman: atrag talentele, le motivează, le implică în acțiunile decizionale. Cel mai adesea companiile se confruntă cu o penurie de oameni talentați, capabili să inoveze și să vină cu idei de afaceri valabile. Un studiu făcut de Lawler pe 4500 manageri din America, Europa și Asia arată că recompensele acordate salariaților nu sporesc angajamentul față de companie și descurajează schimbul de informații.

Lawler a identificat câteva soluții pentru dezvoltarea unei companii:

1. crearea unei strategii clare și convingătoare;
2. identificarea capacităților necesare pentru a implementa acea strategie;
3. căutarea celor mai talentați oameni trebuie să se facă la nivel mondial, indiferent de naționalitate;
4. reținerea persoanelor cu abilități și obținerea angajamentului lor față de firmă;
5. înțelegerea faptului că oamenii doresc lucruri diferite de la companie și au priorități care se schimbă continuu, în funcție de etapele vieții lor;
6. crearea oportunităților de dezvoltare a carierei (rotație, scări tehnice, posturi externe etc.);
7. sprijinirea

momentelor de ascensiune, căci atunci angajații își dezvoltă capacitățile la maximum; 8. menținerea unui schimb de cunoștințe și a unei responsabilități pentru îndeplinirea obiectivelor; 9. recompensarea publică a celor care au avut performanțe și stimularea recompenselor de grup, de echipă; 10. achiziționarea strategică a cât mai multor oameni talentați.

Lawler consideră că în ziua de azi capitalul financiar este disponibil cu ușurință, dar nu și cel uman, care să poată să preia banii și să creeze bunuri și servicii de valoare. Companiile s-au bazat în special pe bărbați de 30-50 ani. Explorarea talentelor din grupa femeilor, a celor de peste 55 ani, din regiuni periferice, a minorităților (etnice, rasiale, cu handicap fizic etc.) va schimba funcționarea corporațiilor.

De consultat:

Lawler, Edward E. (2008). *Talent: Making People Your Competitive Advantage*. New York: Aldine-de Gruyter.

[http://books.google.ro/books?id=gxWf0DmR0hIC&printsec=frontcover&dq=Lawler,+Edward+\(2008\).+Talent:+Making+People](http://books.google.ro/books?id=gxWf0DmR0hIC&printsec=frontcover&dq=Lawler,+Edward+(2008).+Talent:+Making+People)

Lucrări:

Lawler, Edward E. (2003). *Treat People Right*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Lawler, Edward E. și Worley, Christopher (2006). *Built to Change*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Lawler, Edward E. (2008). *Talent: Making People Your Competitive Advantage*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Lawler, Edward E. și Boudreau, John (2009). *Achieving Excellence in Human Resources Management*. Stanford University Press.

www.edwardlawler.com/

http://ceo.usc.edu/research_scientist/lawler.html

LAWRENCE, PAUL ROGER (n. 1922).

Sociolog și economist american. Studii universitare de sociologie și economie la Albion College. Profesor de comportament organizațional la Harvard Business School, unde a predat timp de 40 de ani. În prezent profesor emeritus. Membru al Academiei Americane de Management și al Asociației Americane de Sociologie.

A publicat 25 de cărți și numeroase articole privind structurile adecvate și funcționările organizațiilor. Reprezentant al abordării organizațiilor în raport cu mediul lor. A publicat împreună cu Jay Lorsch lucrarea *Organizația și mediul. Integrarea și gestionarea diferențelor*, în care a aplicat teoriile darwiniste la organizații.



“Lawrence și Lorsch își încep analiza întrebându-se de ce oamenii încearcă să-și construiască organizații. Răspunsul lor este că organizațiile le permit oamenilor să găsească soluții mai bune la problemele de mediu ce le stau în față. Aceasta evidențiază imediat trei elemente cheie în abordarea lor, care ajută la înțelegerea comportamentului organizațional; 1) *oamenii* sunt cei care au scopuri și nu organizațiile; 2) oamenii trebuie să *coopereze* ca să-și coordoneze diferitele lor activități în cadrul unei organizații; 3) eficiența organizației este judecată prin prisma *adecvării* cu care sunt satisfăcute nevoile membrilor, prin interacțiunile planificate cu mediul.

Tot pentru a face față condițiilor externe de mediu, organizațiile trebuie să

Paul Lawrence spune că acolo unde incertitudinea mediului este mare, formalizarea structurii este scăzută, relațiile interpersonale sunt centrate pe sarcină, orientarea temporală este pe termen lung. Acolo unde incertitudinea este scăzută, formalitatea structurii este ridicată, relațiile interpersonale sunt centrate pe persoane, iar orientarea temporală este pe termen scurt. Cu cât gradul de incertitudine al mediului este mai mare, cu atât diferențierea între firme este mai mare.

ajungă să-și dezvolte departamente specializate, fiecare din ele având ca sarcină majoră tratarea unui anumit aspect al condițiilor exterioare firmei. De exemplu, într-o firmă de producție, cu secții de producție, departamente de vânzare și de proiectare, unitatea de producție se ocupă de sursele de echipament de producție, sursele de materie prime și piața muncii; unitatea de vânzări abordează problemele pieței, ale clienților și ale concurenței; unitatea de proiectare trebuie să facă față dezvoltării tehnologice, reglementărilor guvernamentale și așa mai departe. Această *diferențiere* a funcțiilor și sarcinilor este însoțită de diferențe în orientarea emoțională și cognitivă între

managerii diverselor unități și, de asemenea de diferențe în structura formală a diverselor departamente”.

(Pugh, Derek S. și Hickson, David J., *Managementul organizațiilor*, 1994, pp. 49-51)

De consultat:

Abramson, Mark A. și Lawrence, Paul R. (ed.) (2007). *Transforming Organizations*. Rowman & Littlefield Publishers.

<http://www.google.ro/search?q=Abramson%2C+Mark%2C+A.+and+Lawrence%2C+Paul%2C+R.+Transforming+Organizations>

Lucrări:

Lorsch, Jay W. și Lawrence, Paul R. (1969). *Organizational Development: Diagnosis and Action*. Reading Mass

Lawrence, Paul R. și Lorsch, Jay W. [1967] (1986). *Organization and Environment*, Harvard Business School Press.

Abramson, Mark A. și Lawrence, Paul R. (ed.) (2007). *Transforming Organizations*. Rowman & Littlefield Publishers.

hbswk.hbs.edu/faculty/plawrence.html
pine.hbs.edu/external/facPersonalShow.do?...
www.paulrlawrence.com

LAZEGA, EMMANUEL. Sociolog francez.

Profesor de sociologie la Universitatea din Paris–Dauphine. Membru al Institutului Universitar al Franței, director al Observatorului Rețelelor Intra și Interorganizaționale. El este, de asemenea, coeditor al *Revue Française de Sociologie*, membru în corpul editorial al *Social Networks and International Sociology*. Este autorul a numeroase studii și cărți. Domenii de cercetare: mesosociologie structurală, sociologie economică și rețele intra- și interorganizaționale.



A elaborat paradigma rețelelor, cu valoare euristică în sociologie: *Analiza rețelelor sociale este o metodă sociologică de modelare a unui sistem de interdependențe în cadrul unui mediu social. Ea este utilizată, în special, ca metodă de cartografiere a fluxurilor de schimburi sociale și economice. Din acest punct de vedere, orice fenomen social, studiat de sociologie, este posibil să fie abordat structural, dacă are o dimensiune relațională de o manieră sistematică. Ea permite studierea proceselor sociale fundamentale, ale căror forme de solidaritate, de control social și de reglementare etc. sunt puțin vizibile în fapt* (Emmanuel Lazega, 2007).

“Analiza rețelelor, arată Emmanuel Lazega (*art. cit.*), permite studierea atât a funcționării interne a organizațiilor, cât și a relațiilor dintre organizații și mediul lor. La nivel intern, analiza rețelelor îngăduie descrierea relațiilor de prietenie, de consiliere sau de influență care traversează frontierele formale fixate de organigramă. Astfel, în cadrul unei mari întreprinderi industriale, o asemenea analiză, întreprinsă pe baza prelucrării documentelor de arhivă dintr-o perioadă de mai mult de treizeci de ani, a permis să se identifice structura relațiilor dintre membrii organizațiilor, ramificațiile spre exterior ale acestei structuri, precum și evoluția ei. Analiza scoate la iveală polarizarea dintre două mari tabere antagoniste, care țin sub control angajările făcute pe bază de recomandări. O a treia poziție, ocupată de membri care nu aparțin niciuneia dintre cele două mari tabere, asigură integrarea fragilă a întreprinderii. Aceasta nu va face, însă, față unor conflicte interne, care vor conduce la concedierea liderilor grupului intermediar. Acest exemplu demonstrează că analiza rețelelor poate constitui un instrument ce poate

permite reperarea precisă și cuantificată a mecanismelor profunde de reglare, pe care pune atâta preț analiza strategică. Analiza rețelelor urmărește totodată legăturile dintre organizații, precum și natura resurselor care circulă între acestea, arătând în primul rând că aceste relații se caracterizează printr-un mare număr de schimburi noneconomice. Sunt identificate trei direcții de cercetare. Prima urmărește formarea și menținerea rețelelor care se constituie prin prezența acelorași indivizi în consiliile de administrație ale mai multor întreprinderi. Cea de a doua direcție studiază influențele rețelelor de *lobby* asupra definirii politicilor publice. În sfârșit, cea de a treia direcție pune în legătură șansele de supraviețuire ale întreprinderilor concurențiale și legăturile informale pe care acestea le stabilesc între ele pentru a gestiona incertitudinile legate de cerere”.

(Lafaye, Claudette, *Sociologia organizațiilor*, 1998, pp. 102-103)

De consultat:

Lazega, Emmanuel (1992). *The Micropolitics of Knowledge: Communication and Indirect Control in Workgroups*. New York: Aldine-de Gruyter.

<http://books.google.ro/books?id=u14PNI-eylMC&printsec=frontcover&dq=Lazega,+Emmanuel>

Lucrări:

Lazega, Emmanuel (1992). *The Micropolitics of Knowledge: Communication and Indirect Control in Workgroups*. New York: Aldine-de Gruyter.

Lazega, Emmanuel (1994). Analyse de réseaux et sociologie des organisations. *Revue Française de Sociologie*, 35, pp. 293-320.

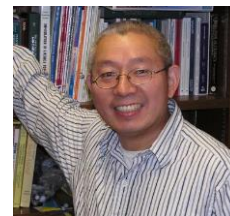
Lazega, Emmanuel (2001). *The Collegial Phenomenon: The Social Mechanisms of Cooperation Among Peers in a Corporate Law Partnership*. Oxford: Oxford University Press.

Lazega, Emmanuel (2007). *Réseaux sociaux et structures relationnelles*. Paris: PUF.

http://findarticles.com/p/articles/mi_m4339/is_3_24/ai_99699583/

<http://www.hiil.org/organ-bios/emmanuel-lazega/>

LEE, YUEH-TING. Psiholog american de origine chineză. A emigrat în SUA în 1986 și s-a înscris la Facultatea de Psihologie. A obținut doctoratul în psihologie la Universitatea Stony Brook din New York. Este profesor la Departamentul de Psihologie al Universității din Toledo, Ohio, a fost decanul Colegiului de Arte și Științe al aceleiași universități, președintele Departamentului de



Studii Etnice de la Universitatea Minnesota. A susținut cursuri la multe universități din SUA. Realizează consultanță și training pentru corporații multinaționale. S-a specializat pe analiza stereotipurilor culturale, a diferențierilor de apreciere și pe gestionarea conflictelor.

Pornind de la ideea frecvent întâlnită că ”Raiul e un loc cu casă americană, mâncare chinezească, poliție britanică, mașină germană și artă franceză, iar Iadul e un loc cu casă japoneză, poliție chineză, mâncare englezească, artă germană și mașină franțuzească”, Lee a început să studieze stereotipurile. A văzut că ele nu sunt adevărate, dar sunt încărcate de umor și acest lucru le face să circule și să devină adevărate în urma acestei circulații. Ele aduc prejudicii nejustificate și lansează mituri. ”Stereotipurile sunt convingeri cu grad ridicat de probabilitate pentru a clasifica oameni, obiecte și evenimente. Trebuie să avem stereotipuri pentru a grupa atâta informație despre o lume adesea incertă și necunoscută.” Pe de altă parte, ele ajută la menținerea rasismului, sexismului și bigotismului.

Lee a dezvoltat un model de evaluare a stereotipurilor și cunoștințelor: *evaluare-potență-precizie*. Conform modelului, evaluarea (pozitiv-negativ), potențialul (activ-inactiv) și precizia (exactitate-inexactitate) nu sunt variabile dihotomice; ele pot fi măsurate pe o scală.

Oamenii de afaceri clasifică atitudinile și comportamentele angajaților aparținând altor grupuri sociale sau etnice, dar înțeleg greșit rădăcinile culturale ale acestor comportamente.

Studiind numeroase organizații din China și SUA, Lee a identificat cinci elemente care afectează conducerea și personalitatea: altruismul, modestia, flexibilitatea, onestitatea și perseverența. El consideră că filosofia chineză oferă modele de management eficiente pentru dezvoltarea unei firme.

De consultat:

Lee, Yueh-Ting, McCauley, Clark R. și Draguns, Juris G. (ed.) (1999). *Personality and Person Perception Across Cultures*. Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
[http://books.google.ro/books?id=HhomB47x_SgC&pg=PA39&dq=Draguns,+Juris+G.+\(ed.\)+\(1999\).+Personality+and+Person+Perception+Across+Culture](http://books.google.ro/books?id=HhomB47x_SgC&pg=PA39&dq=Draguns,+Juris+G.+(ed.)+(1999).+Personality+and+Person+Perception+Across+Culture)

Lucrări:

Lee, Yueh-Ting, McCauley, Clark R. și Draguns, Juris G. (ed.) (1999). *Personality and Person Perception Across Cultures*. Lawrence Erlbaum Associates, Inc.

Lee, Yueh-Ting, Worchel, Stephen, McCauley, Clark R. și Moghadamm, Fathali (2004). *The Psychology of Ethnic and Cultural Conflict*. Praeger Pub Text.

Chen, Chao-Chuan și Lee, Yueh-Ting (2008). *Leadership and Management in China Philosophies, Theories and Practice*. Oxford University Press.

en.wikipedia.org/wiki/Yueh-Ting_Lee –

http://findarticles.com/p/articles/mi_m1200/is_n26_v149/ai_18466361/



LENCIONI, PATRICK. Expert american în management.

Este fondator și președinte al The Table Group, Inc., o firmă de consultanță în management. A lucrat înainte la Bain & Company, Oracle Corporation și Sybase. Este considerat de *Fortune 500* unul din cei mai importanți 10 guru în afaceri apăruti în ultimii ani. A lucrat cu mii de oameni aflați în funcții executive, din companii precum Southwest Airlines, Microsoft, New York Life, Visa sau FedEx. S-a făcut remarcant prin lucrarea *Cinci disfuncții ale muncii în echipă*, vândută în peste 2,5 milioane exemplare.

”De-a lungul experienței mele de lucru cu persoanele care dețineau funcția de CEO în diverse companii și cu echipele lor de conducere, două adevăruri mi s-au părut evidente. Mai întâi, adevărata muncă în echipă, în majoritatea organizațiilor, rămâne la fel de greu de definit ca întotdeauna. În al doilea rând, organizațiile nu ajung să facă muncă în echipă pentru că, fără să-și dea seama, cad pradă celor cinci capcane firești, dar periculoase, pe care eu le denumesc cele cinci disfuncții ale muncii în echipă.

Aceste disfuncții pot fi interpretate greșit, ca fiind chestiuni distincte ce ar putea fi abordate izolat. În realitate, ele formează un model total intercorelat, fiecare fiind susceptibilă de un potențial letal pentru succesul echipei. Acest lucru se evidențiază deja la o primă examinare a fiecărei disfuncții și a modelului pe care-l compun acestea. Să clarificăm lucrurile:

Lencioni crede că cei mai mulți directori nu-și dau seama că sănătatea internă a unei companii este cheia succesului acesteia. Iar sănătatea depinde de construirea unei echipe de conducere performante.

1. prima disfuncție este **absența încrederii** manifestată în rândul membrilor echipei. În esență, aceasta pleacă de la respingerea ideii de a fi vulnerabili în cadrul unui grup. Membrii grupului, care nu sunt realmente deschiși unii față de alții referitor la greșelile și slăbiciunile lor, fac imposibilă crearea unei baze pentru încredere;

2. faptul de a nu construi încrederea devine distructiv, pentru că dă tonul pentru a doua disfuncție: **teama de conflict**. Echipele lipsite de încredere sunt incapabile să se implice în dezbateri de idei noi și pline de pasiune. În schimb, ele recurg la discuții vagi și comentarii reținute;

3. lipsa de conflicte sănătoase devine o problemă, pentru că dă naștere la o a treia disfuncție: **lipsa angajamentului**. Fără să-și fi făcut publice opiniile în cursul dezbaterii pasionate și deschise, membrii echipei nu ajung să se implice în decizii decât extrem de rar, deși pot simula acordul în timpul ședințelor;

4. din cauza acestei lipse de angajare reală și de implicare, membrii echipei dezvoltă **o evitare a responsabilităților**, a patra disfuncție. Fără a se implica într-un plan clar de acțiune, chiar și cei mai responsabili și mai eficienți oameni ezită la acțiuni și comportamente neproductive pentru bunul mers al echipei;

5. lipsa responsabilităților creează un mediu propice pentru apariția celei de-a cincea disfuncții. **Neatenția la rezultate** intervine atunci când membrii echipei pun nevoile lor individuale (cum ar fi orgoliul, cariera sau reputația), ori chiar necesitatea unei decizii personale, mai presus de țelurile colective ale echipei.



Și astfel, ca un lanț cu o verigă ruptă, munca de echipă se deteriorează dacă i se permite, fie și numai unei singure disfuncții, să înflorească.

O altă cale de a înțelege acest model este abordarea opusă – una pozitivă - și să ne imaginăm cum se comportă membrii unei echipe sudate:

1. au încredere unii în alții.
2. se implică în conflicte nedisimulate iscate de diverse idei.
3. se implică în decizii și planuri de acțiune.
4. se trag unii pe alții la răspundere atunci când cineva acționează împotriva planurilor create împreună.
5. se concentrează asupra obținerii unor rezultate colective.

Dacă totul pare simplu, aceasta se datorează faptului că sunt într-adevăr niște lucruri simple, cel puțin în teorie. În practică, totul este extrem de dificil, pentru că e nevoie de niveluri de disciplină și de perseverență la care puține echipe pot ajunge”.

(Lencioni, Patrick, *Cinci disfuncții ale muncii în echipă. O fabulă despre lideri*, 2006, pp. 177-179)

De consultat:

Lencioni, Patrick (2002). *The Five Dysfunctions of a Team: A Leadership Fable*. New York: John Wiley & Sons Inc.

http://books.google.ro/books?id=rPx9HRwfVp0C&printsec=frontcover&dq=Patrick+Lencioni&hl=ro&ei=mL7BTInNAY3OswbU4o2WCA&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=1&ved=0CCsQ6AEwAA#v=onepage&q&f=false

Lucrări:

Lencioni, Patrick [2002] (2006). *Cinci disfuncții ale muncii în echipă. O fabulă despre lideri*. București: Editura Curtea Veche (trad. din l. engleză de Consuela Stoicescu).

Lencioni, Patrick [2007] (2009). *Trei indicii ale unei slujbe mizerabile*. București: Editura Injoy Books (trad. din lb. engleză de Raluca Rus).

www.tablegroup.com

www.bigsspeak.com/patrick-lencioni.html



LEWIN, KURT (1890–1947). **Psiholog social american** de origine germană. Reprezentant de seamă al psihologiei sociale moderne, fondator al cercetării dinamicii grupurilor. Absolvent și doctor în psihologie al Universității din Berlin. După emigrarea în SUA în 1932, Lewin și-a desfășurat activitatea la Cornell University și la Iowa Child Welfare Research Station (University of Iowa). Fondator al Centrului de Cercetare a Dinamicii Grupului de la Institutul Tehnologic din Massachusetts (MIT). În 1939, un grup de cercetători, conduși de Lewin, a identificat, pe baza experimentelor, trei stiluri de leadership.

“O serie de experimente de acum clasice ale lui Lewin, Lippitt și White, citate de Hare (1962) și raportate în Lippitt și White (1960) sunt la originea numeroaselor cercetări care au încercat să stabilească repercusiunile diferitelor stiluri de leadership: autoritar, democratic și permisiv asupra numeroaselor situații ale grupului. Aceste prime experimente au fost făcute pe grupuri sportive de băieți de aproximativ 11 ani. Copiii aveau aceeași vârstă, manifestau un interes egal pentru proiectele grupului și aveau în comun anumite trăsături demne de interes pentru cercetători. S-au antrenat adulți pentru exercitarea leadershipului după cele trei stiluri diferite. Situațiile provocate au permis cercetătorilor să studieze efectele celor trei stiluri asupra climatului și randamentului grupurilor și reacțiile copiilor care trebuiau să se adapteze la noul stil când li se schimba grupul [...].

Modul cel mai practic de definire a celor trei stiluri de leadership pare a fi de a le compara sub raportul a patru aspecte esențiale: 1) determinarea politicilor; 2) alegerea tehnicilor și elaborarea etapelor activităților; 3) repartizarea sarcinilor și a colegilor de lucru; 4) atitudinea de autoritate față de elogii și de critici [...]. Inspirați de filosofii atât de divergente în privința autorității, adulții responsabili cu grupurile de tineri studiate de Lippitt și White (1960) au manifestat comportamente foarte diferite când jucau rolurile de autoritate în funcție de stilurile autoritar, democratic sau permisiv. Autoritarii dau mai des ordine decât celelalte două tipuri de conducători: această atitudine derivă din voința lor de a controla scopurile urmărite de grup și mijloacele de a ajunge la ele. Ei merg, de altfel, până la comenzi care slăbesc voința grupului. Autoritarii, fie prin elogii, fie prin critici, au tendința de a evalua munca membrilor plecând de la propria lor perspectivă, în loc să țină seama de exigențele sarcinii (cum fac conducătorii democrației). Ei interpretează statutul lor în grup ca acordându-le misiunea de a aproba sau dezaproba pe ceilalți membri. Democrații oferă numeroase sugestii grupului pentru a-l ghida în muncă; ei se deosebesc astfel de autocrați și de permisivi. Ei sugerează acolo unde autoritarii ordonă. Ei respectă libertatea grupului, dar nu-l abandonează în îndeplinirea sarcinii (ceea ce fac permisivii). În plus, sugestiile pe care le fac nu îi împiedică să apeleze din belșug la autoconducerea grupului. Dacă cei care practică un stil de conducere

permisiv dau tot atâtea informații cât conducătorii democratici (proporțional cu participarea lor totală, care este, totuși, mai restrânsă), ei nu o fac decât la cererea explicită a grupului. Dacă grupul nu face apel la ei, rămân cantonați în retragerea lor pasivă. Democrații se disting în plus față de autoritari și permisivi fiind mai încrezători și mai veseli [...]

White și Lippitt (1960) trag șase concluzii generale din cercetările lor asupra conducerii autoritare, democratice și permisive: a) *leadershipurile democratice și permisiv nu sunt echivalente*. Munca făcută sub o autoritate permisivă s-a dovedit mai puțin productivă și mai puțin valabilă. Grupul are mai mult tendința să se joace decât să lucreze. Băieții și-au exprimat insatisfacția în timpul întâlnirilor. La întrevederile private, băieții și-au manifestat preferința pentru autoritatea democratică; b) *democrația poate fi efecace*. Cantitativ, munca făcută sub un regim democratic s-a relevat mai considerabilă. De altfel, băieții s-au arătat mai motivați să lucreze într-o atmosferă democratică (ei nu se opreau din lucru când conducătorul părăsea temporar grupul). Munca a fost mai originală; c) *un leadership autoritar poate crea multă ostilitate și agresivitate: apariția țapilor ispășitori*. Grupurile conduse autoritar dau dovadă de mai multă ostilitate. Copiii distrugau ușor proprietatea materială a grupului. Ostilitatea se revarsă foarte des asupra țapilor ispășitori; d) *o conducere autoritară poate crea insatisfacție ascunsă*. Patru băieți au părăsit grupurile conduse autoritar. 95% dintre băieți preferau conducătorii democratici. În momentul schimbării grupului, cei care treceau de la un stil de conducere autoritar la un altul democratic trăiau o stare de destindere, exprimată printr-o anumită relaxare a efortului și a disciplinei. Această relaxare momentană însoțește întotdeauna trecerea de la un sistem în care persoanele sunt conduse din exterior, prin norme foarte rigide, la un altul mai democratic, care face apel la o disciplină prin controlul membrilor grupului. Să ne gândim la numeroasele case de educație în care disciplina s-a încredințat elevilor înșiși. După câteva luni s-a instalat haosul, creând impresia că democrația este de nepracticat la tineri. Dacă tinerilor li s-ar fi dat timpul să-și termine educația socială înainte de a ajunge la această concluzie, s-ar fi putut judeca eficacitatea democrației și efectele tranziției de la un regim autoritar la altul mai liberal; e) *în stilul de conducere autoritar, băieții s-au arătat mai dependenți și mai puțin originali*. Conversația era mai puțin variată, rămânea cantonată la situația imediată. Comportamentele indivizilor se asemănau mai mult decât într-un grup condus democratic; f) *a fost mai mult spirit de grup și prietenie în grupurile conduse în mod democratic*. Spontaneitatea era mai mare. Se făceau mai multe comentarii amicale sau inspirate din spiritul de echipă. Se felicitau reciproc. Erau gata să-și împartă proprietatea lor privată”.

(Tellier, Yvan, Leadership și Management. În Tellier, Yvan și Roventța-Frumușani, Daniela, *Resurse umane și dezvoltare organizațională*, 1999, pp. 139-141)

Kurt Lewin este autorul teoriei *câmpului de forțe*. Un câmp de forțe este definit ca ”totalitatea faptelor coexistente, percepute a fi reciproc interdependente”. Conform acestei teorii, comportamentul este dependent de câmpul de forțe care există în momentul apariției lui. Analiza pornește de la situația de ansamblu din care sunt extrase diferite părți componente. Persoana concretă aflată într-o situație concretă poate fi reprezentată matematic, folosind vectori.

De consultat:

Lewin, Kurt [1936] (2008). *Principles of Topological Psychology*. York, Pa: Maple Press Company.

[http://www.google.ro/search?q=Lewin%2C+Kurt+\[1936\]+\(2008\).+Principles+of+Topological+Psychology](http://www.google.ro/search?q=Lewin%2C+Kurt+[1936]+(2008).+Principles+of+Topological+Psychology).

Lucrări:

Lewin, Kurt, Lippitt, Ronald O. și White, Ralph K.(1939). Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created Social Climates. *Journal of Social Psychology*, no.10, pp.271-299.

Lewin, Kurt (1948). *Resolving Social Conflicts*. New York: Harper & Row.

White, Ralph K. și Lippitt, Ronald O. (1960). *Autocracy and Democracy: An Experimental Inquiry*. New York: Harper Collins.

Lewin, Kurt [1936] (2008). *Principles of Topological Psychology*. York, Pa: Maple Press Company.

www.infed.org/thinkers/et-lewin.htm

http://psychology.about.com/od/profilesofmajorthinkers/p/bio_lewin.htm

LIKERT, RENSIS (1903–1981). **Psihosociolog**

american. Licența în sociologie la University of Michigan (1926). Doctor în psihologie la Columbia University (1932). A înființat Institutul de Cercetări Sociale din cadrul Universității din Michigan (1946). Până la retragerea sa din activitatea științifică (1969), a condus una din cele mai importante instituții de cercetare a comportamentului organizațional. După retragerea sa, a creat o firmă de consultanță, Rensis Likert Associates, care i-a permis aplicarea principiilor sale despre conducerea organizațiilor.



“ Rezumând aceste idei, Likert distinge patru stiluri de management. Primul stil este *autoritar subiectiv*, în care conducerea se folosește de frica provocată de amenințări, comunicarea se realizează de sus în jos, de la șef la

subordonat. Subordonații și șefii se află, din punct de vedere psihologic, foarte departe unii de alții, iar majoritatea deciziilor sunt luate la nivelul ierarhic superior etc. Al doilea stil este *autoritar binevoitor*, în care șefii acordă recompense, atitudinea subordonaților este una de supunere față de superiori, informația de jos în sus este limitată la ceea ce șeful vrea să audă. Deciziile strategice sunt luate la vârful ierarhic, deși unele decizii pot fi delegate nivelurilor inferioare etc. Al treilea stil este *consultativ*, în care conducerea acordă recompense, eventuale penalizări și pretinde un anumit grad de implicare din partea subordonaților. Comunicarea se realizează în ambele sensuri, dar cea de jos în sus conține, în afară de ceea ce șeful vrea să audă, doar informații limitate, transmise cu precauție. În acest stil, subordonații pot avea o oarecare influență asupra activității din sectoarele lor. Deciziile strategice sunt luate la nivelul superior, iar cele cu caracter mai restrâns la niveluri mai joase. Cel de-al patrulea este stilul *participativ*. Conducerea acordă recompense economice și folosește deplin participarea grupului și implicarea membrilor acestuia la realizarea obiectivelor de înaltă performanță, la îmbunătățirea metodelor de lucru etc. Comunicarea este exactă și funcționează în toate sensurile, pe verticală și pe orizontală. Subordonații și superiorii sunt apropiați din punct de vedere psihologic. Elaborarea deciziilor din cadrul organizației se face mai ales prin procedee colective, fiind integrată în structura formală a acesteia. Structura organizației constă dintr-o serie de grupuri corelate, legate de restul organizației prin intermediul unor persoane considerate «verigi de legătură», care fac parte simultan din mai multe grupuri. Managementul din categoria a patra generează o productivitate superioară a muncii, participarea mai profundă a personalului și relații mai bune între conducere și salariați. În general, managerii de înaltă performanță sunt cei care și-au organizat personalul în grupuri eficiente, ai căror membri au o atitudine cooperantă și un înalt nivel al satisfacției în muncă, aplicând stilul de management de tip participativ. Există și excepții: competent din punct de vedere tehnic, centrat pe activitate, managementul de tip autoritar poate atinge o înaltă productivitate (în special dacă este susținut de un sistem riguros de tehnici de control). Dar membrii grupurilor în care șefii de echipă utilizează metode coercitive au o atitudine defavorabilă față de activitatea lor și față de conducere, ceea ce poate duce la un nivel ridicat de rebuturi și deșeuri. De asemenea, apar niveluri ridicate ale fluctuației forței de muncă, neînțelegeri frecvente între conducere și personal, conflicte de muncă etc. Managementul, după Likert, este întotdeauna un proces relativ. Pentru a putea fi eficient și pentru a comunica, liderii trebuie să-și adapteze permanent comportamentul, ca să țină cont de ce-i pe care-i conduc. Nu există reguli specifice care să funcționeze bine în toate situațiile, ci numai principii generale care trebuie interpretate astfel încât să se țină cont de așteptările, valoarea și pregătirea celor cu care managerul intră în contact. Sensibilitatea față de aceste valori și așteptări este o calitate esențială a liderilor, iar organizațiile trebuie să creeze climatul și condițiile care să-i încurajeze pe toți managerii să se comporte cu toți oamenii pe care îi conduc corespunzător cu valoarea și așteptările lor. Ca sprijin în această sarcină, managerii dispun astăzi de măsuri relevante, care au fost dezvoltate de specialiștii din științele sociale. Există

metode de evaluare obiectivă a unor variabile, cum ar fi loialitatea membrilor unei organizații față de aceasta, gradul în care realizarea sarcinilor grupurilor ajută la realizarea obiectivelor organizației, gradul de motivație al personalului, gradul de încredere stabilit între diferitele niveluri ierarhice sau între diferite componente ale organizației, eficiența și exactitatea proceselor de comunicare, gradul în care superiorii sunt informați corect despre așteptările, reacțiile, dificultățile, problemele și nereușitele subordonaților, precum și sprijinul pe care îl consideră util și încurajările pe care le așteaptă”.

(Pugh, Derek S. și Hickson, David J., *Managementul organizațiilor*, 1994, pp. 167-168)

Considerând stilul de conducere o variabilă cheie a sistemului social al unei organizații, Likert elaborează patru tipuri de sisteme: a) unul având stilul *autoritar subiectiv*, ca variabilă cheie; b) un sistem social cu variabila cheie, *sistemul autoritar obiectiv*; c) altul cu *sistemul consultativ*, ca variabilă cheie și d) un sistem social cu *sistemul participativ*, ca variabilă definitorie. Cercetările realizate au evidențiat că sistemele organizaționale, întemeiate pe stilul participativ sunt mai performante decât celelalte. Likert este partizanul managementului de tip participativ.

A elaborat scala de măsurare a atitudinilor (de la 1 la 4), cunoscută ca *Scala Likert*.

A stabilit caracteristicile conducerii eficiente: 1. motivația în muncă trebuie să fie stimulată de principii și tehnici moderne și nu de către vechiul sistem de recompense și amenințări; 2. angajații trebuie să fie considerați ca oameni care au propriile nevoi, dorințe și valori și acestea trebuie menținute și îmbunătățite; 3. organizația trebuie să țină strâns unite grupurile care se constituie și să fluidizeze schimbul de informații dintre ele; 4. relațiile de susținere trebuie stimulate în cadrul fiecărui grup, pentru a dezvolta loialitatea și respectul reciproc.

De consultat:

Rensis Likert (2008). *Participative Management Systems*. În Sapru, K. R. (ed.). *Administrative Theories and Management Thought*. New Delhi: Prentice Hall of India Private Ltd., pp. 229- 241.

[http://books.google.ro/books?id=qI4f7G97mkC&pg=PA437&dq=Sapru,+K.R.+\(ed.\)+Administrative+Theories+and+Management](http://books.google.ro/books?id=qI4f7G97mkC&pg=PA437&dq=Sapru,+K.R.+(ed.)+Administrative+Theories+and+Management)

Lucrări:

Likert, Rensis (1961). *New Pattern of Management*. New York: McGraw Hill.

Likert, Rensis (1967). *The Human Organization: Its Management and Value*. New York: McGraw Hill.

en.wikipedia.org/wiki/Rensis_Likert

www.accel-team.com/human_relations/hrels_04_likert.html

LINDBLOM, CHARLES E. (n. 1917). **Economist și politolog american.** Profesor de științe economice la Universitatea Yale și director al Institutului Yale pentru Studii Politice și Economice. Membru al Fundației Gugenheim. Consilier economic al Misiunii de Asistență a SUA, pentru India. Președinte al Asociației Americane de Științe Politice. Președinte al Asociației pentru Studii Economice Comparative. Profesor emeritus la Universitatea Yale.



“Lindblom se întreabă cum *trebuie* luate deciziile și cum *sunt* elaborate ele de fapt. Descrierea pe care o face modului de elaborare a deciziilor, precum și explicațiile oferite se limitează mai ales la administrația publică și la sistemele politice, dar ele pot fi aplicate și altor structuri organizaționale. Cum este abordată problema elaborării deciziei de către manageri, administratori sau oricare altcineva confruntat cu această necesitate? De la bază sau de la vârf? Lindblom oferă un exemplu imaginar din domeniul public. Un administrator trebuie să-și formuleze strategia ținând seama de inflație (ceea ce poate fi aplicabil și în cazul unui director de marketing, atunci când își conturează strategia de stabilire a prețurilor). Pentru a ajunge la originea problemei, trebuie încercată identificarea tuturor variabilelor posibile, indiferent cât ar fi de numeroase, cum ar fi o schemă completă a posturilor, profituri rezonabile, protejarea economiilor, rate de schimb stabile etc. Apoi, trebuie încercată evaluarea efectului asupra valorii fiecărei variabile, provocat de variațiile celorlalte. Odată încheiată această etapă, administratorul poate trece la estimarea soluțiilor alternative dintr-un număr virtual infinit de combinații posibile. Pentru realizarea aceasta, el are nevoie să acumuleze o mare cantitate de informație. Trebuie, de asemenea, reconsiderate bazele teoretice, de la planificarea centralizată totală, pe de o parte, până la piața complet liberă, pe de alta. Toate aceste informații și alternative, admitând că ar putea fi vreodată colectate în totalitate, ar fi imposibil de cuprins. În loc de a încerca așa ceva, administratorul s-ar putea declara mulțumit cu obiectivul comparativ simplu al unei perioade de stabilitate a prețurilor. În acest caz, sunt trecute cu vederea majoritatea valorilor sociale, atenția fiind focalizată doar pe obiectivele imediate și nemijlocit relevante. Vor fi comparate doar un număr limitat de alternative, majoritatea deja familiare din ocaziile anterioare, iar punerea în discuție a teoriilor sau a principiilor va fi evitată. Se poate lua apoi o decizie care să asigure, pentru un timp, un succes parțial. Această primă abordare a deciziilor aspiră la *idealul rațional deductiv*. Aceasta pretinde ca toate valorile implicate să fie confirmate și suficient de precis formulate pentru a putea fi ordonate într-o scală de priorități, ca principiile rezultate să indice care informații sunt necesare comparării strategiilor alternative posibile, ca fiecareia dintre acestea să i se asigure setul complet de informații și ca, în final, o deducție logic calculată să conducă la cea mai bună alternativă [...]. Cu toate acestea, este dificil de găsit un exemplu de astfel de abordare sinoptică.

Nici susținătorii ei nu pot indica unde se aplică. Ea reprezintă mai degrabă un ideal decât ceva aplicabil, deoarece nu reușește să se adapteze la trăsăturile reale și problematice ale deciziilor, ale celor care încearcă să le ia, ale procesului de elaborare a deciziilor [...]. Din această cauză, procedura elaborării deciziilor, utilizată de obicei de analiști și de factorii de decizie, nu este una sinoptică. Lindblom o numește *strategia incrementalismului fragmentat*, adică efectuarea unor *comparații limitate, succesive*, foarte departe de abordarea sinoptică pretinsă de idealul rațional deductiv. Deși incrementalismul fragmentat nu poate fi unicul set de adaptări utilizate în rezolvarea dificultăților practice ale procesului decizional, Lindblom este de părere că este preponderent. În cadrul său, schimbările se produc prin creșteri minore, în procese incoerente și necoordonate (incremental înseamnă «o creștere elementară în valoarea unei variabile importante»). Nu există o frontieră precisă între incremental și static, care nu este decât o etapă de-a lungul continuumului temporal). În cadrul acestei strategii, este produsă o serie nedefinită și aparent dezordonată de mici schimbări cu scopul evitării răului prezent, și mai puțin către un scop definit. Multe aspecte ale problemei rămân evident nerezolvate. În rezumat, incrementalismul fragmentat este restrictiv, serial și restaurator. În locul analizei raționale a tuturor posibilităților, analiștii sau factorii de decizie simplifică problema, luând în considerație doar laturile în care circumstanțele ar putea diferi – dacă ar fi alterate. Se examinează doar schimbarea marginală și, deci, posibil de înțeles, și se ia în considerație numai un număr restrâns de consecințe pentru fiecare alternativă. Mai departe, sarcina poate fi făcută mai ușoară, limitând și numărul alternativelor. Posibilitățile cele mai îndepărtate sau mai improbabile sunt lăsate deoparte, chiar dacă sunt importante, pentru că altfel nu s-ar putea lua nicio decizie”.

(Pugh, Derek S. și Hickson, David J., *Managementul organizațiilor*, 1994, pp. 137-138; 139-140)

De consultat:

Dahl, Robert A. și Lindblom, Charles E. (1991). *Politics, Economics and Welfare*. New Brunswick, New Jersey: Transaction Publishing.

[http://www.google.ro/search?q=Linblom%2C+Charles+E.+\(1991\).+Politics%2C+Economics](http://www.google.ro/search?q=Linblom%2C+Charles+E.+(1991).+Politics%2C+Economics)

Lucrări:

Dahl, Robert A. și Lindblom, Charles E. (1977). *Politics and Markets: The World's Political Economic Systems*. New York: Basic Books.

Lindblom, Charles E. și Cohen, David K. (1979). *Usable Knowledge: Social Science and Social Problem Solving*. Yale University Press.

Dahl, Robert A. și Lindblom, Charles E. (1991). *Politics, Economics and Welfare*. New Brunswick, New Jersey: Transaction Publishing.

Lindblom, Charles E. (2001). *The Market System: What It Is, How it Works and What Make of It*. Yale University Press.

www.yale.edu/polisci/people/clindblom.html

en.wikipedia.org/wiki/Charles_E._Lindblom

LIPSKY, MICHAEL. Politolog american. Licență în politologie la Colegiul Oberlin și doctorat la Universitatea Princeton. Profesor la Institutul de Politici Publice din Georgetown și director de program la Centrul Demos din New York. Profesor de științe politice la universitățile Massachusetts, Wisconsin, Washington, Harvard. A fost membru în conducerea Fundației Ford.



Specialist în administrația publică. Lipsky folosește conceptul de *birocrație la nivelul străzii*, care se referă la persoanele ce se ocupă cu punerea în aplicare a politicilor, umblând pe străzi și fiind în contact regulat cu cetățenii: polițiști, pompieri, asistenți sociali.

Autorul a identificat mai multe probleme specifice acestor categorii de birocrați: resurse limitate, o marjă de negociere, relații afective cu unii clienții (de simpatie sau antipatie). Acești lucrători din serviciul public nu lucrează pentru profit, ci pentru binele comun. Ceea ce presupune un angajament profund la un ideal de servicii: medicii nu se uită la ceas când sunt chemați să salveze viața unui om, oamenii de la dezapezire nu stau la program doar 8 ore când au de făcut drum prin troiene, profesorii trebuie să hrănească disciplina și curiozitatea elevilor, ofițerii de poliție trebuie să mențină ordinea și să descurajeze comportamentele distructive. Aceste activități nu presupun o muncă simplificată.

În ciuda proliferării normelor și reglementărilor care fac aceste activități cât mai riguroase și mai impersonale, ele au în continuare o mare flexibilitate, iar puterea și influența acestor persoane continuă să se exercite dincolo de norme. Punerea în practică a politicilor publice este un lucru ce reflectă mai degrabă valorile individuale ale fiecărui birocraț de la nivelul străzii și mai puțin voința factorilor de decizie. Deși imparțialitatea este o calitate obligatorie la angajarea unui birocraț (care înseamnă punerea în aplicare a legii în mod echitabil față de toți cetățenii), în realitate există o mare discriminare, dată de tratamentul diferențiat care se aplică unor persoane în virtutea apartenenței, reale sau presupuse, la anumite grupuri sociale.

”În analiza pe care o face asupra relațiilor dintre funcționarii instituțiilor publice și clienții acestora, Michael Lipsky identifică o serie de situații în care apar tratamente diferențiate. Astfel, funcționarii vor fi tentați să îi favorizeze în distribuirea resurselor pe clienții care par să aibă cele mai multe șanse de eligibilitate conform criteriilor birocratice. De asemenea, birocrații vor avea tendința să îi favorizeze pe cei din interacțiunea cu care pot obține o anumită gratificație, anumite beneficii. Tratamentul diferențiat apare mai ales atunci când există mulți solicitanți pentru resursele respective și nu există un control pentru felul în care au fost atribuite acestea, precum și în situația în care funcționarii trebuie să hotărască dacă unii clienți răspund mai bine la tratament decât alții. În condițiile în care munca funcționarilor publici implică un stres destul de mare, aceștia vor face apel la stereotipuri pentru a-și

simplifica munca și vor acționa în conformitate cu acestea. Grupurile supuse cel mai adesea discriminării sunt: minoritățile etnice, rasiale, religioase, grupurile de imigranți, femeile, minoritățile sexuale, persoanele cu abilități speciale, vârstnicii. Domeniile de manifestare a discriminării cele mai investigate au fost sistemul educațional, piața muncii, locuirea.

Aceste grupuri vulnerabile din punct de vedere social devin vulnerabile și din puncte de vedere economic. Cei care sunt ținta prejudecăților și a discriminărilor într-o societate anume vor întâmpina dificultăți de integrare pe piața muncii (nu își vor găsi locuri de muncă pe măsura calificării sau vor fi plătiți la nivel inferior celor care aparțin grupurilor favorizate) și vor avea dificultăți în obținerea beneficiilor publice. Toate acestea îi fac vulnerabili din punct de vedere economic și îi includ în categoria grupurilor cu risc ridicat de sărăcie. Pentru reducerea discriminării au fost dezvoltate o serie de strategii menite să asigure egalitatea de șanse în zonele în care au fost în mod sistematic subreprezentate a persoanelor care fac parte din grupuri supuse în mod tradițional discriminării. În Statele Unite aceste strategii poartă numele de *acțiune afirmativă*, în timp ce în Marea Britanie sunt cunoscute sub denumirea de *discriminare pozitivă*. Aceste strategii nu presupun o „discriminare inversă”, ci au menirea să asigure egalitatea de șanse pentru toți cetățenii, indiferent de grupul căruia îi aparțin. *Discriminarea pozitivă și acțiunea afirmativă* presupun pe de o parte recunoașterea dezavantajelor acumulate de grupurile respective, precum și dezvoltarea de politici și de practici care ajută la depășirea dificultăților.”

(Mălina Voicu – *Discriminare*

<http://www.iccv.ro/index.php/ro/component/content/article/84-ds-d/136-ds-discriminare>)

De consultat:

Lipsky, Michael (2010). *Street Level Bureaucracy. Dilemmas of the Individual in Public Services*. Russel Sage Foundation Publications.

[http://books.google.ro/books?id=WjUBulsr2O0C&printsec=frontcover&dq=Lipsky,+Michael+\(2010\).+Street+Level+Bureaucracy](http://books.google.ro/books?id=WjUBulsr2O0C&printsec=frontcover&dq=Lipsky,+Michael+(2010).+Street+Level+Bureaucracy)

Lucrări:

Lipsky, Michael (1970). *Protest in City Politics: Rent Strikes, Housing and the Power of the Poor*. Rand McNally.

Lipsky, Michael (1983). *Street Level Bureaucracy. Dilemmas of the Individual in Public Services*. Russel Sage Foundation Publications.

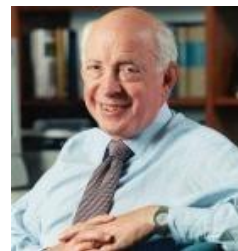
Lipsky, Michael și Smith, Steven Rathgeb (1993.) *Nonprofits for Hire: The Welfare State in the Age of Contracting*. Harvard University Press.

www.explore.georgetown.edu › Faculty

<http://okpolicy.org/blog/government-operations/guest-blog-michael-lipsky-the-public-service-includes-state-and-local-workers>

LORSCH, JAY W. Expert american în

management. A absolvit managementul la Colegiul Antioch din cadrul Universității Columbia (1955). Doctorat în administrarea afacerilor la Harvard Business School (1964). Profesor de relații umane la Harvard Business School (din 1965). Membru al American Academy of Arts and Science. În prezent profesor emeritus. Cunoscut pentru aplicarea științei comportamentale la studiul organizațiilor.



Împreună cu Paul Lawrence a scris despre impactul factorilor de urgență asupra structurii organizaționale, denumindu-și propria abordare "teoria contingenței". Pentru ei nu există o cale pentru gestionarea instituțiilor care să poată fi numită ca "cea mai bună". Incertitudinile și schimbările rapide dictează de multe ori care este cel mai bun stil de management. Structura forței de muncă a cunoscut schimbări majore în ultimii ani. Diferențele de putere, generatoare de

Teoria "**contingenței**" spune că nu există vreo structură organizațională inerent mai eficientă decât altele. Dimpotrivă, pentru că organizațiile diferă în privința sarcinilor pe care le îndeplinesc și a mediilor cu care au de-a face, structura organizațională potrivită este în fiecare caz o funcție a unor factori precum tehnologia, piața și predictibilitatea sarcinilor.

conflict, au ajutat la atingerea obiectivelor. Într-un studiu făcut în SUA pe trei medii industriale diferite (mase plastice, produse alimentare, containere), ei au arătat că gradul de incertitudine a fost strâns legat de structura organizatorică internă. Când incertitudinea a fost mare a apărut cu mai mare necesitate diferențierea vânzărilor de producție, de departamentele de cercetare din cadrul firmelor. Departamentele au avut nevoie de un grad mai mare de diferențiere internă pentru dezvoltarea unor mecanisme adecvate care să rezolve problemele legate de condițiile externe.

Totuși, cu cât este mai mare gradul de diferențiere internă, cu atât este mai mare nevoia unui mecanism potrivit pentru integrarea și rezolvarea conflictelor dintre diferitele segmente.

Strategiile de diferențiere includ: crearea personalului administrativ de asistență pe lângă directorii de producție, atragerea unor specialiști externi, crearea unor departamente adiționale dependente de producție, de teritoriu sau de clienți, delegarea de autoritate pentru luarea deciziilor de sus în jos la nivelul departamentelor, descentralizarea, etc. Toate aceste strategii au ca scop funcționarea mai eficientă a diferitelor părți ale organizației. Pe de altă parte prea multă independență acordată unităților subordonate creează situații care vin în detrimentul instituției, de aceea managerii trebuie să gândească strategii de integrare.

Strategiile de integrare sunt realizate cu ajutorul unor concepte, cum ar fi: ierarhia autorităților, regulamente foarte stricte de funcționare și organizare, comitete specializate pe probleme, aria de control, circulația informațiilor. Ierarhia autorității într-o întreprindere se mai numește „chain of command”, adaptat în „lanț ierarhic”. Stabilirea cu exactitate a acestei ierarhii de autoritate este primul instrument al integrării.

Diferențierea și integrarea conlucrează pentru a asigura eficiența întreprinderii. Opțiunea pentru una sau alta într-o măsură mai mare sau mai mică este în concordanță cu munca ce trebuie desfășurată și cu factorii mediului extern la care trebuie să răspundă întreprinderea.

Criza din ultimii ani a ridicat problema salariilor directorilor executivi și a membrilor din consiliile de conducere. Discuțiile publice au mers din nou spre problema diferențierii și a integrării. Jay Lorsch consideră că trebuie regândite rolurile consiliilor și al fiecărui membru, trebuie făcută o analiză a circulației informațiilor între departamente, a relațiilor cu clienții, a succesorilor și a riscurilor. Liderii trebuie să gestioneze contextul organizațional mai degrabă decât să se concentreze pe operațiunile de zi cu zi. El nu trebuie să se scufunde în detalii. Trebuie să învețe să-și comunice strategia, să selecteze oameni-cheie și să definească valorile pe care angajații trebuie să le respecte. În plus, el trebuie să dovedească organizației loialitate. Cei mai mulți lideri din bănci și din instituțiile implicate în mari scandaluri financiare știau că job-ul lor era limitat și se purtau ca atare, urmărindu-și interesul personal în dauna instituției. Succesul depinde de capacitatea liderilor de a transmite convingător devotamentul lor față de instituție. Fără acest devotament apar aroganța, epuizarea, corupția și eșecul.

De consultat:

Paul Lawrence și Jary Lorsch (2007). În Pugh, Derek S. și Hickson, David J. *Great Writers on Organizations*, Ashgate Publishing Company, pp. 69-73.

<http://books.google.ro/books?id=QHC95CJAnAMC&printsec=frontcover&dq=Pugh,+Derek+S.+and+Hickson,+David,+J.,+2007,+Great+Writers+on+Organizations...>

Lucrări:

Lorsch, Jay W. și Lawrence, Paul R. (1969). *Organizational Development: Diagnosis and Action*. Reading, Mass. Addison-Wesley Publishing Company.

Lorsch, Jay W. și Lawrence, Paul R. (ed.) (1972). *Managing Group and Intergroup Relations*. Homewood, Ill: Richard D. Irwin Inc.

Lawrence, Paul R. și Lorsch, Jay W. [1967] (1986). *Organization and Environment*. Harvard Business School Press.

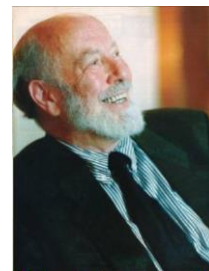
Lorsch, Jay W., Berlowitz, Leslie și Zelleke, Andy (ed.) (2005). *Restoring Trust in American Business*. The Academy of Arts and Sciences. Cambridge Mass: MIT Press.

hbswk.hbs.edu/faculty/jlorsch.html

http://dor.hbs.edu/fi_redirect.jhtml?facInfo=bio&facEmId=jlorsch

LUCKMANN, THOMAS (n. 1927). Sociolog

german de origine slovenă. A studiat sociologia la universitățile din Viena și Innsbruck. Mai târziu, în SUA a studiat la New School for Social Research din New York. A fost profesor la Universitatea Konstanz din Germania. Membru al Academiei de Știință și Artă din Slovenia. Din 1994 este profesor emeritus. Este doctor onorific al Universităților din Linköping (Suedia) și Ljubljana (Slovenia). A predat la universități din New York, Frankfurt, Harvard, Stanford, Wollongong (Australia). A fost influențat de sociologia fenomenologică, promovată de Alfred Schütz, abordând problematica constructivismului social. Luckman este cunoscut, mai ales prin lucrările



Pentru Luckmann limbajul reflectă cultura unei societăți, arată modul în care ea își clasifică și evaluează mediul înconjurător și relațiile individuale. Descifrarea lui permite înțelegerea diviziunilor din cadrul unei instituții sau societăți, a raporturilor de putere și a sistemelor de control social.

The Social Construction of Reality (1966) publicată împreună cu Peter L. Berger și *Structures of Life-World*, cu Alfred Schütz.

Luckmann a fost preocupat de modul în care ființele umane sunt modelate de fapte și acțiuni sociale, dar și cum oamenii se implică în mod conștient în modelarea și crearea de lumi sociale. Ordinea socială este construită de jos, nu impusă de sus. El consideră că o descriere exactă a fenomenelor vieții oamenilor oferă o bază pentru

științele sociale. Fenomenologia descoperă structurile universale ale existenței umane în orice moment și în toate timpurile. Una dintre aceste structuri este legată de formele de comunicare între indivizi și de interpretarea sensurilor acțiunilor. Limbajul are un rol fundamental în cunoașterea vieții cotidiene, fiind definit ca "cel mai important sistem de semnale din societatea umană".

Experiența cea mai importantă cu ceilalți se petrece în situații de tip „față în față”, care este cazul prototip al interacțiunii sociale. Toate celelalte cazuri derivă din acesta. Relațiile cu ceilalți în situații de acest tip sunt foarte flexibile. Tipizările interacțiunii sociale devin din ce în ce mai anonime pe măsură ce se îndepărtează de situația față-n-față. Limbajul s-a născut din viața cotidiană și se raportează în principal la aceasta.

Limbajul își are originile în situațiile față-n-față, (concretul realității lui „aici” și „acum”), dar poate fi cu ușurință desprins de ele (ideea abstractizării). Într-o situație față-n-față, limbajul dispune de calitatea de reciprocitate, care îl distinge de orice alt sistem de semnale. De asemenea, are calitatea obiectivității. Limbajul are o flexibilitate comunicativă atât de vastă încât permite obiectivarea unei mari varietăți de experiențe, pe care le tipizează, închizându-le în categorii largi, care au înțeles pentru cei din jur.

Datorită capacității sale de a transcende „aici și acum”-ul, limbajul leagă între ele diferite zone din realitatea cotidiană și le integrează într-un întreg cu sens. Aceste transcenderi au dimensiuni spațiale, temporale și sociale.

O întregă lume poate fi actualizată prin limbaj, în orice moment. Această putere de transcendere și de integrare a limbajului se păstrează și atunci când nu conversăm în mod real cu ceilalți.

În privința relațiilor sociale, limbajul îi „face prezenți” pentru noi nu numai pe cei care sunt fizic absenți în acel moment, ci și pe cei dintr-un trecut amintit sau reconstituit, ca și pe cei proiectați ca figuri imaginare din viitor. Limbajul este capabil să transeandă cu totul realitatea vieții cotidiene. Modalitatea lingvistică prin care se realizează o astfel de transcendere se numește limbaj simbolic. Limbajul construiește enorme edificii de reprezentări simbolice. El este capabil să construiască simboluri foarte abstracte față de experiența zilnică, dar și să le „readucă” în viața obișnuită și să le înfățișeze ca elemente obiective reale ale cotidianului. Individul trăiește zilnic într-o lume de semnale și simboluri.

(Peter Berger, Thomas Luckmann, *Construirea socială a realității*, 1999, pp.50-52)

De consultat:

Schütz, Alfred și Luckmann, Thomas (1989). *The Structures of the Life-World*, vol.2. Northwestern University Press.

<http://books.google.ro/books?id=NoMdU5GunA8C&printsec=frontcover&dq=Luckmann,+Thomas>

Lucrări:

Berger, Peter L. și Luckmann, Thomas [1966] (1999). *Construirea socială a realității*. București; Editura Univers (trad. din l. engleză și note de Alex. Butucelea).

Schütz, Alfred, Luckmann Thomas, Zaner Richard M. și Engelhardt, Tristram Jr. (1973) *Structures of the Life-World (Studies in Phenomenology and Existential Philosophy)*. Northwestern University Press.

evans-experientialism.freewebspace.com/berger_luckmann.htm

<http://hirr.hartsem.edu/ency/luckmann.htm>

MARCH, JAMES GARDNER (n. 1928).

Psiholog și sociolog american. Licență și master la University of Wisconsin și doctorat în filosofie la Yale University. Profesor de management din 1953 la Carnegie Institute of Technology, iar din 1970 la Stanford University. Membru al Academy of Science, the American Academy of Arts and Science, National Academy of Education. Membru al Royal Swedish Academy of Science. *Doctor honoris*



causa a numeroase universități din SUA și din străinătate. A colaborat cu departamentele de științe politice și sociologie de la mai multe universități.

Este cunoscut mai ales prin cercetările privind organizațiile și procesele de decizie din cadrul acestora. "March este autorul, alături de fostul său coleg, Simon, al conceptului de raționalitate limitată. Pe lângă atenția deficitară, capacitatea mentală este și ea limitată. Minteaa unui factor de decizie cuprinde atât cât poate. Poate prelucra o cantitate limitată de informație, un număr redus de alternative (v. și Charles Lindblom). În aceste condiții, dacă luarea deciziei se intenționează a fi rațională, raționalitatea acesteia va avea limite severe. Deciziile vor fi luate cunoscându-se mult mai puține lucruri decât s-ar putea în principiu. După atenția deficitară și raționalitatea limitată urmează preferințele imprevizibile. Oamenii se răsgândesc în privința a ce doresc. Chiar și atunci când știu ce vor, ei pot să-și ignore preferințele și să urmeze sfaturile altora sau tradițiile. De asemenea, ei își pot exprima dorințele într-un mod ambiguu. Preferințele lor pot intra în conflict cu ale altora. În acest punct, limitările cognitive ale raționalității se cuplează cu cele politice. March, alături de celălalt fost coleg al său, Cyert, recunoaște că o firmă și, de fapt, orice altă structură organizațională, reprezintă o coaliție schimbătoare de interese politice multiple. «Structura unei firme nu se dă, ci se negociază. Obiectivele unei firme nu se dau ci se discută». Coalițiile, pentru a folosi cuvintele

Conform teoriei "raționalității limitate" capacitatea oamenilor de a urmări un scop rațional întâmpină anumite limite cognitive. În loc să caute soluția optimă, oamenii adoptă strategia satisfăcătorului, adică acceptă o soluție "suficient de bună", într-o așa-numită zonă de indiferență.

lor, includ managerii, lucrătorii, acționarii, furnizorii, juriștii, funcționarii fiscali și alți agenți ai statului, precum și toate subunitățile sau departamentele în care este divizată organizația. Fiecare dintre acești factori are preferința sa în privința structurii și obiectivelor firmei. Din acest motiv, definiții sunt negocierea, tocmeala și nu raționalitatea detașată. Aici apare punctul de întâlnire între limitele politice și cele organizaționale, determinate de *anarhiile organizate*. Deși nu toate organizațiile sunt dominate de o anarhie organizată, acest fenomen se petrece pe anumite perioade, mai ales în cazul companiilor publice sau al organizațiilor educaționale, cum sunt universitățile, colegiile și școlile".

(Pugh, Derek S. și Hickson, David J., *Managementul organizațiilor*, 1994, pp.131-132)

March și Cyert consideră firma ca un "grup de participanți la cereri disparate" (angajați, directori, acționari, clienți, furnizori, administratori) care au cu toții interese în sistem. Procesul de decizie poate fi analizat împărțindu-l în trei componente: obiectivele sau scopurile, așteptările sau speranțele, alegerea organizației. Scopurile firmei nu pot fi descrise în termeni de preferință a majorității; ele sunt definite în cursul negocierii între coalițiile existente asupra recompenselor dorite ca răsplată a participării lor. Astfel aceste scopuri nu sunt

total raționale și sunt adesea stabilite sub forma constrângerilor, sunt controlate prin bugete și prin diviziunea funcțiilor. Aspirațiile organizației funcționează ca un filtru ce îndepărtează informațiile care nu convin și le reține doar pe acelea care corespund așteptărilor. Alegerile organizației sunt operate cu ajutorul procedurilor care încearcă cel mai adesea să evite incertitudinea, să mențină regulile existente, să utilizeze reguli simple. Aceste proceduri sunt de cele mai multe ori standard și influențează obiectivele individuale ale membrilor și percepția lor asupra stării mediului.

De consultat:

March, James G. (1999). *The Pursuit of Organizational Intelligence*. Blakwell Publishers Inc.

[http://books.google.ro/books?id=VnsMOTmlMoMC&pg=PA192&dq=March,+James,+G.+\(1999\).+The+Pursuit+of+Organizational](http://books.google.ro/books?id=VnsMOTmlMoMC&pg=PA192&dq=March,+James,+G.+(1999).+The+Pursuit+of+Organizational)

Lucrări:

Cyert, Richard M. și March, James G. (1963). *A Behavioral Theory of the Firm*. Oxford: Blackwell Publishers Inc.

March, James G. (1988). *Decision and Organization*. Blakwell Publishers Inc.

March, James G. (1999). *The Pursuit of Organizational Intelligence*. Blakwell Publishers Inc.

www.getcited.org/mbrx/PT/99/.../11058704

encyclopedia.farlex.com/March,+James+G

MARCUSE, HERBERT (1898–1979). **Filosof și sociolog american** de origine germană. Membru al Școlii de la Frankfurt. Studii academice de lingvistică, filosofie și economie politică la universitățile din Berlin și Freiburg. La Freiburg devine asistentul lui Martin Heidegger și redactează teza de doctorat privind ontologia și teoria istoricității la Hegel. Membru al Institutului de Cercetări Sociale de la Frankfurt (1932).



Emigrează în SUA (1933), din cauza persecuțiilor naziste. Se angajează la Institutul de Cercetări Sociale din New York. Profesor de filosofie și științe politice la Universitățile Columbia, Harvard, Brandeis din Boston (1954–1966), la Universitatea din San Diego, California (din 1967). A realizat o critică a societății capitaliste occidentale pe baza unei concepții inspirate din opera lui Marx și Freud (freudo-marxism). Întemeietor al noii stângi. Critic al empirismului pozitivist din sociologie.

”Caracterul terapeutic al conceptului operațional apare cel mai limpede atunci când gândirea conceptuală este pusă metodic în slujba cercetării și îmbunătățirii condițiilor sociale existente, în cadrul instituțiilor societale existente, adică în sociologia industrială, în cercetarea motivațiilor, în marketing și în sondajele opiniei publice. Când forma dată a societății este și rămâne sistemul suprem de referință al teoriei și practicii, acest gen de sociologie și psihologie nu este greșit. Este mai uman și mai rentabil să existe relații bune între muncitori și patroni, condiții de muncă plăcute și dorințele clienței să fie în armonie cu dezideratele afacerilor și ale politicii. Raționalitatea acestui fel de știință socială apare însă într-o lumină diferită dacă societatea dată, rămânând cadrul de referință, devine obiectul unei teorii critice care vizează însăși structura acestei societăți, prezentă în toate faptele și condițiile particulare și determinând locul și funcția lor. În acest caz, caracterul lor ideologic și politic iese în evidență, iar elaborarea unor concepte adecvate sub raport cognitiv impune depășirea concreteței înșelătoare a empirismului pozitivist. Conceptul terapeutic și operațional devine fals în măsura în care izolează și atomizează faptele, le stabilizează în cadrul întregului represiv și acceptă termenii acestui întreg drept termeni ai analizei. Traducerea metodologică a universalului în concept operațional devine atunci o reducere represivă a gândirii. Drept exemplu, aleg o lucrare «clasică» a sociologiei industriale: *Studiul despre relațiile de muncă în uzinele Hawthorne ale companiei Western Electric*, a lui Roethlisberger și Dickson. Este un studiu vechi, iar de atunci metodele au devenit mult mai precise. După părerea mea, însă, substanța și funcția lor au rămas aceleași. Mai mult, acest mod de gândire nu numai că a pătruns de atunci în alte ramuri ale științelor sociale și în filosofie, ci, totodată, a contribuit la modelarea subiecților umani pe care îi studiază. Conceptele operaționale se concretizează în metode de control social mai bune: ele devin parte integrantă a științei administrării, sectorul relațiilor umane. Iată cum se exprimă, în *Labor Looks At Labor*, un muncitor din industria automobilului: «Neputând sparge grevele noastre, neputându-le opri prin tactica înfruntării directe, administratorii au studiat *relațiile umane* în domeniile economic, social și politic pentru a descoperi cum să neutralizeze sindicatele». Studiind plângerile muncitorilor despre condițiile de muncă și salarii, cercetătorii au fost izbiți de faptul că majoritatea erau formulate în «termeni vagi, nepreciși», le lipseau «referiri obiective» la «standarde general acceptate» și aveau caracteristici «în mod esențial diferite de însușirile asociate în mod curent cu faptele obișnuite». Cu alte cuvinte, plângerile erau formulate în declarații generale ca: «Spălătoarele sunt insalubre», «Munca este periculoasă», «Salariile sunt prea mici». Călăuzindu-se după principiul gândirii operaționale, cercetătorii au tradus sau reformulat aceste enunțuri astfel încât generalitatea lor vagă să poată fi redusă la corespondente particulare, la termeni care desemnau situația particulară ce generase plângerea și descriau «cu precizie condițiile din uzină». Forma prea generală a fost dizolvată în enunțuri care identificau operațiile și condițiile particulare care au dat naștere plângerii, și, ca urmare, aceasta a fost luată în considerație și s-au modificat operații și condiții particulare. De pildă, fraza:

«Spălătoarele sunt insalubre» a fost tradusă prin: «Cu cutare prilej am intrat în acest spălător și lavoarul era murdar». Ancheta a stabilit că faptul acesta era, în mare măsură, imputabil neglijenței câtorva salariați; s-a inițiat o campanie împotriva aruncării pe jos a hârtiilor murdare, împotriva scuipatului pe jos etc.; un om a fost apoi însărcinat cu menținerea permanentă a curățeniei în spălător. «Astfel, numeroase plângeri au fost reinterpretate și au devenit prilejul unor îmbunătățiri». Iată alt exemplu: muncitorul B, care lucrează cu bucata, declară în termeni generali că tariful pe bucată este prea scăzut. Interviu cu el dezvăluie că «soția sa este în spital și că el își face griji în privința onorariului pe care trebuie să-l plătească medicului». În cazul acesta, conținutul latent al plângerii constă în faptul că, în urma îmbolnăvirii soției sale, câștigul prezent al lui B este insuficient pentru a acoperi obligațiile sale financiare curente». O astfel de traducere modifică sensibil semnificația propoziției concrete. Enunțul netradus formulează o condiție generală în generalitatea ei («Salariile sunt prea mici»). El trece dincolo de condițiile particulare din fabrica particulară și de situația particulară a muncitorului. În această generalitate – și nu numai în ea – enunțul formulează o acuzare de mare amploare care consideră cazul particular ca manifestare a unei stări universale de lucruri, insinuând că aceasta nu poate fi îmbunătățită prin măsuri luate în cazul particular. Astfel, enunțul netradus stabilea o relație concretă între cazul particular și întregul din care el este un caz, iar acest întreg include condițiile ce depășesc respectiva muncă, respectiva fabrică, respectiva situație personală. Acest întreg este eliminat din traducere și tocmai această operație face posibilă remediarea. Muncitorul poate că nu-și dă seama de acest lucru, iar pentru el plângerea sa poate avea într-adevăr semnificația particulară și personală pe care traducerea o evidențiază drept «conținut latent» al ei. În plus, limbajul pe care-l folosește își afirmă validitatea obiectivă împotriva conștiinței sale: el exprimă condiții care există, deși nu există «pentru el». Concretețea cazului particular dobândită de traducere este rezultatul unei serii de abstracții de la concretețea lui *reală*, care rezidă în caracterul universal al cazului. Traducerea leagă enunțul general de experiența personală a muncitorului care îl emite, dar se oprește înaintea punctului în care muncitorul s-ar simți «Muncitorul» și în care munca sa i-ar apărea drept «Munca» clasei muncitoare. Este necesar să precizăm că în traduceri pe care le efectuează, cercetătorul operațional nu face altceva decât să urmeze procesul realității și poate chiar traducerile muncitorului însuși. Nu el este vinovat de blocarea experienței muncitorului și funcția lui nu este de a gândi în termenii unei teorii critice, ci de a-i învăța pe supraveghetori să «folosească metode mai umane și mai eficiente față de muncitorii lor» (numai termenul «umane» pare neoperațional și cere să fie analizat). Întrucât modul acesta de cercetare și gândire, inspirat din «management», pătrunde în alte dimensiuni ale efortului intelectual, serviciile pe care el le aduce devin tot mai inseparabile de validitatea lui științifică. În acest context, funcționalizarea are un efect într-adevăr terapeutic. Odată ce nemulțumirea personală este izolată de nefericirea generală, odată ce conceptele universale, care militează împotriva funcționalizării, sunt dizolvate în referiri particulare, cazul

devine un incident tratatibil și maniabil. Cazul, desigur, rămâne incidentul unui universal – niciun mod de gândire nu se poate lipsi de universal, dar de un gen foarte diferit de cel avut în vedere în enunțul netradus. Din clipa în care se va rezolva problema onorariului medicului, muncitorul B va recunoaște că, în general, salariile *nu* sunt prea mici și că a fost vorba numai de o strâmtorare în situația lui individuală (care se poate ivi și în alte situații individuale). Cazul său a fost subsumat unui alt gen – cel al cazurilor de strâmtorare personală. El nu mai este «Muncitorul» sau «Salariatul» (adică membrul unei clase), ci muncitorul sau salariatul B de la uzina Hawthorne a companiei Western Electric». Autorii lucrării *Management and the Worker* erau perfect conștienți de această implicație. După ei, una din funcțiile fundamentale care trebuie să fie puse la punct în sânul unei organizații industriale este «funcția specifică a muncii personale», iar această funcție cere ca organizatorii însărcinați cu relațiile dintre patroni și salariați «să țină seama de ceea ce se petrece în mintea fiecărui muncitor, să-l considere pe acesta ca pe un salariat având istoria sa personală» sau «ocupând în fabrică un loc al său care-l pune în contact cu anumite persoane sau grupuri de persoane». Și, invers, autorii condamnă ca fiind incompatibilă cu „funcția specifică a muncii personale» atitudinea de a avea în vedere salariatul «tipic» sau «mediu» și «ceea ce se petrece în mintea muncitorului în general». Putem rezuma aceste exemple confruntând enunțurile inițiale cu traducerea lor în forma funcțională. Vom lua ambele versiuni de bune fără a le verifica.

1. «Salariile sunt prea mici». Subiectul propoziției îl reprezintă «salariile», *nu* remunerarea particulară a unui muncitor particular pentru o muncă particulară. Omul care face această declarație se gândește poate numai la propria sa experiență; forma însă pe care o dă afirmației sale depășește experiența sa personală. Predicatul atributiv „sunt prea mici» presupune o referire care nu apare în propoziție: prea mic pentru cine sau pentru ce? Termenul de referință ar putea fi individul care emite enunțul sau colegii săi cu aceeași muncă; dar substantivul general (salarii) antrenează întreaga mișcare de gândire exprimată în propoziție și face ca restul elementelor propoziției să dobândească același caracter de generalitate. Termenul de referință rămâne neprecis – «prea mici, în general» sau «prea mici pentru oricine care, ca și vorbitorul, este salariat». Propoziția este abstractă. Ea se referă la condiții universale cărora nu li se poate substitui niciun caz particular; semnificația ei este «tranzitivă» față de fiecare caz individual. Într-adevăr, propoziția cere să fie «tradusă» într-un context mai concret, un context însă în care conceptele universale nu pot fi definite de o serie *particulară* de operații (ca, de pildă, istoria personală a muncitorului B și funcția specială pe care o îndeplinește în uzina W). Conceptul «salarii» se referă la grupa «salariați», integrând toate istoriile personale și toate muncile speciale într-un univers concret.

2. «În urma îmbolnăvirii soției sale, câștigul prezent al lui B este insuficient pentru a acoperi obligațiile sale financiare curente». Notăm că în această traducere subiectul din enunțul 1 a fost deplasat. Conceptul universal «salarii» este înlocuit cu «câștigul prezent al lui B», expresie a cărei semnificație este pe deplin

definită de seria particulară de operații pe care B trebuie să le execute pentru a asigura familiei sale hrana, îmbrăcămintea, locuința, medicamentele etc. «Tranzitivitatea» semnificației a fost înlăturată; gruparea «salariați» a dispărut odată cu subiectul «salarii»; iar ceea ce rămâne este un caz particular care, despuiat de semnificația lui tranzitivă, devine susceptibil de tratamentul standard acceptat de uzina al cărei caz îl constituie. E ceva rău în asta? Nimic. Traducerea conceptelor și a propoziției ca întreg este validată de societatea căreia i se adresează cercetătorul. Terapia este eficientă pentru că uzina sau guvernul își pot permite să suporte o parte considerabilă a cheltuielilor, pentru că ele sunt dispuse să o facă și pentru că pacientul acceptă să se supună unui tratament care promite să fie un succes. Conceptele vagi, imprecise, universale, care apăreau în plângerea netradusă erau, într-adevăr, vestigii ale trecutului; persistența lor în vorbire și gândire era, într-adevăr, o piedică (deși una minoră) în calea înțelegerii și colaborării. Întrucât sociologia operațională și psihologia operațională au contribuit la ușurarea condițiilor inumane, ele sunt elemente ale progresului intelectual și material. Totodată, însă, ele constituie o dovadă a raționalității ambivalente a progresului, care acordă satisfacții prin puterea sa represivă și este represiv în satisfacțiile acordate. Eliminarea semnificației tranzitive a rămas o trăsătură a sociologiei empirice. Ea caracterizează până și numeroase studii care nu sunt menite să îndeplinească vreo funcție terapeutică în folosul unor interese particulare. Rezultatul este următorul: odată eliminat excesul de semnificație «nerealist», investigația este menținută în limitele vastului domeniu în care societatea validează sau invalidează propozițiile. Prin însăși metodologia sa, acest empirism este ideologic”.

(Marcuse, Herbert. *Omul unidimensional. În Scrieri filosofice*, 1977, pp. 337-344)

De consultat:

Marcuse, Herbert (2001). *Towards a Critical Theory of Society*. Routledge.
[http://www.google.ro/search?q=Marcuse%2C+Herbert+\(2001\).+Towards+a+Critical+Theory+of+Society](http://www.google.ro/search?q=Marcuse%2C+Herbert+(2001).+Towards+a+Critical+Theory+of+Society).

Lucrări:

Marcuse, Herbert (1977). *Scrieri filosofice*. București: Editura Politică (trad. din l. germană de Ion Herdan, Sorin Vieru, Vasile Dem. Zamfirescu).

Marcuse, Herbert [1955] (1996). *Eros și civilizație. O cercetare filosofică asupra lui Freud*. București: Editura Trei (trad. din l. engleză de Cătălina și Louis Ulrich).

Marcuse, Herbert (2001). *Towards a Critical Theory of Society*. Routledge
www.marcuse.org
www.uta.edu/huma/illuminations/kell12.htm

MARX, KARL (1818–1883). **Filosof german**, fondator

al comunismului revoluționar și al materialismului istoric în sociologie. Studii de drept, filosofie, literatură la universitățile din Bonn și Berlin. Doctor în filosofie (1841). Jurnalist și editor. “Într-o operă colosală prin dimensiuni și promișă imensului destin deja cunoscut, se disting patru profiluri coordonate: 1) profilul filosofic – cel



al «tânărului Marx» – din care se pot reține *Sfânta familie* (1845) și *Mizeria filosofiei* (1847), combatere sarcastică a ideilor lui P.J. Proudon; 2) profilul sociologic, alcătuit din scrierile lui politice (*Luptele de clasă în Franța – 1850, 18 Brumar sub Louis Bonaparte - 1852, Despre războiul civil din Franța –1871*), în care apare limpede concepția lui despre clase; 3) profilul

Alienarea muncii este definită de Marx ca lipsa de control a muncitorului asupra producției și produsului său. Consecința alienării este o înstrăinare psihologică și socială a angajatului. Modul de distribuție a profitului întărește alienarea.

economic, unde se evidențiază *Contribuții la critica economiei politice* (1859), *Salariu, preț și profit* (1865) și mai ales *Capitalul* (1867–1894); 4) fără a uita nenumăratele articole de circumstanță, polemice și percutante, ca faimosul *Manifest al Partidului Comunist* (1848), pe care l-a redactat împreună cu F. Engels” (Gresel, François, Panoff, Michel, Perrin, Michel și Tripier, Pierre, *Dicționar de*

științe umane, 2000, p.193).

“Tradiția europeană a analizei instituționale a fost declanșată de Karl Marx, a cărui influență a pătruns atât în științele economice și politice, cât și în sociologie. Cu toate că Marx a inspirat o serie corespunzătoare și variată de teorii și mișcări politice, de o importanță fundamentală pentru teoria instituțională este acea latură a operei sale care implică polemica cu marele filosof idealist german Hegel, precum și reinterpretarea concepțiilor acestuia din urmă. Hegel considera că istoria reprezintă autoîmplinirea, de-a lungul timpului, a unor idei abstracte sau a unui spirit (*Geist*). Acest spirit autogenerator este reflectat în lumea obiectivă, pe care cei mai mulți dintre noi o considerăm în mod greșit drept adevărata realitate. Intră în sarcina ființei umane să depășească această stare de alienare, în care lumea îi apare a fi altceva decât spiritul amintit (Hegel, [1807] 1967; Tucker, 1972). Este bine cunoscut faptul că Marx răstoarnă pur și simplu argumentația lui Hegel. Pentru Marx, lumea materială este cea adevărată, iar alienarea pe care o simțim se petrece din cauză că omenirea este înstrăinată de sine însăși în cadrul structurilor politice și economice existente. Marx, care și-a elaborat ideile în primele decenii ale revoluției industriale, considera că structurile esențiale sunt cele economice.

Activitatea productivă fusese transformată în muncă obligatorie. În interiorul unui sistem capitalist, munca nu mai putea să fie o expresie a productivității creatoare, ci pur și simplu muncă alienată. Caracterul și semnificația muncii și a relațiilor de muncă erau – în opinia lui – modificate de structurile de oprire și exploatare. Aceste structuri – care implică și convingeri, reguli și raporturi de putere specifice – sunt produsul ideilor și activităților ființelor umane, dar ele apar ca exterioare și obiective în ochii celor care participă la ele. Ideile și ideologiile reflectă și încearcă să justifice realitatea materială, și nu invers (Marx, [1844], 1972, [1845- 1846] 1972). Prin urmare, în anumite privințe (importante, dar limitate istoric), Marx a oferit una din primele formulări ale construcției sociale a realității”.

(Scott, Richard W., *Instituții și organizații*, 2004, pp. 32-33)

De consultat:

Marx, Karl (2007). *Capital: A Critique of Political Economy*. Volume 1. Part I. Cosimo Inc.

Marx, Karl (2007). *Capital: A Critique of Political Economy*. Volume 1. Part I. Cosimo Inc. <https://www.cosimo.com/ro/ro/9780896099564>

Lucrări:

Marx, Karl și Engels, Friederich (1958). *Ideologia germană*. În Marx, Karl și Engels, Friederich *Opere*, vol. 4, București: Editura Politică.

Marx, Karl (1968). *Manuscrise economico-filosofice din 1844*. În Marx, Karl. *Scrieri din tinerețe*. București: Editura Politică, pp. 507-627.

en.wikipedia.org/wiki/Karl_Marx

MASLOW, ABRAHAM (1908–1970). **Psiholog american** cunoscut, mai ales, prin elaborarea piramidei nevoilor. A studiat trei semestre dreptul la City College of New York, după care a trecut la Cornell University, apoi revine la City College of New York. S-a mutat la Universitatea din Wiscosin. Tot aici și-a obținut și titlul de doctor în psihologie (1934). Maslow a început să predea psihologia, ca profesor titular, la Brooklyn College. În anul 1951 a devenit șeful Catedrei de Psihologie de la Brandeis University, unde și-a continuat activitatea de cercetare. A funcționat în această calitate până în anul 1969.



“Abraham Maslow a fost un psiholog care, de-a lungul a câtorva ani, a dezvoltat și finisat o teorie generală a motivației umane. După Maslow, ființele umane au cinci seturi de nevoi care sunt aranjate într-o ierarhie, începând cu cele mai de bază și mai imperative. Aceste nevoi cuprind:

1. nevoi fiziologice. Acestea sunt nevoile care trebuie satisfăcute pentru ca persoana să poată supraviețui, cum ar fi hrana, apa, oxigenul și adăpostul. Factorii organizaționali care ar putea satisface aceste nevoi includ un salariu minim și condiții de muncă care să permită existența;

2. nevoi de siguranță. Acestea reprezintă nevoi de securitate, stabilitate, eliberare de anxietate și un mediu structurat și ordonat. Condițiile organizaționale care ar putea să satisfacă aceste nevoi se referă la condiții de lucru sigure, reguli și regulamente corecte și realiste, siguranța postului, un mediu de lucru confortabil, programe de pensii și de asigurări, plata peste nivelul minim de supraviețuire și libertatea de a se sindicaliza;

3. nevoi de apartenență. Acestea includ nevoi de interacțiune socială, afecțiune, dragoste, companie și prietenie. Factorii organizaționali care ar putea satisface aceste nevoi cuprind posibilitatea de a interacționa cu alții la locul de muncă, supravegherea amicală și dispusă la ajutor, șansa de a lucra în echipă, posibilitatea de a dezvolta noi relații sociale;

4. nevoi de stimă. Acestea se referă la nevoia sentimentului de a fi potrivit, competent, independent, puternic și încrezător, ca și aprecierea și recunoașterea acestora de către alții. Factorii organizaționali care ar putea satisface aceste nevoi includ oportunitatea de a stăpâni sarcini ce conduc la sentimentul de realizare și responsabilitate. Totodată, premii, promovări, un nume prestigios al postului, recunoașterea profesională și altele asemenea pot satisface aceste nevoi atunci când sunt resimțite ca deplin meritate;



5. nevoi de autoîmplinire. Aceste nevoi sunt cel mai greu de definit. Ele implică dorința de a dezvolta potențialul real al persoanei până la posibilitățile lui maxime exprimând abilitățile, talentele și emoțiile acesteia într-un mod care să o mulțumească cât mai mult. Maslow sugerează că oamenii care se autoîmplinesc au percepții clare asupra realității, se acceptă pe ei înșiși și pe ceilalți și sunt independenți, creativi și apreciativi cu lumea din jurul lor.

Piramida nevoilor arată că dorințele umane sunt înnăscute și se constituie într-o ierarhie, similară ciclului vieții omului. Indivizii își doresc întotdeauna mai mult. "Un om trebuie să fie ceea ce poate fi; el trebuie să fie adecvat adevăratei sale firi". Nevoile oamenilor sunt dinamice.

Dat fiind faptul că indivizii pot avea aceste nevoi, în ce sens pot ele constitui baza unei teorii a motivației? Altfel spus, care este mai exact premisa motivațională a ierarhiei Maslow a necesităților umane? În câteva cuvinte, categoria de nevoi nesatisfăcută aflată la cel mai scăzut nivel are potențialul motivațional cel mai înalt. Astfel, niciuna dintre nevoi nu este «cel mai bun motivator»: motivația depinde de poziția persoanei în ierarhia necesităților. După Maslow, indivizii sunt motivați să-și satisfacă nevoile fizio-logice înainte de a dovedi interes pentru nevoile de siguranță, iar acestea din urmă trebuie satisfăcute înainte ca nevoile sociale să devină motivaționale, și așa mai departe. Când o necesitate nu este satisfăcută, ea exercită un puternic efect asupra gândirii și comportamentului individului și în acest sens nevoile sunt motivaționale. Totuși, atunci când nevoile de la un anumit nivel din ierarhie sunt satisfăcute, individul își îndreaptă atenția spre nivelul superior următor. Observați că implicit aceasta înseamnă că *o nevoie satisfăcută nu mai este un motivator eficace*. Îndată ce cineva are resurse fiziologice suficiente și se simte în siguranță, acela nu va mai căuta factorii care satisfac aceste nevoi, ci se va orienta spre alte surse de mulțumire. După Maslow, singura excepție de la această regulă sunt nevoile de autoîmplinire. El credea că acestea sunt nevoi de «dezvoltare» și devin din ce în ce mai puternice pe măsură ce sunt satisfăcute. Indivizii care se află în categoriile de nevoi de nivel inferior (fiziologice, de siguranță și de apartenență) par a fi mai susceptibili spre motivația extrinsecă, forma sa concretă corespunzând nevoii celei mai prezente. Observați că aici vom întâlni pe scară largă banii și substituenții acestora (de exemplu, programele de asigurări și de pensii). Totuși, motivația intrinsecă intră în joc pe măsură ce indivizii urcă în ierarhie și nevoi de rang superior (stima față de sine și autoîmplinirea) devin proeminente. În cazul acesta, patronii trebuie să proiecteze activitatea astfel încât oamenii să se „automotiveze”.

(Johns, Gary, *Comportament organizațional*, 1998, pp. 153-154)

Mai târziu, Maslow va introduce încă două tipuri de necesități: **nevoia de a ști și înțelege (6)** și cea **estetică (7)**: “Chiar și după ce ajungem să cunoaștem un lucru, simțim imboldul de a-l cunoaște, pe de o parte, mai detaliat, microscopic, iar pe de altă parte, de a dobândi o cunoaștere tot mai largă în direcția unei filosofii a lumii, a unei teologii, și așa mai departe. Acest proces a fost numit de unii căutarea sensului. Vom postula așadar existența unei dorințe de a înțelege, sistematiza, organiza, analiza, a căuta relații și sensuri, a construi un sistem de valori [...]. **Trebuințele estetice.** “Despre ele știm și mai puțin decât despre altele, și totuși mărturia istoriei, a disciplinelor umaniste și a esteticienilor ne interzice să sărim peste acest teritoriu. Încercările de a studia fenomenul de pe o bază clinică și personalistă, la anumiți indivizi, au arătat că *unele* persoane au o trebuință estetică într-adevăr primară. Urâtenia le îmbolnăvește (în forme specifice, iar un mediu frumos le vindecă” (Maslow, *Motivație și personalitate*, 2008, pp. 110; 111).

De consultat:

Maslow, Abraham (2000). *The Maslow Business Reader*. New York: John Wiley & Sons.

<http://www.google.ro/search?q=The+Maslow+Business+Reader>

Lucrări:

Maslow, Abraham (1940). Test of Dominance-Feeling (Self Esteem) in College Women. *The Journal of Social Psychology*, no. 12, pp. 255-270.

Maslow, Abraham (1942). Self-Esteem (Dominance-Feeling) and Sexuality in Women. *Journal of Social Psychology*, no. 16, pp. 259-294.

Maslow, Abraham și Skoda, M. J. (1952). Volunteer-Error in the Kinsey Study. *Journal of Abnormal & Social Psychology*. 47 (2), pp. 259-262.

Maslow, Abraham (2000). *The Maslow Business Reader*. New York: John Wiley & Sons.

Maslow, Abraham. [1954] (2008). *Motivație și personalitate*. București: Editura TREI (trad. din l. engleză de Andreea Răsuceanu).

http://en.wikipedia.org/wiki/Abraham_Maslow

MAYO, ELTON GEORGE (1880–1949). **Sociolog și psiholog american** de origine australiană. Fondator al psihosociologiei industriale. El a realizat primele cercetări în acest domeniu, interesându-se de problemele și efectele activităților repetitive în industrie, ca urmare a aplicării taylorismului. În Statele Unite a fost, mai întâi, profesor la Wharton School a Universității Pennsylvania (1923–1925) și apoi la Universitatea Harvard, unde și-a petrecut cea mai mare parte a activității sale (1926–1947). Aici, a contribuit la înființarea Departamentului de Psihologie Industrială. Între anii 1927 și 1932, a realizat, împreună cu colaboratorii săi, celebrele anchete de la uzinele Hawthorne, ale companiei Western Electric din Chicago, grație cărora s-au degajat principiile fondatoare ale *Școlii relațiilor umane*. Cei mai impotanți colaboratori ai săi au fost F. J. Roethlisberger și W. J. Dickson, care au prezentat principalele concluzii ale acestor experimente în volumul *Management and the Worker* (1939). Reprezentanții acestei orientări au conceput organizațiile ca sisteme socioumane. Ei au evidențiat faptul că *membrii oricărei organizații vin aici cu atitudini și sisteme proprii de valoare, care nu sunt neapărat în concordanță cu obiectivele urmărite de organizația respectivă. În consecință, aceste teorii consideră că tensiunile ce pot lua naștere dintr-o asemenea divergență conferă relațiilor umane o importanță primordială, deoarece trebuie explicate comportamentele*



membrilor organizației: aceștia trebuie să fie motivați sau stimulați pentru a contribui la atingerea obiectivelor organizației”.

(Lafaye, Claudette, *Sociologia organizațiilor*, 1998, p. 35)

“Experimentele de la Hawthorne – este vorba de cinci studii separate, cu metode distincte – au demonstrat toate foarte convingător un lucru: *randamentul muncitorilor este determinat de natura relațiilor, la nivel orizontal și vertical, cu colegii de echipă și cu conducerea*. Atelierele de la Hawthorne, de lângă Chicago, ale Companiei Western Electric reprezentau o întreprindere gigant: 40 000 de salariați (dintre care 29 000 de muncitori) și produceau echipamente telefonice pentru concernul «American Telephone and Telegraph». La data când au început experimentele, forța de muncă din atelierele de la Hawthorne era formată preponderent din emigranți (polonezi, cehi, germani, italieni, armeni etc.) sau din prima generație de descendenți ai acestora; sindicatele muncitorești din aceste ateliere erau slabe. Climatul social erau deosebit de favorabil: la aceste ateliere nu avuseseră loc greve de mai bine de 20 de ani. Asistența medicală era relativ corespunzătoare: exista un sistem de pensionare, existau asigurări medicale bine organizate.

I. Experimentul cu iluminatul industrial (noiembrie 1924 – aprilie 1927) a fost montat de conducerea companiei și s-a desfășurat înainte de venirea echipei de cercetători de la Universitatea Harvard. Prin acest experiment s-a încercat punerea în evidență a relației dintre nivelul iluminatului industrial și randamentul muncii. S-au selectat trei ateliere cu sarcini diferite și, la intervale scurte, nivelul iluminatului a fost sporit. În două dintre ateliere randamentul muncii a crescut. La cel de-al treilea, randamentul a rămas același. Pentru a se putea trage concluzii, s-a hotărât constituirea unui grup care să lucreze în condiții în care intensitatea luminii să varieze. Rezultatele acestui grup urmau să fie comparate cu randamentul unui alt grup, executând aceeași sarcină, însă în condițiile obișnuite din atelier (cu lumina constantă). Rezultatul a fost surprinzător. Randamentul ambelor grupuri (experimental și de control) a crescut în aceleași proporții. S-a hotărât, într-o a treia fază a experimentului, izolarea grupului experimental într-o încăpere iluminată artificial (lumina naturală era total oprită). La acest grup experimental iluminatul a fost continuu și gradat scăzut. Din nou randamentul a crescut pentru ambele grupuri. Experimentul cu iluminatul a durat doi ani și jumătate și a pus în evidență faptul că iluminatul în sine nu are decât un efect minor asupra productivității și că sporirea randamentului este condiționată de alți factori, involuntar introduși în experiment. În această fază a cercetărilor intervine Elton Mayo și echipa sa de la Universitatea Harvard.

II. Test-room – sala de observație a montajului de rele (aprilie 1927 – iunie 1929). Cercetătorii, sub conducerea lui Elton Mayo, intenționau inițial să rezolve câteva probleme legate de oboseală și de atitudinea față de muncă: valoarea pauzelor, cauza oboselii timpurii, influența divizării zilei de muncă, de ce scade productivitatea muncii după-amiaza. Se estima durata cercetării la un an, fără a exista de la început un plan riguros de cercetare. Pe măsura înregistrării primelor

rezultate, tema cercetării a fost schimbată și s-a ajuns la concluzia că investigarea trebuie să se prelungească. Ea a durat șase ani. Experimentul s-a desfășurat pe o grupă de șase muncitoare tinere, calificate, de origine poloneză. Cercetătorii au obținut mai întâi acordul a două muncitoare, prietene între ele, de a fi introduse în experiment. Acestea au convins alte patru muncitoare și astfel, pe baza preferințelor și a acordului muncitoarelor, s-a constituit grupul experimental. Cele șase muncitoare, în *prima fază* a experimentului, cu o durată de două săptămâni, au fost supuse observației, înregistrându-se randamentul fiecăreia (excepție făcea cea de-a șasea muncitoare din echipă, care avea sarcina de aprovizionare a celorlalte). Sarcina de muncă a celorlalte cinci muncitoare era de asamblare a câte 35 de relee de dimensiuni foarte mici și de fixare a acestora cu șuruburi. Această muncă repetitivă avea o durată de circa un minut și nu cerea o calificare foarte înaltă, în schimb presupunea o oarecare dexteritate. De remarcat este faptul că Elton Mayo s-a oprit asupra acestui gen de muncă pentru că ea oferea posibilități avantajoase de măsurare a randamentului (dat fiind ciclul scurt de reluare a operațiilor de muncă). În această primă fază, muncitoarele aveau același regim de lucru: 48 de ore pe săptămână, repartizate în șase zile lucrătoare, iar sistemul de remunerație era cel colectiv. În *faza a II-a*, muncitoarele au fost transferate în *test-room*, într-o încăpere asemănătoare cu atelierul obișnuit, dar la care erau amplasate mai multe aparate de înregistrare. În plus, în această încăpere era plasat un cercetător-observator care, în afara înregistrării comportamentului muncitoarelor, avea sarcina de a menține o atmosferă amicală în grupa de studiu științific și nu de a îndeplini o acțiune de normare a muncii. La intervale de o oră erau consemnate temperatura și umiditatea din camera de test. De asemenea, periodic erau înregistrate temperaturile atinse în Chicago, viteza vântului, nivelul precipitațiilor. Starea sănătății muncitoarelor era verificată printr-un minuțios examen medical; durata somnului era și ea consemnată. În această fază a experimentului, care a durat cinci săptămâni, deși condițiile de muncă erau aceleași ca în prima fază, randamentul a crescut, ajungând la 2500 de relee săptămânal pentru fiecare lucrătoare. În *faza a III-a*, cu o durată de opt săptămâni, s-a introdus salariul colectiv, în funcție de cantitatea de piese realizate. Randamentul muncitoarelor a crescut. Aceste trei faze au alcătuit prima etapă, cea preliminară a cercetărilor cunoscute sub numele de *test-room*. A urmat o etapă a *pauzelor intercalate*, cuprinzând patru faze. *Faza a IV-a*, cu o durată de cinci săptămâni, a constat din introducerea a câte două pauze, de cinci minute fiecare, la libera alegere a muncitoarelor: una la ora 10, iar alta la ora 14. Randamentul a crescut (ziua de muncă s-a redus cu 1,9%). *Faza a V-a* a durat patru săptămâni și a marcat, prin mărirea pauzelor de la cinci la zece minute, o sporire simțitoare a randamentului (ziua de muncă s-a redus cu 3,9%). *Faza a VI-a*, tot de patru săptămâni, a înregistrat, prin introducerea a șase pauze de câte 5 minute, o ușoară scădere a randamentului (ziua de muncă s-a redus cu 5,7%). Muncitoarele au acuzat «ruperea ritmului» prin numărul sporit de pauze mici. *Faza a VII-a* a avut o durată mai mare: 11 săptămâni. Pauzele au fost din nou reduse la două: una de 15 minute, la ora 9,15 (însoțită de o gustare caldă) și alta de 10 minute, la ora 14,30. Randamentul a marcat o tendință de creștere. Muncitoarele

s-au declarat foarte satisfăcute. În această fază, două dintre muncitoare au fost înlocuite în echipă pentru că nu cooperau cu celelalte parteneri din grupul experimental. Cu aceasta, a început o nouă etapă a experimentului: *reducerea zilei și a săptămânii de lucru*, care a avut patru faze. *Faza a VIII-a*, cu o durată de șapte săptămâni, s-a desfășurat în aceleași condiții ca și faza a VII-a, dar ziua de muncă a fost scurtată: munca se termina la 16,30, în loc de ora 17. Randamentul a crescut. *Faza a IX-a* a avut o durată de patru săptămâni și a fost continuarea fazei precedente: ziua de lucru s-a scurtat și mai mult. Sfârșitul zilei de muncă a fost fixat la ora 16,00. Randamentul echipei nici n-a crescut, nici n-a scăzut. Producția totală a înregistrat o scădere. *Faza a X-a* a avut o durată de 12 săptămâni. În raport cu celelalte faze anterioare, această fază apare ca o fază de control: sfârșitul zilei de muncă este restabilit la ora 17,00, ca în faza inițială. Randamentul a scăzut rapid (la circa 2800 de relee săptămânal), iar muncitoarele au început să se plângă de oboseală, deși în faza inițială – când lucrau tot atâtea ore și în aceleași condiții – nu acuzaseră o astfel de stare. În *faza a XI-a*, cu o durată de 9 săptămâni, munca de sâmbătă dimineața a fost suprimată. Randamentul s-a menținut la același nivel.

Ultimele două faze, a XII-a și a XIII-a, au constituit etapa de *mare lămurire*. În *faza a XII-a*, având o durată de 12 săptămâni, s-a revenit la condițiile fazei a III-a, adică la munca fără pauză, la ziua de muncă de opt ore, la săptămâna de lucru de șase zile. Randamentul a sporit față de faza a III-a, ajungând la 2800 de relee montate săptămânal. *Faza a XIII-a*, cea mai lungă: 31 săptămâni, a constat din reintroducerea pauzelor, ca în faza a VII-a, adică pauza de 15 minute, la 9,30 (când se oferea o gustare) și de 10 minute, la ora 14,30. Randamentul atinge acum un nivel maxim, ajungând la circa 3000 de relee săptămânal. Grupul este bine integrat. Experimentul, după cum se vede, a constat în introducerea unor modificări ale condițiilor de muncă, paralel cu observarea efectelor pe care aceste modificări le antrenează asupra randamentului și asupra comportamentului muncitoarelor. Pentru interpretarea rezultatelor experimentului, după Pierre Bandin, trebuie să se ia în considerare o serie de șase factori: 1) *conducerea* – de tip democratic: orice modificare a regimului de muncă era discutată în prealabil cu muncitoarele din echipă; se cerea acordul lor. De asemenea, erau întrebate și în legătură cu consecințele acestor modificări; 2) *statutul social* a fost simțitor ridicat prin faptul că muncitoarele erau înconjurate de atenție, erau consultate în legătură cu toate problemele de muncă, ele dobândind astfel sentimentul propriei lor importanțe. Fiecare schimbare introdusă în regimul de muncă era privită ca o promovare socială a grupei, fiind întâmpinată cu satisfacție, nu cu rezistență (rezistența la schimbare); 3) *coeziunea grupei* – deosebit de puternică: formarea grupei s-a realizat, după cum am văzut, pornind de la două muncitoare prietene care și-au chemat, la rândul lor, alte prietene de muncă. Când, în etapa a VII-a, tendința de cooperare a unor membre ale echipei a scăzut, două dintre muncitoare au fost eliminate din echipă. La menținerea coeziunii grupei a contribuit și împletirea obiectivelor individuale cu cele generale, rezultat al remunerării în funcție de producția colectivă; 4) *obiectivele grupei* erau cunoscute de întreaga echipă; 5) *conducerea informală* a influențat puternic rezultatele: din faza a VIII-a a

experimentului, o muncitoare de origine italiană a exercitat un puternic rol în echipă, fiind conducătorul ei informal; 6) *sentimentul de securitate* a fost prezent în tot timpul experimentului. Teama de a-și pierde postul de muncă era inexistentă la muncitoarele cuprinse în experiment. Theodore Caplow grupează rezultatele experimentului astfel: a) randamentul avea tendința de creștere cu fiecare nouă modificare, cu fiecare schimbare a condițiilor de muncă; b) în anumite limite, reducerea orelor de lucru antrenează o ameliorare a randamentului. Această reducere nu trebuie să depășească însă o oră; în caz contrar, producția zilnică începe să descrească; c) muncitorii manifestă tendința de a prefera o pauză unică, dar lungă, decât mai multe pauze scurte. De asemenea, ei preferă o săptămână de lucru de cinci zile decât de șase zile, cu orar redus; d) sensibilitatea muncitorilor la factorii mențiți să sporească productivitatea este foarte variabilă; unii dintre muncitori nu sunt deloc sensibili la astfel de probleme (Caplow, 1970, p.50) [...]

IV. Un moment distinct în cadrul experimentelor de la Hawthorne l-a constituit *campania de interviuri* (septembrie 1928 – decembrie 1931). Și aici se pot distinge două etape: *etapa interviurilor dirijate* și *etapa interviurilor non-dirijate*. Etapa întâi, concepută ca un studiu-pilot în două ateliere ale companiei, s-a desfășurat între septembrie 1928 și februarie 1929. Scopul general al campaniei de interviuri era acela de a cunoaște opiniile muncitorilor cu privire la întreprindere, la conducere și la condițiile de muncă. În etapa interviurilor dirijate, pe baza unui ghid de convorbire, se cereau informații directe în legătură cu: temperatura, ventilația, riscurile de accidente, avantajele financiare, posibilitățile de avansare, relațiile cu șefii direcți. Se puneau întrebări standard: Cum vă tratează șeful dv.? Este el rezonabil? Cum considerați condițiile fizice de lucru? etc. Datorită faptului că răspunsurile se făceau prin DA/ NU, că unele probleme erau omise, că apăreau numeroase digresiuni, cercetătorii s-au decis să abandoneze această metodă și să aplice tehnica interviurilor non-dirijate. Ca și interviurile dirijate, acestea erau anonime: muncitorii puteau, de această dată, vorbi pe larg despre propriile lor interese și dorințe. Schimbarea tehnicii de cercetare, în această a doua etapă, a dus la dublarea și triplarea timpului de convorbire (de la patru la zece minute), ca și la creșterea volumului de informație (de la două foi de protocol s-au înregistrat câte zece foi de protocol). S-au înregistrat 21 126 de interviuri, dintre care, în etapa a II-a, 8000 de interviuri non-dirijate cu muncitorii, consemnându-se 80 000 de răspunsuri, care au fost clasificate după urgența problemelor ce se cereau rezolvate, după tonul pozitiv sau negativ al declarațiilor. Preluându-se sistemul sociologului Vilfredo Pareto, plângerile muncitorilor au fost clasificate în:

Teoria relațiilor umane spune că la locul de muncă putem identifica și cauzele și soluțiile la problemele lipsei de satisfacție a muncitorilor, militantismului sindical, conflictului industrial și chiar anomiei comunității mai largi. Sentimentele și normele din cadrul grupurilor creează o structură informală în cadrul oricărei organizații, care trece dincolo de scopurile și prescripțiile structurii formale a acesteia.

A – plângeri subiective; B – plângeri obiective verificabile; C – plângeri nonlogice. S-a făcut distincția între conținutul manifest și conținutul latent al doleanțelor. Cei

doi ani de interviuri au dus la obținerea unor informații pe baza cărora au putut fi ameliorate operațiile și condițiile de muncă; au fost furnizate date în legătură cu formarea cadrelor. Interviurile au arătat cât de strâns legată este munca de personalitatea muncitorului, randamentul fiind dependent de o pluralitate de factori. Totodată, interviurile au avut și un puternic caracter terapeutic. Bazându-se pe această constatare, după criza economică, la Western Electric, în 1936, se înființează primul serviciu de *counseling* psihosociologic în industrie. Fritz J. Roethlisberger și William J. Dickson, prezentând raportul asupra experiențelor de la Hawthorne (1939), subliniază importanța serviciului de *counseling*, dar atrag atenția că acest serviciu nu reprezintă un «panaceu». William J. Dickson fixează astfel principiile *counseling*-ului: a) deși face parte din întreprindere, nu are funcție activă aici; b) nu este inclus în structura ierarhică a întreprinderii; c) ascultă și acceptă (nu-și exprimă punctul de vedere, nu sfătuiește); d) dirijează discuția spre problemele vieții personale; e) păstrează secretul profesional.

V. Ultimul din seria experimentelor de la Hawthorne este experimentul *din sala de cablaj* (noiembrie 1931 – mai 1932), el fiind, în fond, încercarea întocmirii unei monografii de atelier. S-a constatat că muncitorii «frânau» voluntar producția conform cu imaginea pe care și-o formau despre ceea ce ar fi trebuit să fie norma lor. Cu alte cuvinte, alături de norma oficială, grupa de muncitori își stabilește un nivel propriu al producției. Cei care nu respectă norma impusă de grup sunt supuși foarte subtil unor presiuni, sunt depreciați de către ceilalți. Pentru a studia interrelațiile în cadrul echipelor de muncă și variația comportamentului în munca industrială, o echipă de montaj a cablurilor terminale, formată din 14 muncitori și muncitoare, a fost deplasată din atelier în camera experimentală. S-au combinat metodele folosite în experiențele anterioare. În sala de experiment era plasat un observator; în paralel, un alt cercetător intervievea muncitorii cuprinși în acest experiment. Salariul colectiv, în funcție de randamentul echipei, ar fi trebuit să stimuleze creșterea producției. În realitate, s-a constatat că, în condițiile unui sistem fix de salarizare și ale unui program de lucru neschimbat, echipa supusă experimentelor, care avea fixată norma la 7200 de montaje, realiza constant doar 6600 de montaje. S-a tras concluzia că organizarea socială informală impune anumite norme, că grupul de muncă exercită – așa cum va preciza mai târziu G. Homans (1951) – o presiune asupra membrilor grupei. Conform lui Fritz J. Roethlisberger și William J. Dickson, «logica eficienței» nu corespunde totdeauna cu «logica sentimentelor». În sala de cablaj, randamentul acceptat de muncitori corespundea – după propria imagine a muncitorilor – nivelului remunerației; respectarea nivelului stabilit al randamentului le oferea muncitorilor sentimentul de securitate în raport cu conducerea companiei. Se impune însă o precizare: «organizarea informală nu este întotdeauna o sursă de rezistență față de organizarea formală» (Bandin, 1965, p.47). Acest lucru l-au pus în evidență experimentele de la Hawthorne: în sala de cablaj, organizarea informală frâna producția, în timp ce observarea *montajului de rele* a dus la concluzia că sporirea randamentului se datorează tocmai acestei organizări informale, care totdeauna exercită un control social asupra individului, fapt confirmat tot la Hawthorne (1942–1943) printr-o

cercetare asupra absenteismului în trei întreprinderi metalurgice. În *sala de cablaj*, echipa investigată era formată din nouă cabluri, trei sudori și doi inspectori. Munca presupunea montarea unor cabluri pe tablourile telefonice. Unii lucrau cu cabluri, alții cu selectori (primii erau considerați superiori). Atelierul era împărțit în două unități, iar sistemul de remunerație era plata la piesă. Fiecare muncitor declara pontatorului cât a realizat. Dacă tot atelierul depășea norma, atunci cel care avea randament mai mare primea un salariu mai mare (dar numai atunci). Dacă lucrul era oprit involuntar, la cererea muncitorilor se acordau prime de compensație. Trebuiau realizate circa 825 de conexiuni/oră. S-a constatat că cei care lucrau ca selectori, fiind considerați inferiori, ca revanșă, blocau sistemul de primire: lucrau sub normă, declarând mult, cerând mai multe prime de compensație. Alții lucrau mult, dar declarau puțin, spre a nu se abate de la norma de grup”.

(Chelcea, Septimiu, *Metodologia cercetării sociologice*, 2007, pp. 499-504)

De consultat:

Mayo, Elton [1933] (2003). *The Human Problems of an Industrial Civilization*. Routledge.

[http://www.google.ro/search?q=Mayo%2C+Elton+\(2003\)+The+Human+Problems+](http://www.google.ro/search?q=Mayo%2C+Elton+(2003)+The+Human+Problems+)

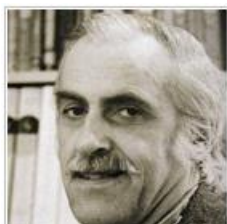
Lucrări:

Mayo, Elton (1933). *The Human Problems of an Industrial Civilization*. New-York: Macmillan.

Mayo, Elton (1945). *The Social Problems of an Industrial Civilization*. Cambridge Mass, Harvard U.P.

wikipedia.org/wiki/Elton_Mayo;

http://www.envisionsoftware.com/articles/Hawthorne_Effect.html



McCLELLAND, DAVID (1917–1998). **Psiholog social american**, cunoscut, mai ales, prin teoria motivațională a nevoilor de realizare, afiliere și putere. Studii la Universitatea din Wesleyan și Universitatea din Missouri. Doctor în psihologie la Universitatea Yale. Profesor la Universitatea Harvard (1960–1970).

Aici a fost șeful Departamentului de Relații Sociale.

Teoria necesităților a lui McClelland subliniază condițiile în care anumite nevoi conduc la modele particulare ale motivației.

“Psihologul David McClelland a muncit câteva decenii pentru a studia structura nevoilor umane și implicațiile sale motivaționale. După *teoria necesităților a lui McClelland*, nevoile reflectă caracteristici personale relativ stabile pe care

individul le capătă prin experiența sa anterioară de viață și expunerea la mediul său social. Contrar lui Maslow și Alderfer, McClelland nu a fost interesat în specificarea unei relații ierarhice între nevoi. Mai degrabă, el a fost preocupat de consecințele comportamentale specifice ale necesităților. Cu alte cuvinte, în ce condiții anumite nevoi vor conduce probabil la niște modele particulare ale motivațiilor. Cele trei nevoi pe care McClelland le-a studiat mai mult au o relevanță specială pentru comportamentul organizațional - nevoile de realizare, afiliere și putere.

Indivizii care au o *mare nevoie de realizare (n Ach)* au o puternică dorință de a executa bine sarcini provocatoare. Mai precis, ei prezintă următoarele caracteristici:

1. *O preferință pentru situațiile în care se poate asuma responsabilitatea personală pentru rezultate.* Aceia care au un "n Ach" mare nu preferă situațiile în care rezultatele sunt determinate de șansă, deoarece succesul într-o astfel de situație nu asigură un sentiment de realizare.

2. *O tendință de a stabili obiective de dificultate medie care corespund unor riscuri calculate.* Succesul în cazul unor obiective ușoare nu asigură sentimentul de realizare, în timp ce obiective exagerat de dificile pot fi de neatins. Calcularea riscurilor de succes este stimuloare pentru persoanele cu "n Ach" mare.

3. *O dorință de feedback asupra rezultatelor.* Un astfel de feedback permite indivizilor cu "n Ach" mare să-și modifice strategiile de atingere a scopurilor în vederea obținerii succesului și le semnalează momentul când succesul a fost atins.

Nevoia de realizare.

O dorință puternică de a executa bine sarcini provocatoare.

Oamenii cu "n Ach" mare sunt preocupați de depășirea propriilor recorduri, precum și pe ale celorlalți. Ei sunt preocupați adesea de inovare și implicare în obiective pe termen lung. Totuși, aceste

lucruri nu sunt făcute pentru a plăcea celorlalți sau împotriva intereselor celorlalți. Mai degrabă, ele sunt făcute deoarece oferă satisfacție intrinsecă. Astfel, "n Ach" va apărea ca un exemplu de nevoie de dezvoltare și autorealizare.

Nevoia de afiliere.

O dorință puternică de a stabili și menține relații personale amicale, compatibile.

Oamenii care au o mare *nevoie de afiliere (n Aff - Need for Affiliation)* au o dorință puternică de a stabili și menține relații personale amicale, compatibile. Cu alte cuvinte, le place să-i placă pe ceilalți și doresc ca și ceilalți să-i placă pe ei! Mai exact, ei au o abilitate de a învăța repede rețelele

sociale și o tendință de a comunica frecvent cu ceilalți, fie "față în față", fie prin telefon sau scrisori. De asemenea, ei preferă evitarea conflictelor și a competiției cu ceilalți și uneori arată o puternică conformitate cu dorințele prietenilor lor.

Nevoia de putere.

O dorință puternică de a-i influența pe ceilalți, având un impact mare și făcând impresie.

Motivația "n Aff" este în mod evident un exemplu de nevoie de apartenență și relațională.

Oamenii care au o mare *nevoie de putere (n Pow - Need for Power)* doresc mult să aibă influență asupra celorlalți. În alte cuvinte, ei doresc

să aibă un mare impact sau să facă o impresie deosebită asupra lor. Oamenii care au un ”n Pow” mare caută medii sociale în care să poată avea influență. Când se află în grupuri mici, ei se comportă într-o manieră care să-i pună în centrul atenției. Există o tendință printre cei cu ”n Pow” mare de a fi campionii pozițiilor riscante. De asemenea, anumiți oameni care au un ”n Pow” mare arată o mare preocupare pentru prestigiul personal. Nevoia de putere este o nevoie complexă deoarece puterea poate fi utilizată într-o varietate de moduri, unele care servesc pe amatorul de putere și altele care servesc alți oameni sau organizația. Totuși ”n Pow” pare să corespundă nevoii de autostimă a lui Maslow.

McClelland prezice că oamenii vor fi motivați să caute și să se comporte mai bine în slujbe care se potrivesc cu nevoile lor. Astfel, oamenii cu un ”n Ach” mare ar trebui să fie motivați puternic de posturile din vânzări sau de poziții antreprenoriale, cum ar fi administrarea unei mici afaceri. Astfel de posturi oferă feedback-ul, responsabilitatea personală și ocazia de a stabili obiectivele amintite anterior. Oamenii care au un ”n Aff” mare vor fi motivați de posturi în domeniul activităților sociale sau de relații cu clienții, deoarece aceste posturi au ca principală sarcină stabilirea de relații bune cu ceilalți. În sfârșit, ”n Pow” va conduce la o motivare înaltă în posturi care îți dau posibilitatea de a avea un impact puternic asupra celorlalți, posturi cum ar fi cele din jurnalism sau management. De fapt, McClelland a descoperit că managerii cei mai eficace au o nevoie redusă de afiliere, o mare nevoie de putere și abilitatea de a dirija puterea în scopuri organizaționale. McClelland este atent în a arăta că nu există o corespondență unu la unu între structura de nevoi a unei persoane și comportamentul său. Nevoile sunt numai unul dintre determinanții comportamentului, care este influențat și de valori personale, obiceiuri, abilități ca și de ocaziile din mediul înconjurător. Astfel, o persoană cu un ”n Ach” mare nu va dovedi întotdeauna o motivație superioară unei persoane cu o altă structură a nevoilor. De exemplu, o persoană cu un ”n Aff” mare ar putea să se comporte ceva mai bine decât o persoană cu un „n Ach” mare în cazul unei munci în echipă în care se impune o performanță bună și pentru a fi un bun coechipier este nevoie de amicitie. Aici, dorința persoanei ”n Ach” de a-și stabili un set de obiective personale și de a-și asuma responsabilitatea este frânată de cerințele sarcinii de muncă”.

(Johns, Gary, *Comportament organizațional*, 1998, pp.156-157)

De consultat:

McClelland, David (1987). *Human Motivation*. Cambridge University Press.

[http://books.google.ro/books?id=vic4AAAIAAJ&printsec=frontcover&dq=](http://books.google.ro/books?id=vic4AAAIAAJ&printsec=frontcover&dq=McClelland,+David+(1987).+Human+Motivation)

McClelland,+David+(1987).+Human+Motivation

Lucrări:

McClelland, David (1953). *The Achievement Motive*. New York: Appleton-Century-Crofts.

McClelland, David (1961). *The Achieving Society*. Princeton, New Jersey: Van Nostrand.

McClelland, David (1964). *The Roots of Consciousness*. Princeton, New Jersey: Van Nostrand.

McClelland, David (1975). *Power: The Inner Experience*. New York: Halstead.

McClelland, David (1987). *Human Motivation*. Cambridge University Press.

<http://www.businessballs.com/davidmcclelland.htm>

<http://www.netmba.com/mgmt/ob/motivation/mcclelland/>



McGREGOR, DOUGLAS (1906–1964). **Psiholog social american.** Licența la Wayne State University (1932), doctor în psihologie experimentală la Harvard University (1935). Suplinitor la Harvard University (1935–1937). Asistent și apoi profesor la MIT Sloan School of Management și președinte la Antioch College (1945–1954). McGregor a considerat că această perioadă când a activat într-o poziție administrativă înaltă, i-a influențat

profund concepțiile despre funcționarea organizațiilor. De asemenea, a predat la Indian Institute of Management (Calcutta).

“În 1956 McGregor a publicat lucrarea *The Human Side of Enterprise (Componenta umană a întreprinderii)*, în care prezintă două seturi de premise referitoare la comportamentul uman. Acestea sunt expuse drept **Teoria X** și **Teoria Y**. Pentru a motiva angajații, managerii trebuie să folosească ambele seturi de necesități. A grupat cele cinci categorii de necesități ale lui A. Maslow în necesități de «ordin inferior», care încorporează necesitățile fiziologice și pe cele de securitate și necesități de «ordin superior», din care fac parte cele de afiliere, de apreciere și de autoîmplinire. McGregor acceptă ideea că omul este un animal nemulțumit. Imediat ce îi este satisfăcută una dintre necesități, o alta îi ia locul. Procesul continuă la nesfârșit. Însă el ține să sublinieze că o necesitate satisfăcută nu e un factor de motivare a comportamentului. Așa cum s-a întâmplat și în cazul lui Maslow, teoria sa asupra motivației a avut un impact semnificativ în sfera managementului resurselor umane. McGregor a prezentat două abordări ale acestuia. Abordarea conform **Teoriei X**, cu supozițiile pe care le implică acestea, generează de obicei rezultate insuficiente, însă abordarea conform **Teoriei Y**, cu supozițiile sale, conduce la performanțe și rezultate mai bune. *Modul de transpunere în practică a managementului resurselor umane depinde de supozițiile asupra comportamentului angajaților*. Dacă le adoptă pe cele specifice **Teoriei X**, managementul se va baza pe îndrumare și control, pe când în cazul **Teoriei Y**, va fi vorba de implicare și de delegare a responsabilității. Prin urmare, care sunt ipotezele de bază de la care pornesc managerii?

Abordarea conform Teoriei X și a ipotezelor sale:

- prin natura lor, oamenii le displace munca. În consecință, trebuie să fie amenințați (apelându-se la acțiuni disciplinare) pentru a depune eforturi eficiente, fiind, în același timp, ținuți sub control;
- omul obișnuit preferă să fie îndrumat și nu este dornic să-și asume responsabilitatea. Se concentrează asupra nevoii de securitate.

Teoria X, scrie McGregor, oferă o explicație a consecințelor unui anumit tip de strategie managerială; nu explică și nici nu descrie natura umană, cu toate că există această intenție. Deoarece ipotezele sale impun limite ce nu sunt necesare, ea ne împiedică să remarcăm posibilitățile inerente altor strategii manageriale. Ceea ce creează uneori impresia unor noi strategii – descentralizarea, managementul prin obiective, supervizarea consultativă, «conducerea democratică» - nu e nimic altceva decât idei vechi în haine noi, pentru că procedurile la care se apelează pentru a le implementa sunt derivate din aceleași presupuneri eronate despre natura umană. Managerii sunt deziluzionați în permanență de «noile abordări» ale componentei umane a întreprinderii, cărora li se face reclamă pe scară largă, fiind comercializate cu dexteritate. Adevărata dificultate constă în faptul că aceste noi abordări nu sunt nimic altceva decât tactici diferite – programe, proceduri, mecanisme – a căror strategie neschimbată se bazează pe *Teoria X*.

Abordarea conform Teoriei Y și a ipotezelor sale:

- prin natura lor, ființele umane depun efort în activitățile desfășurate;
- controlul și sancțiunile nu sunt singurele metode de a le impune oamenilor să muncească;
- angajatul nu are nevoie de îndrumare dacă se dedică obiectivelor organizației și dacă munca îi oferă satisfacții;
- omul obișnuit își va asuma responsabilitatea dacă există condiții corespunzătoare. Angajaților le place să folosească imaginația și creativitatea pentru a lua decizii în vederea rezolvării problemelor.

Alegerea uneia dintre cele două abordări depinde de circumstanțe. În situația în care este necesar controlul personalului, e indicată *Teoria X*. Un asemenea caz, ar fi, de pildă, cel al unei hale de producție. Dacă este posibilă obținerea devotamentului angajaților, se recomandă o abordare bazată pe *Teoria Y*. Într-un astfel de caz, personalul va acționa în mod independent, asumându-și controlul pentru a-și duce la îndeplinire sarcinile. Îndiferent de situație, iată ce scria McGregor: *S-a afirmat de foarte multe ori că, în zilele noastre, știm să facem față oricăror probleme de natură tehnologică și că, în următoarea jumătate de secol, progresele majore din sfera economică vor fi legate de componenta umană a întreprinderii. Însă aceste progrese sunt improbabile atâta timp cât managerii continuă să organizeze, să conducă și să controleze resursele umane pe baza unor premise – tacite sau explicite – de tipul celor implicate de Teoria X. Prin contrast cu lustruirea și peticirea actualelor strategii manageriale, o adevărată schimbare impune, în primul rând, acceptarea unor ipoteze mult mai puțin limitative în privința naturii resurselor umane pe care încercăm să le ținem sub control și, în al doilea rând, o adaptare promptă și selectivă a implicațiilor acestor noi ipoteze. Teoria Y este o invitație la schimbare.* O serie de autori s-au referit la *Teoria X* un stil autoritar de management, iar *Teoria*

Y considerând-o un stil participativ. Managerii autoritari preferă să preia controlul și să se concentreze mai degrabă asupra sarcinilor decât asupra oamenilor. Managerii participativi se consultă cu angajații și îi implică în luarea deciziilor”.

(Kermally, Sultan, *Maestrul managementului resurselor umane*, 2009, pp. 58-61)

De consultat:

McGregor, Douglas (2006). *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw-Hill.
[http://www.google.ro/search?q=McGregor%2C+Douglas+\(2006\).+The+Human+Side](http://www.google.ro/search?q=McGregor%2C+Douglas+(2006).+The+Human+Side)

Lucrări:

McGregor, Douglas (1960). *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw-Hill.

McGregor, Douglas (1967). *The Professional Manager*. New York: McGraw-Hill.

McGregor, Douglas, Bennis, Warren G, Schein, Edgar H. și McGregor, Caroline (1968). *Leadership and Motivation*. MIT Press.

www.accel-team.com/human_relations/hrels_03_mcgregor.html

http://en.wikipedia.org/wiki/Theory_X_and_theory_Y



MEAD, GEORGE HERBERT (1863–1931)

Sociolog, filosof și psiholog social american. Licență și master în filosofie la Universitatea Harvard, unde a studiat cu William James. Master în psihologie la Leipzig (Germania), unde a studiat cu Wilhelm Wundt. A predat la Universitatea din Michigan (alături de Charles H. Cooley și John Dewey) și apoi la Universitatea din Chicago. Este reprezentant de seamă al interacționismului simbolic.

Ca și Charles Horton Cooley, a abordat relația dintre individ și societate și, în special, modul în care ea determină formarea sinelui și relaționarea cu alții.

”În centrul gândirii sale se află ideea existenței unei strânse și reciproce relații între individ (cu comportarea și acțiunea lui) și societate (îndeosebi grupul social imediat din care face parte individul). La întrebarea: Care este factorul primordial: individul sau societatea?, Mead a răspuns fără echivoc. El a considerat individul nu ca pe un creator al societății, ci ca pe un produs al acesteia. Sinele (ca parte a ființei sociale), spunea el, este în mod esențial o organizare sau o structură socială ce se naște ca urmare a inserției și implicării tot mai adâncite a individului în realitatea socială. Sinele, după ce se ivește și se consolidează, manifestă o autonomie față de societate, concretizată în atitudini și comportamente specifice. Faptul lasă impresia că sinele este un solitar absolut. Depășind însă aparențele, constatăm că este

imposibil să înțelegem un sine fără să luăm în considerație experiența lui socială. George Herbert Mead a subliniat ideea că sarcina fundamentală a celor ce studiază procesul de devenire a sinelui este aceea de a explica modul în care societatea «intră în» (*gets into*) individ, îi determină comportarea și cum, astfel, ea devine parte componentă principală a conștiinței lui sau a sinelui lui (*selfhood*, adică a sineității lui). *Relația dintre individ și societate* se realizează, după părerea lui George Herbert Mead, în special, *prin acte de comunicare socială*, prin tranzacții între indivizi care sunt mutual orientați unii față de alții. Cheia mecanismelor prin care sunt efectuate actele sociale este gestul. El poate aparține unor niveluri diferite: cel al *gesturilor neseemnificative*, caracterizate prin inexistența unei conștiințe de sine, separate unele de altele, și care pot fi găsite pe scară animală și cel al *gesturilor semnificative*, proprii conștiinței de sine, ce însoțesc și determină cele mai multe dintre legăturile umane. La scară animală, gestul presupune un răspuns imediat dat de stimul. Lătratul și apropierea agresivă a câinelui *A* este un stimul pentru câinele *B* să reacționeze în același fel sau să fugă. În cazul comunicării dintre oameni, intră în joc gesturile semnificative. Acestea sunt legate de simbolurile lingvistice și poartă un conținut care este mai mult sau mai puțin același pentru diferiți oameni și, prin urmare, semnificând același lucru pentru ei. Individul, când emite un act de comunicație, își imaginează răspunsul adresantului prin luarea rolului altuia, punându-se în poziția altora, precizând un anumit efect. Animalele nu se pun în poziția altora, ele nu gândesc: «El, câinele *B*, va acționa în următorul fel, iar eu, câinele *A*, voi acționa în acest fel». Oamenii, în schimb, utilizează gesturi semnificative, fapt care îi obligă să interpreteze fiecare dintre ei semnificația actelor de comunicație ale celorlalți. De aici decurge concluzia conform căreia conștiința de sine nu este dată, ci este într-o stare de continuă devenire. Plecând de la aceste idei, George Herbert Mead a elaborat o veritabilă teorie a genezei sinelui prin abilitatea individului, gradual dezvoltată în copilărie, de a lua rolul altcuiva. Pot fi menționate câteva trepte în formarea sinelui: 1) la început, copiii nu posedă capacitatea de a folosi simboluri semnificative. Datorită acestui fapt, când ei se joacă, comportarea lor seamănă cu a unor cățeluși ce se joacă unii cu alții. În acest stadiu, apar primele semne ale sinelui, ca o prelungire a biologicului. Joaca este un comportament ce facilitează interacțiunea socială; 2) mai înainte de a învăța limbajul, copilul face primii pași în cadrul interacțiunii sociale, bazați pe receptarea și folosirea unor gesturi cu valoare de simboluri sociale, dar nu de natură lingvistică. Așa ceva se constată și în cazul animalelor (furnici, albine, păsări etc.). Interacțiunea, chiar la nivel biologic, este un gen de comunicație, altfel acțiunile comune nu s-ar putea petrece. Astfel, dansul unor păsări bărbătești este un semn natural, un produs și o semnificație a unei stări de tensiune organică, a disponibilității fiziologice pentru împerechere. Tensiunea din spatele dansului nupțial solicită, pentru eliberarea ei, o comportare din partea perechii. La fel, omul trebuie mai întâi să participe la o *conversație* a gesturilor pentru a putea comunica, apoi cu ajutorul limbajului. Copilul trebuie inițiat în lumea simbolurilor sociale. Este nevoie ca el să împărtășească semnificațiile pe care le au toate cele ce există și se petrec în

grupul lui social (bineînțeles, în acest timp, în familie); 3) cu vremea, copilul învață atitudinile și comportamentele pe care alții le au față de fenomenele, relațiile și procesele ce se petrec în realitatea lor socială imediată. Totodată, ei învață atitudinile pe care ceilalți oameni, din preajma lor, le au față de ei și sunt încurajați să se privească pe ei înșiși ca pe un lucru și să găsească răspunsuri adecvate în legătură cu propria lor comportare. Procesul prin care copilul învață să-și controleze comportarea în lumina atitudinilor unui individ este numit de către George Herbert Mead *luarea rolului altuia*. Mai întâi, copilul internalizează atitudinile față de ei înșiși ale unor indivizi particulari, în mod deosebit ale părinților. Acum interacțiunea socială este limitată la interacțiunea cu indivizi specifici și comportarea este, în mare măsură, determinată de experiența copilului cu acei care *nu sunt* pentru ei pur și simplu alții, ci sunt *alții semnificativi*. În această etapă, jocul lui constă, în cea mai mare măsură, din simple luări de roluri foarte cunoscute. El se joacă (*play*) «de-a mama», «de-a tata». Jocul copilului de-a lua simple roluri permite transformarea graduală a simplei conversații în gesturi, cum ar fi într-o abilitate matură, de a folosi simboluri semnificative în interacțiunea cu ceilalți indivizi. Deși el învață să se pună pe sine, în imaginație, în poziția partenerului său, copilul încă nu leagă mintal rolurile pe care diferiți alții le joacă cu unul din afara lor. Astfel, el înțelege relația mamei sau a tatălui cu sine, dar nu poate înțelege că mama lui nu este totodată și mama tatălui lui. De asemenea, în acest stadiu, jocurile sunt foarte simple, chiar dacă implică mai mulți copii. Astfel jocul «de-a ascunselea» presupune numai două tipuri de roluri ale partenerilor. În acest joc, fiecare copil este în poziția de a fi «vânat», cu excepția unuia dintre ei, care «mijește». Un copil nu trebuie să știe decât rolul individului care este «vânat» și al individului care «vânează»; 4) cu timpul, copilul ajunge să joace rolul altora, cum ar fi al medicului, al surorii medicale, al poștașului, al șoferului de autobuz, al vânzătorului etc. Aceștia fiind din afara cercului familiei, nu mai sunt alții semnificativi, dar ei sunt reprezentativi pentru societate ca un întreg. De acum, individul trece de la jocul simplu (*play*, ca cel «de-a ascunselea») la jocul complex (*game*, în engleză, care nu are echivalent în limba română). Diferența dintre *play* și *game* constă în numărul de participanți și în existența sau absența unei structuri de reguli. Jocul simplu are reguli elementare. Jocul complex, în schimb, are un ansamblu de reguli structurate logic. El diferă, de asemenea, și prin numărul celor ce se joacă. Jocul dintre doi indivizi presupune doar simpla luare a rolului. Jocurile complexe, cu mai mulți indivizi, solicită luarea rolului altuia, generalizat. Aceasta înseamnă că fiecare jucător are o idee despre comportarea fiecărui alt jucător, față de fiecare altul și față de sine însuși. Cu ajutorul regulilor ce guvernează jocul, copilul își formează și dezvoltă abilitatea de a lua locul altor jucători și de a determina răspunsurile acestora. Aceste reguli sunt numite seturi de răspunsuri solicitate de o atitudine particulară. Stadiul final în procesul de formare a sinelui are loc, după părerea lui George Herbert Mead, atunci când individul ia rolul *altuia generalizat* – adică atitudinea întregii comunități. Individul devenit pe deplin matur este cel ce ia atitudinile altora față de diferite faze și aspecte ale activității sociale anume, în care

ei sunt angajați ca membri ai unei societăți organizate sau ai unui grup. Numai în măsura în care el ia atitudinile grupului organizat social, căruia îi aparține, referitoare la activitatea socială, organizată și cooperativă sau seturi de asemenea activități în care grupul ca atare este angajat, individul își dezvoltă un sine complet. Înseamnă că *sinele matur* se naște atunci când un altul generalizat este internalizat, altfel spus când comunitatea exercită un control asupra comportării și activității membrilor săi individuali. *Esența sinelui*, după părerea lui George Herbert Mead, constă în *reflexivitatea lui*. Sinele este individual numai datorită relațiilor lui cu alții. Prin capacitatea individului de a lua în imaginația sa atitudinile (rolurile) altora, sinele devine un obiect al propriei sale reflecții. Sinele, atât ca subiect, cât și ca obiect, constituie esența calității de a fi social. Individualitatea particulară a fiecărui sine este un rezultat al combinației specifice, niciodată asemănătoare, pentru doi oameni, a atitudinii altora ce formează *altul general*. De aici decurge concluzia că deși individualitatea își are rădăcinile în socialitate, fiecare individ aduce o contribuție specifică la desfășurarea procesului social”.

(Mihu, Achim, *Sociologie*. 2008, pp. 189-193)

De consultat:

Mead, George Herbert (2001). *Essays in Social Psychology*. New Brunswick: Transaction Publishers.

<http://books.google.ro/books?id=mIDlpVTGoy0C&pg=PR11&dq=Mead,+George,+Herbert+.+Essays+in+Social+Psychology>

Lucrări:

Mead, George Herbert (1934). *Mind, Self and Society*. Chicago: The University of Chicago Press.

www.iep.utm.edu/m/mead.htm

plato.stanford.edu/entries/mead/



MERTON, ROBERT KING (1910–2003). **Sociolog american.** Merton este considerat a fi unul din cei mai de seamă sociologi contemporani. Este unul dintre inițiatorii paradigmei structural-funcționaliste (funcție manifestă și latentă, disfuncție, roluri) și fondator al sociologiei științei. Absolvent al Temple University din Philadelphia. Doctor în sociologie la Universitatea Harvard (1936). A predat la universitățile Harvard și Tulane (Louisiana), iar din anul 1941 și până în anul 1978, Merton a fost profesor la Departamentul de Sociologie al Universității Columbia. A fost directorul Biroului de Cercetare Socială Aplicată (1942–1971) din cadrul aceleiași universități din New York.

Doctor honoris causa la peste 20 universități și premiat de multe academii din lume. Merton a promovat o deschidere a sociologiei spre influența filosofiei politice și a individualismului metodologic. A fost susținător al teoriei sociologice de rang mediu, ca o cale de mijloc între ceea ce C.W. Mills denumea *teoria impozantă* (eșafodaj de abstracții netestabile) și empirismul abstract. El consideră că în viața socială alegerile pe care le fac oamenii ca indivizi sunt structurate social, lăsându-le acestora un spațiu pentru un anumit grad de creativitate și autodeterminare, dar structurile sociale le impun și limite alternativelor între care ei aleg. A introdus și conceptul de profetie care se autorealizează, precum și tehnica focus grupului.

“Spre sfârșitul anilor '40, un grup de savanți de la Columbia University, sub coordonarea lui R. K. Merton, au redeșteptat interesul pentru birocrăție și birocratizare, pentru originea și consecințele lor asupra comportamentului din interiorul organizațiilor (v. Merton *et al.*, 1952). Este bine cunoscut faptul că o serie de studii aplicate asupra unor organizații diverse, efectuate de studenții lui Merton – cel al lui Selznick (1949) despre Tennessee Valley Authority (TVA), cel al lui Gouldner (1954) despre o fabrică și o exploatare minieră de ispos, cel al lui Blau (1955) despre un birou federal și unul de stat și cel al lui Lipset, Trow și Coleman (1956) asupra unui sindicat al tipografilor –, au fost esențiale pentru constituirea unei zone distincte de cercetare, cea a organizațiilor”.

(Scott, Richard W., *Instituții și organizații*, 2004, p. 42)

“Robert K. Merton, care, alături de Talcott Parsons, a fost unul dintre inițiatorii curentului structuro-funcționalist din sociologia americană, propune o reinterpretare, rămasă celebră, a ideal-tipului weberian. Această analiză este completată de alta, apărută patru ani mai târziu, despre efectele structurii birocratice asupra personalității membrilor organizației. Într-un anumit fel, Merton ia în serios ideal-tipul autorității rațional-legale, atribuindu-i rolul preconizat de către Weber în recomandările lui metodologice, de etalon cu care trebuie comparată realitatea empirică cu scopul de a măsura astfel diferențele. Această comparație îl determină să se delimiteze de perspectiva weberiană în două puncte esențiale:

– Weber s-a concentrat asupra regularității și a eficacității formei birocratice. Merton, dimpotrivă, pune accentul pe dificultățile cu care se confruntă birocrăția în încercarea ei de a-și atinge obiectivele - element pe care Weber l-a lăsat în afara ariei sale de investigație;

– Weber a pus în evidență congruența dintre caracteristicile modului de administrare birocratic și trăsăturile societății în care se dezvoltă acesta. Merton se ocupă cu precădere de efectele structurii birocratice asupra individului, deschizând astfel calea unei analize a funcționării interne a organizațiilor.

Merton face următoarea constatare: cu cât birocrățiile concrete se apropie

mai mult de ideal-tipul weberian (reguli abstracte, ierarhie funcțională, caracterul impersonal al relației de autoritate etc.), cu atât mai mult apar consecințe neprevăzute, sub forma unor disfuncții, a unor rutine, care paralizează activitatea organizației. Modul de administrare birocratic tinde spre o raționalizare maximă; cu toate acestea, procedurile pe care le instituie conduc la efectul contrar celui urmărit. Acest mod de administrare «secretă» disfuncții care-i afectează regularitatea și eficiența. În articolul său din 1940, Merton ajunge chiar să avanseze ipoteza dezvoltării unei «personalități birocratice» la funcționarii de toate gradele care își desfășoară activitatea în cadrul unui hățiș de regulamente și de proceduri formalizate. Sarcina lor principală nu mai este aceea de a răspunde cererilor clienților sau utilizatorilor, ci de a se orienta într-un labirint de reguli și de consemne scrise. Disfuncția majoră ce rezultă de aici este aceea că procedurile sunt aplicate în litera, iar nu în spiritul lor. Ele nu mai sunt repere în bunul mers al activității, ci devin dumnezei. Datorită respectării *ad litteram* a regulamentelor, funcționarii ajung ritualiști, tipicari, rigizi și incapabili să se adapteze rapid.

Printre altele, Merton are meritul de a fi pus accentul pe tendințele de impersonalizare generate de organizarea birocratică, tendințe pe care Weber le semnaleză, fără însă a sesiza toate consecințele lor asupra funcționării concrete a birocratiilor. Cu toate acestea, ipoteza unei personalități birocratice rămâne un subiect de meditație. Dacă presiunea structurilor birocratice dezvoltă în mod incontestabil comportamente de felul celor descrise de Merton, nu există totuși efecte mecanice. Noțiunea de personalitate birocratică este în această privință mult prea omogenizantă. Contribuția lui Merton la dezvoltarea sociologiei organizațiilor și, de aici, a ansamblului științelor sociale, este considerabilă. Îndeosebi noțiunea de disfuncție este fundamentală: ea constituie cealaltă față a termenului de funcție, concept-cheie al sociologiei americane postbelice. Astfel, în timp ce funcțiile sunt definite ca acele consecințe observate care contribuie la adaptarea sau la ajustarea unui sistem dat, disfuncțiile sunt consecințele observate care stânjenesc adaptarea sau ajustarea sistemului. Pe de altă parte, Merton va sistematiza analiza funcționalistă, distingând între noțiunile de *funcție manifestă* (consecință observată ce corespunde funcției atribuite), *funcție latentă* (consecință observată ce corespunde unei alte funcții decât celei atribuite) și *disfuncție*. Aceasta din urmă se va bucura de un mare succes în analiza funcționării organizațiilor, devenind, dincolo de analizele tipic sociologice, un instrument de bază al intervenției manageriale în întreprindere”.

(Lafaye, Claudette, *Sociologia organizațiilor*, 1998, pp. 18-20)

”Procesul poate fi descris succint astfel: 1) o birocratie eficientă se bazează pe acțiuni predictibile și pe un devotament strict față de reglementările în vigoare; 2) devotamentul față de reglementări evoluează spre transformarea reglementărilor în valori absolute, ele încetând să mai fie doar mijloace pentru atingerea unui scop; 3) acest proces interferează cu adaptarea la condițiile particulare, neprevăzute de cei care au elaborat reglementările generale; 4) astfel, tocmai elementele care în general conduc spre eficiență, produc ineficiența în

anumite situații particulare. Membrii grupului, care nu au fost capabili să se elibereze de înțelesurile pe care reglementările le au față de ei, sunt rareori pe deplin conștienți de caracterul lor inadecvat. Cu timpul aceste norme sunt mai degrabă exprimate simbolic, decât strict utilitare. Până acum, am discutat despre sentimentele adânci ce duc către o disciplină riguroasă ca fiind pur și simplu date. Totuși, anumite caracteristici ale structurii birocratice pot contribui la apariția acestor sentimente. Viața unui birocrat este planificată în termeni de carieră în etape cu ajutorul unor mecanisme de promovare având la bază vechimea în muncă, mărirea salariului, a contribuției pentru pensie etc., toate acestea fiind concepute să stimuleze disciplina și conformarea la reglementările oficiale. În mod tacit, se așteaptă de la funcționar să își adapteze gândurile, sentimentele și acțiunile în funcție de cariera lui viitoare. Dar *tocmai aceste dispozitive*, proiectate să crească probabilitatea de conformitate, sunt cele care duc la o preocupare excesivă pentru respectarea strictă a reglementărilor care, la rândul ei, produce timiditate, conservatorism, și tehnicism. Transformarea sentimentelor din scopuri în mijloace este încurajată de semnificația simbolică a mijloacelor (a regulilor).

O altă caracteristică a structurilor birocratice tinde să producă același rezultat în linii mari. Funcționarii au simțul unui destin comun pentru toți cei care lucrează împreună. Ei împărtășesc aceleași interese, mai ales că există o concurență relativ redusă din moment ce promovarea se bazează pe vechime. Agresiunea în interiorul grupului este astfel redusă la minimum și, prin urmare, acest aranjament este conceput pentru a fi funcțional pentru birocrație. Cu toate acestea, *esprit de corps* și organizarea socială informală care se dezvoltă de obicei în astfel de situații fac adesea ca personalul să își apere mai degrabă interesele proprii, în loc să-și servească superiorii ori clienții. Așa cum spunea președintele Lowell, dacă birocrații cred că statutul lor nu este recunoscut în mod corespunzător de către un șef nou ales, atunci ei vor omite să îi raporteze acestuia informații esențiale, ceea ce va face ca superiorul să ia decizii eronate pentru care va fi responsabil. Or în cazul în care șeful nou ales încearcă să domine și să controleze totul, încălcând astfel sentimentul de autointegritate al birocraților, el se poate simți depășit de situație atunci când i se aduc atât de multe documente la semnat încât nu are timp nici măcar să le semneze, dar să le mai și citească.

Aceasta este o ilustrare a organizării informale defensive care tinde să se dezvolte ori de câte ori există o amenințare evidentă la integritatea grupului. Ar fi mult prea ușor și parțial eronat de atribuit o astfel de rezistență din partea unor birocrați doar unor simple interese de grup. Interesele de grup se opun oricărei noi ordini, care elimină sau cel puțin face incert avantajul specific al grupului oferit de regimul actual. Acest lucru este, fără îndoială, întâlnit în parte, în rezistența birocratică la schimbare, însă un alt proces este, probabil, mult mai important. Așa cum am văzut, birocrații se identifică afectiv cu modul lor de viață. Ei au o mândrie de breaslă care îi face să reziste modificării rutinei, cel puțin, să se opună schimbării care este percepută ca fiind impusă de alții. Această mândrie illogică de breaslă este des întâlnită chiar și printre hoții de buzunare – dacă dăm crezare cărții lui Sutherland, *Hoțul profesionist* – care, în ciuda riscurilor, se antrenează să devină specialiști în prestigiosul meșteșug al șterpelitului din buzunare.

Într-o lucrare de marcă, Hughes a aplicat conceptele de «secular» și «sacru» diferitelor tipuri de diviziune a muncii; «sacralitatea» de castă și prerogativele *de status* contrastează puternic cu secularismul tot mai intens al diferențierii muncii în societatea noastră. Cu toate acestea, după cum sugerează discuția noastră, în anumite meserii și în tipuri aparte de organizare poate interveni procesul de sanctificare (văzut ca o contrapondere la procesul de secularizare). Am putea spune că prin formarea de sentimente, dependența emoțională de simboluri și statusuri birocratice, precum și implicarea afectivă în domeniile de competență și autoritate, dezvoltă prerogative care generează atitudini de legitimitate morală ce sunt stabilite ca valori de sine stătătoare și care nu mai sunt privite doar ca mijloace tehnice pentru o administrare eficientă. Se poate constata tendința ca anumite norme birocratice, inițial introduse din motive tehnice, să devină rigide și sacre, deși, după cum ar spune Durkheim, acestea sunt *laique en apparence*. Durkheim a discutat acest proces general în descrierea de atitudini și valori, care persistă în solidaritatea organică a unei societăți foarte diferențiate.

În lucrările sale, Weber este aproape exclusiv preocupat de rezultatele obținute în structurile birocratice: precizie, seriozitate, eficiență. Aceeași structură poate fi examinată din perspectiva ambivalenței. Care sunt limitele organizațiilor concepute pentru a atinge aceste obiective? Din motive pe care le-am menționat deja, structura birocratică exercită o presiune constantă asupra funcționarului să fie «metodic, prudent, disciplinat». Dacă birocracia trebuie să funcționeze eficient, aceasta trebuie să atingă un înalt grad de anticipare a comportamentelor, un grad înalt de conformare cu modelele de acțiune prestabilite. Astfel devine evidentă importanța fundamentală a disciplinei care poate fi prezentă în aceeași măsură în birocratiile religioase sau în cele economice, ca și în armată. Disciplina poate fi eficientă doar dacă modelele ideale sunt susținute de sentimente puternice (care presupun un devotament față de sarcinile de serviciu, un acut simț al limitelor propriei competențe și autorități) și de efectuarea metodică a activităților de rutină. Eficacitatea unei structuri sociale depinde în cele din urmă de inculcarea unor atitudini și sentimente corespunzătoare grupului de participanți. După cum vom vedea, în birocratie există pârgii pentru a le inspira și dezvolta oamenilor aceste sentimente. În momentul de față, este suficient să observăm că, în scopul de a asigura disciplina, aceste sentimente sunt de multe ori mai intense decât este tehnic necesar.

Există o marjă de siguranță (rezistență), ca să spunem așa, în presiunea exercitată de către aceste sentimente asupra unui birocrat pentru a se conforma obligațiilor sale. Dar această presiune conduce la un transfer de sentimente dinspre *obiectivele* organizației spre detalii specifice de comportament stabilite prin reguli. Respectarea normelor, concepute inițial ca mijloace, se transformă în scop în sine; astfel are loc procesul uzual de *transformare de obiective* prin care «o valoare instrumentală devine o valoare finală». Disciplina, înțeleasă ca fiind starea de conformare la reglementări, indiferent de context, este văzută nu ca o măsură concepută pentru a atinge anumite scopuri, ci ca o valoare imediată în viața unui birocrat. Această presiune, care rezultă din transformările obiectivelor inițiale, evoluează spre rigiditate și spre o incapacitate de adaptare rapidă. Formalismul, chiar ritualismul, se dezvoltă cu o insistență incontestabilă în respectarea

scrupuloasă a procedurilor formalizate. Acest lucru poate fi exagerat până la nivelul în care interesul principal în a respecta normele interferează cu atingerea scopurilor organizației. În acest caz avem de-a face cu renumitul fenomen al tehnicismului [...].

O altă caracteristică a structurii birocratice este accentul pe depersonalizarea relațiilor ce își are locul său în incapacitatea birocratică a funcționarului. Tipul de personalitate al birocratului este modelat în jurul acestei norme a impersonalității. Acest aspect cât și tendința de a gândi în șabloane, care se dezvoltă din rolul esențial pe care îl joacă regulile abstracte, tind să ducă la conflicte în relațiile birocratului cu clienții săi. Deoarece funcționarii reduc la minimum relațiile personale și se bazează pe gândirea în șabloane (categorizare), particularitățile cazurilor individuale sunt deseori ignorate. Însă clientul, care, în mod justificat, este convins de caracteristicile particulare ale problemei sale, se opune comportamentului rigid al funcționarului. Comportamentul stereotipic nu este adaptat la exigențele problemelor individuale. Tratatamentul impersonal al problemelor de rezolvat, care sunt uneori de mare importanță personală pentru client, dă naștere la acuzații din partea clienților că birocrății ar fi «aroganți» și «atotcunoscători». Astfel, la Biroul Forței de Muncă Greenwich, șomerul care își plătește asigurarea detestă ceea ce el consideră a fi „atitudinea impersonală și, uneori, bruschețea și rigiditatea cu care îl tratează funcționarii» [...]. Unii bărbați se plâng de atitudinea de superioritate, de aroganța pe care o au angajații biroului.

O alta sursă de conflict cu publicul provine din structura birocratică. Birocratul, parțial indiferent de poziția sa în cadrul ierarhiei, acționează ca un reprezentant al puterii și al prestigiului întregii structuri. În rolul său oficial, funcționarul este investit cu anumită autoritate. Acest lucru duce adesea la o reală sau aparentă atitudine dominatoare, care poate fi doar exagerată de discrepanța dintre poziția sa în cadrul ierarhiei și poziția sa față de public. Protestele și apelurile clientului la alți funcționari sunt adesea ineficiente sau în mare măsură anulate de către menționatul anterior *esprit de corps* la care funcționarii aderă în cadrul unui grup mai mult sau mai puțin solidar. Această sursă de conflict poate fi redusă în companiile private, deoarece clientul poate protesta eficient prin transferarea activității sale la o altă organizație concurentă din sistem. Dar, datorită naturii monopoliste a organizației publice, această alternativă nu este posibilă. În plus, în acest caz, tensiunea se intensifică din cauza discrepanței dintre ideologie și starea de fapt: se pretinde că angajații la stat sunt «slujitorii cetățenilor», când de fapt ei sunt deasupra cetățenilor, și rareori este posibilă reducerea tensiunii prin orientarea cetățenilor spre alte agenții care să le ofere serviciile necesare.

Această tensiune este în parte atribuită confuziei în înțelegerea statuturilor de birocrat și de client; clientul se poate considera social superior funcționarului, care de fapt la momentul contactului deține poziția dominantă. Astfel, în ceea ce privește relațiile dintre funcționari și clienți, o sursă structurală de conflict derivă din presiunea ca funcționarul să trateze clientul în mod formal și impersonal, când de fapt clientul dorește considerație individuală, personalizată. Conflictul poate fi privit până la urmă ca fiind rezultatul introducerii unor atitudini și relații sociale nepotrivite. Conflictul în cadrul structurii birocratice rezultă dintr-o situație

contradictorie, și anume, atunci când relațiile personalizate sunt substituite cu relații sociale structural impersonale.

Birocrația, așa cum am văzut, este organizată ca un grup secundar, formal. Răspunsurile normale implicate în această rețea organizată de așteptări sociale sunt susținute de atitudinile afective ale membrilor grupului. Având în vedere că grupul este orientat de norme secundare de relații impersonale, orice lipsă de conformare la normele în vigoare va da naștere unor forme de antagonism din partea celor care consideră legitime aceste norme. Prin urmare, înlocuirea tratamentului personal cu cel impersonal în cadrul structurii birocratice este respins pe scara largă și este caracterizat prin epitete, cum ar fi favoritism, nepotism etc. Aceste epitete sunt în mod clar manifestări ale sentimentelor rănite. Funcția unor astfel de resentimente aproape automate poate fi văzută clar în cerințele structurii birocratice. Birocrația este o structură de grup secundar menită să execute anumite activități care nu pot fi efectuate în mod satisfăcător în cadrul unui grup primar. Prin urmare, un comportament care contravine acestor norme formalizate devine obiectul dezaprobării emoționale. Acesta constituie un mijloc de apărare de importanță funcțională împotriva tendințelor care pun în pericol eficiența activităților sociale necesare. Mai precis, aceste reacții nu sunt practici rațional determinate cu scopul explicit de a atinge această funcție. Mai degrabă, privit din punct de vedere al interpretării individuale a situației, un astfel de resentiment este pur și simplu un răspuns imediat ca reacție la «lipsa de corectitudine» a celor care încalcă regulile jocului. Oricum, aceste reacții servesc funcția latentă de a menține elementele esențiale structurale ale birocratiei prin reafirmarea nevoii de relații formale, secundare, și prin sprijinul acordat pentru a preveni dezintegrarea structurii birocratice care ar surveni dacă relațiile formale ar trebui să fie înlocuite cu relații personalizate. Acest tip de conflict poate fi descris ca fiind, în general, intruziunea atitudinilor tipice grupului primar atunci când atitudinile tipice grupului secundar reprezintă cerințele instituționale, așa cum conflictul birocrat – client derivă adesea din interacțiunea impersonală când de fapt individul pretinde un tratament personalizat”.

(Merton, Robert K., *Bureaucratic Structure and Personality*. În *Social Theory and Social Structure*, 1957, pp. 195-206)

De consultat:

Merton, Robert K. (1957). *Bureaucratic Structure and Personality*. În *Social Theory and Social Structure*. Glencoe: Free Press.

http://www.sociosite.net/topics/texts/merton_bureaucratic_structure.php

Lucrări:

Merton, Robert K. [1940] (1968). *Social Theory and Social Structure*. New York: Free Press.

Merton, Robert K. (1987). The Focussed Interview and Focus Group: Continuities and Discontinuities. *Public Opinion Quarterly*, no. 51, pp. 550-566.

Merton, Robert K. [1949] (2003). Influența cercetării empirice asupra teoriei sociologice. *Sociologie românească*, vol.1, nr.3, pp. 3-13.

www.bookrags.com/biography/robert-k-merton/ - Statele Unite ale Americii –

www.newworldencyclopedia.org/.../Robert_K._Merton



MICHELS, ROBERT (1876–1936). **Sociolog și economist german.** A studiat la universitățile din Londra, Paris, München, Leipzig, Halle și Torino. A predat la Universitatea din Marburg, apoi la Torino, Basel, Perugia și Roma. A cercetat un număr mare de probleme, printre care: naționalismul, fascismul, secularismul, puterea, elitele, intelectualii și mobilitatea socială. Este foarte cunoscut mai ales prin lucrarea sa, *Partidele politice* (1911). Teza este aceea că partidele politice se burocratizează, chiar și în regimurile democratice, și se transformă în organizații oligarhice. El a formulat *legea de fier a oligarhiei*, după care într-o organizație puterea este confiscată de unui grup restrâns de persoane.

”Referindu-se în special la Partidul Social Democrat din Germania, Michels a analizat rolul liderilor politici în formarea cererilor, a aspirațiilor și în susținerea populară a inițiativelor partidului. El a fost interesat în special de modurile în care dinamica organizațională împiedică realizarea obiectivelor radicale. A concluzionat că toate organizațiile au tendințe oligarhice. Aceasta este o *lege de fier a oligarhiei* care spune că există organizații care dau naștere la o dominație a celor aleși asupra alegătorilor, a celor mandatați asupra mandatarilor, a celor delegați asupra delegatorilor.

Cine spune organizații spune oligarhie. Potrivit lui Michels, pe măsură ce un partid politic crește și devine mai birocratic, este din ce în ce mai mult dominat de funcționari subordonați mai curând scopurilor organizaționale interne decât schimbării sociale și de intelectuali ai clasei mijlocii care-și urmăresc propriile interese, diferite de obicei de cele ale partidului. El a scos în evidență și procesul de îmburghezire din interiorul partidului, prin care lideri ai clasei muncitoare încep să aparțină clasei mijlocii ca rezultat al mobilității sociale, susținând astfel mai puțin obiectivele radicale. În consecință, chiar și în organizațiile conduse democratic se dezvoltă o ruptură între conducători și cei conduși [...]. Teoria lui Michels s-a aplicat și sindicatelor, fiind folosită pentru a analiza modurile în care, ca organizații, ele devin mai curând scopuri în sine decât mijloace pentru atingerea unui scop”.

(Marshall, Gordon, OXFORD. *Dicționar de sociologie*, 2003, p. 362).

“Când liderii de origine burgheză sau muncitorească sunt, în calitate de funcționari, strâns legați de organismul partidului, interesul lor economic coincide în general cu interesul acestuia. Dar în acest fel este eliminat doar un singur aspect al primejdiei. Celălalt aspect, mai grav deoarece este mai general și inevitabil, constă în opoziția dintre masa membrilor și grupul liderilor, pe măsură ce partidul

Legea de fier a oligarhiei

spune că toate organizațiile, indiferent de modul democratic sau autoritar pe baza căruia au fost construite la început, se vor dezvolta în mod inevitabil în oligarhii. Motivele țin de tendința liderilor de a se organiza și a-și consolida puterea și interesele, de recunoaștința față de ei a unor membri și de pasivitatea maselor.

se dezvoltă. Partidul, ca o formațiune exterioară, mecanism, mașină, nu se identifică neapărat cu totalitatea membrilor înscriși și cu atât mai puțin cu clasa. Devenind un scop în sine, fixându-și obiective și acționând în numele intereselor proprii, partidul se izolează încetul cu încetul de clasa pe care o reprezintă. Într-un partid, interesele maselor organizate care îl compun sunt departe de a coincide cu cele ale birocrăției care îl personifică. Interesul, întotdeauna conservator, al corpurilor funcționarilor necesită în situații politice date o politică defensivă, chiar regresivă, în timp ce interesele clasei muncitoare ar necesita o politică îndrăzneată, agresivă. În alte cazuri, rare, e adevărat, lucrurile stau invers. Însă există o lege socială inevitabilă, care stipulează că orice organ al colectivității, generat de diviziunea muncii, își creează de îndată ce este consolidat, un interes special, un interes care ființează în sine și pentru sine. Însă în cadrul organismului colectiv nu pot exista interese speciale fără a se afla în opoziție față de interesul general. Mai mult, straturile sociale care îndeplinesc funcții diferite tind să se izoleze, să-și instituie organe capabile să le apere interesele particulare și să se transforme în cele din urmă în clase distincte. Fenomenele sociologice, ale căror trăsături generale le-am schițat aici și în capitolele precedente, au numeroase puncte vulnerabile de care pot profita adversarii democrației. Ele par să demonstreze că societatea nu poate supraviețui fără o *clasă dominantă*, că aceasta este condiția necesară a primeia și că această clasă conducătoare, supusă unei frecvente reînnoiri parțiale în privința alcătuirii, este unicul factor de durată în istoria dezvoltării umane. Conform acestei concepții, guvernul sau statul – după preferințe – nu reprezintă nimic altceva decât organizarea unei minorități. Iar această minoritate impune restului societății *ordinea juridică*, ce pare o justificare, o legalizare a exploatării la care se supune mulțimea sclavilor, în loc să fie emanația reprezentării majorității”.

(Michels, Robert, *Les Partis Politiques*, 1971, pp. 289-290)

De consultat:

Michels, Robert [1911] (1999). *Political Parties: A Sociological Study of Oligarchical Tendencies of Modern Democracy*. New Brunswick, New Jersey: Transaction Publishers.

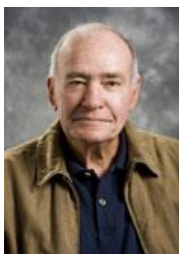
[http://books.google.ro/books?id=ijae_UIez38C&pg=PA22&dq=Michels,+Robert+\(1999\).+Political+Parties](http://books.google.ro/books?id=ijae_UIez38C&pg=PA22&dq=Michels,+Robert+(1999).+Political+Parties):

Lucrări:

Michels, Robert [1911] (1971). *Les Partis Politiques*. Paris: Flammarion.

http://en.wikipedia.org/wiki/Robert_Michels;

socserv.mcmaster.ca/econ/ugcm/3ll3/michels/polipart.pdf



MILES, RAYMOND. Ziarist și expert american în comportament organizațional. Licență în jurnalism și master în relații industriale la University of North Texas. Doctor în comportament organizațional și relații industriale la Stanford University. Profesor la Haas School of Business,

Berkeley, California (din 1963). Director al Institute of Industrial Relations, UC Berkeley (1982–1983). Din 1992, profesor emeritus.

“Miles și Snow se întreabă cum și de ce diferă organizațiile din punct de vedere strategic, structural, tehnologic și administrativ. De ce unele oferă o gamă largă de produse și servicii și altele una mai restrânsă? De ce unele sunt structurate funcțional și altele în jurul liniilor de producție și serviciilor? De ce unele sunt mai centralizate și altele mai descentralizate? Pentru Miles și Snow răspunsurile pot fi găsite la Thompson în ceea ce el a denumit alinierea organizației la mediu. Pentru a alinia cu succes o organizație la mediu, managementul trebuie să rezolve în permanență trei probleme. Acestea sunt problemele antreprenoriale, tehnice și administrative. *Problema antreprenorială* constă în alegerea unui domeniu al pieței general sau a unui câmp de acțiune în care organizația poate fi viabilă, precizarea unei anumite piețe – obiectivele și decizia cu privire la produsele și serviciile potrivite pentru această piață. Rezolvarea acestei probleme presupune totuși și rezolvarea *problemei tehnice*, luând cuvântul tehnic într-un sens foarte larg. Trebuie găsite modalitățile de realizare a produselor sau de furnizare a serviciilor, precum și tehnologiile adecvate. Apoi, *problema administrativă* constă în organizarea și conducerea activității. Scopul trebuie să fie un *ciclu de adaptare* eficace. Aceasta înseamnă că problema antreprenorială, cea tehnică și cea administrativă sunt abordate într-un mod coerent, reciproc complementar, care să permită organizației luate ca întreg să supraviețuiască”.

(*vi*, Raymond E. Miles și Charles C. Snow. În Pugh, Derek S. și Hickson, David J., *Managementul organizațiilor*, 1994, pp. 67-72)

Analizând diferențele dintre organizații în funcție de mai multe aspecte (elemente structurale, tehnologice, administrative și strategice), Raymond Miles și Charles Snow au identificat mai multe tipuri de organizații:

1. Organizația în defensivă. Militează pentru o piață bine definită, restrânsă și stabilă, dorește să ocupe o poziție proeminentă pe piață, fiind axată pe calitatea serviciilor, calitatea înaltă a angajaților, costuri acceptabile, restrânse, controlul mediului (creșterea siguranței). Este dispusă la integrare pe verticală, putând fi preluată sau preluând la rândul ei alte organizații. Are o dezvoltare cu precauție și e surprinsă de schimbări majore pe piață.

2. Organizația care prospectează. Se axează pe descoperirea și exploatarea oportunităților pieței. Oferă o gamă largă de produse, inovează, pune accent redus pe profitabilitate, dar mare pe inovare. Antreprenorii sunt atenți la piață. Dezvoltarea se bazează pe creșterea producției și serviciilor. Trecând ușor de la o activitate de muncă la alta, au un personal flexibil, specializat, capabil să comunice, să formeze grupuri mici, să caute tot timpul în afara organizației ce e nou.

3. Organizații care reacționează. Au o atitudine inconsecventă față de mediu și față de schimbare. De regulă, s-au construit de un părinte fondator foarte puternic, care a formulat strategii de succes, dar n-a permis dezvoltarea ideilor și alternativelor. Au o puternică dependență de practicile, habiturile, tehnologiile și modurile de organizare care s-au dovedit foarte profitabile inițial, dar care au constrâns instituția, și a căror schimbare e dificilă.

4. Organizații care analizează. Încearcă să obțină maximum de profit cu minimum de risc. Tind să dezvolte un control asupra producției, punând accent pe planificare. Nu inițiază, ci urmează schimbările.

Aceste modele vor fi înlocuite de unele matriciale ce îmbină organizarea birocratică cu cea pe proiect. Un șef poate fi și șef de departament, dar și de proiect; el lucrează atât cu oamenii din interior, cât și cu cei din exteriorul organizației, în interdependență, în rețea.

De consultat:

Miles, Raymond, Miles, Grant și Snow, Charles C. (2005). *Collaborative Entrepreneurship*. Stanford University Press.

<http://www.google.ro/search?q=Snow%2C+Charles+C.+%282005%29.+Collaborative+Entrepreneurship>

Lucrări:

Miles, Raymond (1975). *Theories of Management: Implications for Organizational Behavior and Development*. New York: McGraw-Hill.

Miles, Raymond și Snow, Charles C. (1978). *Organizational Strategy, Structure and Process*. New York: McGraw-Hill.

Miles, Raymond și Snow, Charles C. (1994). *Fit, Failure and the Hall of Fame: How Companies Succeed or Fail*. New York: The Free Press.

Miles, Raymond, Miles, Grant și Snow, Charles C. (2005). *Collaborative Entrepreneurship*. Stanford University Press

www2.haas.berkeley.edu/.../miles_raymond.aspx

www.provenmodels.com/589/strategic-choice-typology/charles-c.-snow--raymond-e.-miles/



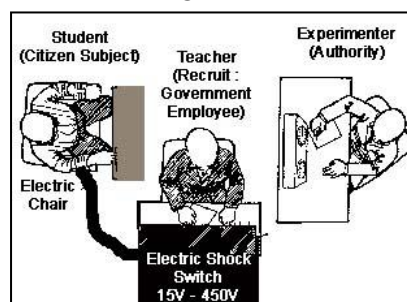
MILGRAM, STANLEY (1933–1984). **Psiholog social american**, cunoscut, mai ales, prin studiile sale experimentale privind obediența. Studiile le-a urmat la Queens College din New York și la Universitatea Harvard, unde a obținut și doctoratul în psihologie socială (1960). Profesor la Universitatea Yale și la Graduate Center of the City University of New York.

“Experimentul lui Milgram (1963), ale cărui desfășurare și rezultate le voi descrie imediat, este foarte cunoscut grație elocvenței lui surprinzătoare. El demonstrează faptul că oamenii normali, sănătoși psihic, sunt capabili să-i ucidă pe alții fără un motiv anume, doar la ordinul unei autorități, și încă a uneia neamenințătoare, cum era în versiunea originală persoana cercetătorului, îmbrăcat în halat alb de laborator. Se consideră că acest experiment se deosebește de experimentele lui Asch, Sherif și Schachter, despre influența majorității asupra

individului, deoarece în acest caz individul, și nu grupul, a exercitat presiunea. În realitate, influența autorității reprezintă, de asemenea, o categorie de influență a majorității, deoarece autoritatea nu se reprezintă de obicei pe sine însăși, ci o instituție socială și exigențele acesteia declanșează ordinul (presiunea) transmis individului de autoritate. Dacă un grup îl constrânge pe individ să se comporte într-un anumit fel, impunându-i un standard de comportament, autoritatea în schimb obține supunerea prin rostirea ordinelor. Această tendiță poartă numele de **ascultare**. *Ascultarea înseamnă supunerea arătată de individ autorității ca răspuns la ordinele permise.*

Majoritatea organizațiilor cultivă obediința și promovează indivizii ascultători. Oamenii își abandonează umanitatea și moralitatea pe măsură ce personalitatea lor se modelează de către structurile instituționale în care trăiesc și lucrează. Oamenii obișnuiți sunt capabili de abuzuri la adresa unei persoane nevinovate, atâta timp cât se supun unei autorități care își asumă întreaga responsabilitate.

Conformismul în ipostaza supunerii oarbe în fața autorității. Experimentul clasic al lui Milgram. Oare supunerea oarbă rezidă în natura anumitor oameni sau a unor grupuri special educate, cu alte cuvinte actele de cruzime sunt săvârșite de oameni cu *inimă de piatră*? Faptul că oameni cu suflet bun sunt în stare să săvârșescă benevol acte de cruzime este oare mai degrabă o consecință a unui anumit concurs de împrejurări? Răspunsurile la aceste întrebări ne-au fost oferite de Milgram (1965) în celebrul său experiment, controversat din punct de vedere etic. Grupul respondenților a fost alcătuit dintr-un număr de 40 de bărbați, care se prezentaseră voluntar la Laboratorul Universității Yale, ca răspuns la un anunț din ziar, care informa că cercetările urmăresc procesele memoriei și ale învățării, participanții la cercetări urmând a fi recompensați pentru contribuția lor. Când participantul a intrat în laborator, cercetătorul, îmbrăcat în halat alb, i-a explicat că unul dintre ei doi va juca rolul elevului care va avea de învățat câteva asociații lexicale, celălalt va interpreta rolul profesorului care va trebui să-i transmită elevului șocuri electrice pentru greșelile săvârșite. Pentru fiecare greșală succesivă elevul urma să primească șocuri din ce în ce mai puternice. Cercetătorul propunea apoi două persoane venite în laborator să tragă la sorți între ei rolurile elevului și profesorului. Tragerea la sorți a fost aranjată de așa manieră, încât persoanei anchetate îi revenea neapărat rolul profesorului. Cercetătorul și profesorul l-au condus pe elev într-o încăpere alăturată, unde profesorului i s-a făcut o *probă* de șoc electric cu o tensiune de 45 V. Apoi acesta a urmărit cum cercetătorul l-a legat pe elev de scaun și i-a conectat la încheietura mâinilor electrozi. Odată întorși în încăperea principală, profesorul a fost rugat să se așeze la pupitrul care genera electroșocuri (fapt care nu era însă adevărat) începând cu 15, 30, 45 V și crescând în serii de câte 15 V până la tensiunea maximă de 450 V. Pe pupitrul erau inscripționate zonele de intensitate a tensiunii șoc slab, moderat, puternic,



foarte puternic, până ce, în sfârșit, în dreptul valorii de 450 V, era desenat un craniu, semn că tensiunea generată de acel buton provoca moartea elevului. De fiecare dată când era măsurat electroșocul după fiecare greșală săvârșită – se aprindea un led și se auzea un sunet de clopoțel. Elevul săvârșea greșeli conform unui orar prestabilit de cercetător și, mai mult decât atât, tot conform orarului, protesta. Așadar atunci când profesorul a ajuns la intensitatea de 75 V, a auzit oftatul de durere sonor al elevului, apoi horcăitul acestuia. La 120 V elevul a țipat că șocul devine prea dureros și a strigat să fie eliberat. La 270 V a putut fi auzit urlând de durere, iar la 300 V elevul a refuzat să mai continue experimentul, pentru ca la 330 V să nu mai dea semne de viață. Atunci cercetătorul l-a informat pe profesor că lipsa unui răspuns trebuie considerat ca fiind un răspuns eronat și să continue administrarea șocurilor de pedeapsă. Dacă profesorul refuza (în această etapă sau în altele de până atunci), cercetătorul îi recomanda pe un ton calm, dar autoritar: *Continuați, vă rog și adăuga eventual: Este absolut necesar să nu vă întrerupeți sau Nu aveți de ales; lucrați mai departe, vă rog.* Înainte de a vă prezenta rezultatele cercetării, merită menționat faptul că Milgram s-a așteptat la rezultate destul de dure, dar numai el. Când deja le cunoștea, a întrebat un număr de 40 de psihiatri (care știau foarte bine de ce acte de cruzime este capabil un om), câți participanți la experiment ar fi în stare să ajungă până la capătul scării valorice, adică câți dintre ei ar fi capabili să apese butonul de 450 V, care semnifică doza mortală de electroșoc. Aceștia au răspuns în unanimitate că... nimeni nu ar face acest lucru. Hai, fie, o persoană dintr-o mie; un sadic, un om bătut. S-a dovedit că 63% dintre participanți au apăsat butonul care inducea curentul cu cea mai înaltă tensiune. Două treimi dintre oamenii normali au reacționat la ordinul autorității, manifestând supunere oarbă, ucigând un om nevinovat, ce avea probleme cu memorarea unor asociații lexicale”.

(Wosińska, Wilhelmina, *Psihologia vieții sociale*, 2005, pp. 159-160)

De consultat:

Milgram, Stanley (1974) *Obedience to Authority: An Experimental View*. New York: Harper& Row.

[http://www.google.ro/search?q=Milgram%2C+Stanley+\(1974\)+Obedience+to+Authority](http://www.google.ro/search?q=Milgram%2C+Stanley+(1974)+Obedience+to+Authority)

Lucrări:

Milgram, Stanley (1973). Perils of Obedience. *Harper's Magazine*. December, pp. 62-77.

Milgram, Stanley (1974) *Obedience to Authority: An Experimental View*. New York: Harper& Row.

http://en.wikipedia.org/wiki/Stanley_Milgram

http://en.wikipedia.org/wiki/Milgram_experiment



C. Wright Mills

MILLS, CHARLES WRIGHT (1916–1962). Sociolog american, reprezentant al sociologiei critice, radicale. În anul 1939, își ia licența în filosofie și sociologie

la Universitatea din Texas. În anul 1941 își susține doctoratul în sociologie și antropologie la Universitatea din Wisconsin. Predă la început în cadrul universităților din Wisconsin și Maryland, iar din 1945 până la sfârșitul vieții la Universitatea Columbia din New York. Pe lângă activitatea de la catedră a participat la cercetări de teren. Astfel, el investighează la New York migrația portorică. Este un profund analist al puterii politice, respectiv al locului și rolului elitei militaro-industriale în politica americană, precum și al societății de masă. De asemenea, Mills evidențiază manipularea și depersonalizarea cărora le cad victime *gulerile albe* (clasa mijlocie) în societățile dezvoltate.

Mills spune că în societate un grup restrâns de mari proprietari, lideri politici și militari dețin și "administrează" puterea pentru realizarea intereselor proprii. Puterea determină prestigiul și ierarhizarea socială a oamenilor și a grupurilor sociale. "O societate în care este larg răspândită, atât la nivelul elitei, cât și al masei, ideea că ea reprezintă o rețea de grupuri care se înșală unele pe celelalte, este o societate care nu poate produce oameni cu simț moral interior; o societate a descurcăreților nu produce oameni cu conștiință morală; o societate care asociază succesul cu a avea cât mai mulți bani și condamnă eșecul ca cel mai mare viciu, ridicând banii la rangul de valoare absolută, va produce un agent îngust, dar precis și un mod suspect și necinstit de a fi."

"Piața personalității. În lumea micului întreprinzător, oamenii vindeau mărfuri; în noua societate a salariaților, ei își vând în primul rând serviciile. Utilizatorul de servicii manuale cumpără munca, energia și îndemânarea muncitorului; în majoritatea meseriilor de birou, utilizatorul de servicii cumpără și personalitatea angajaților. A lucra pentru un salariu pe proprietatea industrială a altuia implică ideea că pentru patron trebuie sacrificate timp, forță, energie; a lucra ca funcționar implică adesea sacrificiul propriei personalități pentru o serie întreagă de *consumatori*, clienți, directori. Utilizarea trăsăturilor de caracter în sarcinile deseori monotone care trebuie îndeplinite este o cauză frecventă a *incapacității de a rezista într-un post*; de aceea, orice teorie a *pauperizării* trebuie să țină seama de aspectele psihologice ale muncii în cazul *gulerilor albe*. Într-o societate de salariați, dominată de spiritul comercial, apare în mod inevitabil o piață a personalităților. Căci pe parcursul transformării capitale care înlocuiește îndemânarea manuală cu arta de a manevra oamenii, de a le vinde și de a-i servi, trăsăturile personale, chiar și cele mai intime, ale slujbaşului alunecă în domeniul schimburilor și devin factori comerciali, bunuri de consum pe piața muncii. De fiecare dată când un individ transmite puterea pe care o are asupra propriei sale personalități altui individ în schimbul banilor, de fiecare dată când își vinde trăsăturile de caracter esențiale opiniei pe care ceilalți și-o fac despre el, acel individ creează o piață a personalității.

Prestigiul *gulerilor albe*. Rangul social al salariaților este unul dintre elementele cele mai valabile pe care ne putem baza pentru a-i defini ca o clasă și acesta este punctul esențial al oricărei tentative ce ar viza să-i situeze în structura socială contemporană [...]. De fapt, psihologia lor poate fi adesea definită ca o cursă pentru prestigiu [...]. Caracteristicile *gulerilor albe* se exprimă, cum le arată și

numele, în aspectul exterior. Ocupația le permite, ba chiar îi obligă să poarte la lucru haine de oraș. Deși li se cere o ținută sobră, costumul lor nu este totuși o uniformă, el nu se deosebește cu nimic de hainele care se poartă, în general, în oraș. Standardizarea și producerea în serie ale hainelor la modă au eliminat numeroase distincții care contau enorm înainte de secolul al XX-lea, dar nu au suprimat diferența, încă foarte netă, între funcționar și muncitor. Muncitorul poate purta, desigur, în afara programului, haine de oraș standardizate, dar funcționarul le poartă și la serviciu. Această diferență iese în evidență dacă comparăm bugetul pentru îmbrăcăminte al muncitorilor și al funcționarilor, în special la fete și la femei. După adolescență, funcționarele cheltuiesc mult mai mult pe haine decât muncitoarele cu venit egal; e valabil și pentru bărbați, dar într-o mai mică măsură”.

(Mills, Charles W. *Les Cols blancs. Essai sur les classes moyennes américaines*, 1966, pp. 191; 244-245)

De consultat:

Mills, Charles W. (1951). *White Collar: The American Middle Classes*. Oxford University Press. <http://www.archive.org/details/whitecollarameri00mill>. Digitizing sponsor: Internet Archive.

Lucrări:

Mills, Charles W. (1951). *White Collar: The American Middle Classes*. Oxford University Press. (ediția franceză a apărut în 1966: *Les Cols blancs. Essai sur les classes moyennes américaines*, Paris: Maspero).

Mills, Charles W. (1956). *The Power Elite*. Oxford University Press.

Mills, Charles W. [1959] (1975). *Imaginația sociologică*. București: Editura Politică (trad. din l. engleză și prefață de Petru Berar).

http://en.wikipedia.org/wiki/C._Wright_Mills

www.cwrightmills.org/



MINTZBERG, HENRY (n. 1939). **Inginer mecanic și expert canadian în management.**

Este recunoscut, pe plan internațional, ca unul dintre marii specialiști din domeniul managementului. De asemenea, el a adus importante contribuții și în domeniul sociologiei organizațiilor. Licențiat în inginerie mecanică la Mechanical University, Canada. Master și doctor în management la Sloan School of Management din cadrul prestigiosului Massachusetts Institute of Technology. Este profesor la Universitatea McGill din Montreal, Quebec, Canada. A fost de-a lungul anilor consultant în management și profesor asociat la mai multe universități, printre care INSEAD și Universitatea din Aix-en-Provence (Franța). În prezent este

profesor titular la Facultatea de Administrație a Universității McGill din Montréal. Mintzberg este membru fondator și președinte al Asociației Internaționale de Management strategic. A primit distincția *Omul de știință al anului 2000* din partea Academiei Americane de Management. *Financial Times* l-a clasat printre cei zece gânditori din lume din domeniul managementului.

“Există o diferență substanțială între ceea ce fac managerii cu adevărat și ceea ce se spune, în general, că fac. Pe baza studiilor întreprinse în această direcție, el a demonstrat că munca managerilor se caracterizează printr-un ritm susținut, întreruperi, etape scurte, varietate și fragmentare a activităților și printr-o preferință pentru contactele verbale. Managerul își petrece o mare parte a timpului în întâlniri programate în prealabil, întreținând, pe de altă parte, o întregă rețea de contacte interpersonale. De asemenea, el îndeplinește o mare varietate de roluri, din care o mare parte sunt sociale. Mintzberg stabilește, în acest sens, zece roluri manageriale, grupate în trei domenii: *interpersonal, informațional și decizional*.

Rolurile manageriale, după Henry Mintzberg

Roluri interpersonale	Roluri informaționale	Roluri decizionale
<ul style="list-style-type: none"> • Figură reprezentativă • Lider • Legătură 	<ul style="list-style-type: none"> • Monitor • Difuzor • Purtător de cuvânt 	<ul style="list-style-type: none"> • Antreprenor • Factor de soluționare a conflictelor • Factor de alocare a resurselor • Negociator

Rolurile interpersonale se referă la relațiile pe care managerul le întreține cu ceilalți. Cele trei roluri din această categorie sunt: de *figură reprezentativă*, de *lider* și de *legătură*. În rolul de figură reprezentativă managerul servește mai degrabă ca simbol al organizației. Exemple ale rolului de figură reprezentativă sunt pregătirea unei cuvântări pentru un grup de acționari, întreținerea clienților sau semnarea documentelor legale. Ca *lider*, managerul îmbină interesele organizației cu cele ale subordonaților. Al treilea rol interpersonal, cel de *legătură*, se referă la relațiile pe orizontală, relații pe care studiile pe cazuri concrete, le-au arătat ca fiind foarte importante pentru activitatea managerială. Managerul trebuie să-și mențină o întregă rețea de relații și contacte în exteriorul organizației. Acestea ar putea să cuprindă discutarea unui proiect cu un coleg din alt departament sau luarea de contact cu delegația unei țări în care intenționează să facă afaceri în viitor.

Pentru Henry Mintzberg, jobul de manager este în mod fundamental acela de a gestiona informațiile, în mod notabil de a vorbi și în special de a asculta. Conducerea, ca și înotul, nu poate fi învățată numai citind. Nimeni nu a reușit să fabrice lideri în școală. Șefii eficienți sunt cei cinstiți și atenți, care nu merg cu mulțimea și judecă cu propriile capete. Cei care sunt în vârful echipei sunt în afara ei; vor să o conducă, nu să facă parte din ea.

Rolurile informaționale. Activitățile manageriale, precizează H. Mintzberg, presupun strângerea, difuzarea și

transmiterea de informații și, corespunzător acestora, managerul îndeplinește trei roluri informaționale: de *monitor*, de *difuzor* și de *purtător de cuvânt*. Managerul este persoana cheie în ceea ce privește monitorizarea a tot ceea ce se întâmplă în organizație, primind informații despre evenimente atât interne, cât și externe și transmițându-le celorlalți. Acest proces caracterizează rolul de *difuzor* de informații, presupunând transmiterea de informații faptice și valorice. Deseori, managerul trebuie să dea informații privind organizația unor persoane din exteriorul acesteia, asumându-și astfel rolul de *purtător de cuvânt*, atât pentru marele public, cât și pentru persoanele cu rol decizional.

Rolurile decizionale. Ca majoritatea teoreticienilor în management, Mintzberg consideră activitatea de luare a deciziilor drept o parte crucială a muncii manageriale. În domeniul decizional, Mintzberg include patru roluri, bazate pe diferitele tipuri de decizie: *antreprenor*, *factor de soluționare a perturbărilor*, *factor de alocare a resurselor* și *negociator*. Ca *antreprenor* (întreprinzător), managerul ia decizii privind schimbările în mersul organizației. El trebuie să inițieze schimbările și are un rol activ în a decide ceea ce trebuie făcut. Aceasta poate include sugerarea unui produs sau serviciu care va plăcea consumatorilor. Principial, managerul acționează din proprie inițiativă. Din acest punct de vedere, rolul de *factor de soluționare a perturbărilor* este diferit, deoarece în acest caz managerul trebuie să ia decizii care decurg din evenimente imprevizibile și care nu sunt sub controlul său. Abilitatea de a reacționa la evenimente, ca și planificarea activităților, este o trasătură managerială importantă, după părerea lui Mintzberg. Spre exemplu, managerul se ocupă de problemele apărute ca urmare a conflictelor dintre subordonați. Rolul de *factor de alocare a resurselor* apare ca extrem de important în majoritatea analizelor organizaționale. Evident, un manager trebuie să ia decizii privind alocarea de resurse financiare, umane, de echipamente, de timp și așa mai departe. Mintzberg subliniază faptul că, prin aceste decizii, managerul planifică timpul, programează munca și autorizează acțiunile. Rolul de *negociator* este încadrat de Mintzberg în categoria decizională, deoarece reprezintă «o exploatare a resurselor în timp real». Un manager trebuie să negocieze cu alții și, în cadrul procesului, să fie capabil să ia decizii legate de repartizarea resurselor organizaționale.

Pentru Mintzberg, aceste zece roluri dau cea mai adecvată descriere a ceea ce managerii fac de fapt, o descriere mai exactă decât acelea oferite de diferitele școli și curente în management; în aceste roluri, informația este crucială: managerul stabilește prioritățile informaționale. Cu ajutorul rolurilor interpersonale, el primește informații și, prin rolurile decizionale, le utilizează. Proporțiile diferite în care fiecare manager îmbină aceste roluri ne demonstrează că managementul nu poate fi redus la un set de reguli științifice și programe. Managementul este o artă și trebuie ca managerii să încerce să învețe în permanență din propria lor situație. Autocunoașterea este esențială. Mintzberg a adus o contribuție majoră la studiul comportamentului organizațional prin aceea *că a subliniat complexitatea rolurilor pe care managerii trebuie să le joace și diversitatea de abilități de care au nevoie, incluzând leadership, comunicare și negociere. De asemenea, lucrările lui au ilustrat echilibrul complex căruia trebuie să-i facă față atunci când un manager*

joacă roluri diferite pentru audiențe diferite. O bună cunoaștere a comportamentului organizațional este în centrul obținerii acestor abilități și al realizării echilibrului”.

(Gary, Johns, *Comportament organizațional*, 1998, pp. 14 -15)

Tipologia organizațiilor formale. După părerea lui Mintzberg, există cinci structuri de bază ale căror trăsături se regăsesc în majoritatea studiilor publicate. El le numește: *structura simplă*, *birocrăția mecanicistă*, *birocrăția profesională*, *forma divizională* și *adhocrația*. Trăsătura de bază care le distinge pe fiecare dintre acestea este că, în cadrul fiecăreia, predomină una dintre cele cinci părți de bază ale organizației (această repetiție a numărului cinci l-a făcut pe Mintzberg să-și intituleze lucrarea din 1983, *Structura în cinci părți*). În *structura simplă*, partea cheie care predomină este *vârful strategic*, care, într-o fabrică, ar putea fi comitetul director, președintele sau directorul executiv și echipa lor personală. În *birocrăția mecanicistă*, este *tehnestructura* care include și personalul din domeniile: planificare, financiar, instruire, cercetare operațională, studii de muncă și programarea producției. În *birocrăția profesională*, partea cheie este *nucleul operator*, reprezentat de cei din baza productivă a organizației. Dacă într-o fabrică, aceștia ar putea fi lucrătorii din aprovizionare, cei de la vânzări, de la desfacere, operatorii mașinilor, în birocrăția profesională sunt doctorii și asistentele (într-un spital) sau corpul didactic (într-o unitate de învățământ). În *forma divizională*, cheia este *linia de mijloc*, adică personalul care îi conduce pe managerii ierarhic intermediari între vârful strategic și nucleul operator. Într-o fabrică, aceștia ar include șefii de producție și șefii de la vânzări, managerii și șefii de colective imediat inferiori. Iar în *adhocrație*, partea cheie este reprezentată de *personalul de suport*. Într-o fabrică tipică, acesta poate cuprinde relațiile cu publicul, relațiile conducere-muncitori (sindicatul), serviciul prețuri, salarizare, chiar și bufetul sau cantina; de asemenea, cercetarea și dezvoltarea. În *adhocrație* accentul se pune pe compartimentul cercetării și dezvoltării.

Fiecare dintre cele cinci părți exercită o presiune asupra organizației. În *măsura în care condițiile favorizează o anumită parte, organizația se va autostructura într-una din formele amintite*, în funcție de direcția din care se exercită presiunea respectivă.

Prima formă, *structura simplă*, în care *vârful strategic* exercită presiunea cea mai puternică în direcția centralizării, este foarte simplă, după cum o arată și denumirea sa. Are puțină sau chiar deloc tehnestructură, personal de suport în număr redus, diferențiere minimă între departamente și o ierarhie cu puține trepte. Coordonarea se face prin control direct, de sus în jos, de la vârful strategic, în care puterea este în mâinile directorului general: așadar, structura simplă nu necesită o planificare formală, sau instruire, sau proceduri similare și poate fi flexibilă și «organică» (v. și Burns). Condițiile care favorizează structura simplă sunt condițiile clasice ale firmei conduse de proprietar. O organizație mică este un mediu simplu, dar dinamic, care poate fi înțeles de către conducător. *Cele mai multe organizații trec prin forma de structură simplă în anii lor de formare*, deși multe dintre ele rămân suficient de mici pentru a o continua. Ele pot fi foarte

variate, de la un magazin de automobile la un magazin cu amănuntul, de la un departament guvernamental nou format la o mică fabrică. Sunt persoane cărora le place să lucreze într-o asemenea organizație, urmare a sentimentului datoriei pe care îl creează și datorită flexibilității sale. Alții resimt dominația de la vârf. Ei o văd ca paternalistă și autocrată și în contradicție cu timpurile moderne. De asemenea, organizația este precară: *un atac de cord poate să lichideze literalmente mecanismul coordonator al organizației.*

Birocrația mecanicistă este cu mult mai sigură (v. și Weber, despre birocrație). Ea nu depinde de o singură persoană. Presiunea cea mai puternică vine de la *tehnostuctură*, de la cei din domeniile: planificare, financiar, programarea producției și alții din aceeași categorie. Presiunea se exercită în *direcția* standardizării. Odată ce munca a fost definită și împărțită în sarcini standard, de rutină, ea poate fi controlată prin reguli formale și reglementări. Controlul devine aproape o obsesie. Birocrația mecanicistă urmează imediat structurii simple, din punctul de vedere al centralizării, dar puterea este împărțită între vârful strategic și tehnostuctură. Un oficiu poștal, o fabrică de oțeluri, o închisoare, o companie aeriană, o linie de asamblare pentru autovehicule, toate sunt de acest tip. Ele îndeplinesc condițiile care să favorizeze această structură, mai ales dacă sunt organizații mari, vechi, presupunând o muncă repetitivă, într-un mediu stabil: aceste organizații sunt adesea, la rândul lor, controlate de la sediul central al vreunei corporații mai îndepărtate sau de un organism guvernamental. Această organizație este eficientă în munca repetitivă, dar este supusă conflictelor între vârf și bază și între departamente. Pentru cei mai mulți dintre angajați, munca pe care o fac nu are niciun sens. Managerii acestei organizații își cheltuie o prea mare parte din energie încercând să coordoneze toate componentele structurii. A fost foarte potrivită în perioada revoluției industriale, dar, ca și structura simplă, nu mai este adecvată perioadei actuale.

Cea de-a treia configurație, **birocrația profesională**, se caracterizează prin presiunea *nucleului operator* în direcția unei autonomii profesionalizate. În această organizație domină specialiști cu o înaltă calificare profesională. Aceștia trebuie angajați deoarece munca este prea complexă pentru a fi coordonată și controlată într-un alt mod. Așadar, totul conduce spre specializare și sunt folosiți acei oameni care au deja abilități profesionale standardizate. Aceasta înseamnă profesioniști deja instruiți și specializați, pe a căror competență te poți bizui; este situația din universități, spitale, școli, firme de contabilitate, oficii de asigurări sociale și unele firme care întrebuințează personal cu o înaltă calificare (de exemplu, în design vestimentar). Deoarece aceia care nu au pregătirea necesară nu pot interveni, specialiștii sunt relativ independenți. Autonomia lor în muncă este de obicei întărită de cererea mare pentru serviciile lor. În timp ce birocrăția mecanicistă este condusă cu ajutorul autorității ierarhice, birocrăția profesională pune accentul pe puterea experților. Birocrația mecanicistă își creează propriile standarde, pe când personalul birocrăției profesionale acceptă standarde din afară, impuse de corpuri profesionale, cum ar fi cel al medicilor sau contabililor [...].

Forma divizională (structura pe divizii) este larg răspândită în corporațiile industriale particulare, dar poate fi întâlnită și în universitățile americane, cu mai multe campusuri, sau în administrația medicală, care controlează mai multe spitale

și, în general, în toate economiile socialiste, în care ministerele guvernamentale controlează un număr mare de întreprinderi. Această structură se află «deasupra» birocrăției mecaniciste, deoarece există un cartier general care controlează mai multe asemenea birocrății mecaniciste. În aceasta, acționează o foarte puternică linie de mijloc, după terminologia lui Mintzberg, elementul cheie în jurul căruia funcționează organizația. Aceasta conduce spre «balcanizare», deoarece fiecare divizie este relativ independentă, cu propriile servicii de marketing, aprovizionare și producție (sau echivalent) ș.a.m.d., operând fiecare pe propria piață de desfacere. Într-adevăr, forma divizională este în general rezultatul unei birocrății mecaniciste diversificate pe mai multe piețe, înțelegând prin aceasta produse diferite sau arii geografice diferite. Cu toate că fiecare divizie se bucură de o mare autonomie, cartierul general decide cât capital va avea fiecare, urmărește indicatorii numerici ai performanței: profituri, vânzări și rata de revenire a investiției. De aici, apar problemele. Cartierul general intervine prea mult în deciziile diviziilor și atenția pe care o acordă indicatorilor numerici duce la neglijarea altor considerente, cum ar fi calitatea produselor sau respectarea mediului înconjurător. Mintzberg bănuiește că, deși această formă divizională este cea mai modernă, ea ar fi, dintre cele cinci structuri, cea mai vulnerabilă la schimbările legislative și sociale.

Pe de altă parte, o agenție spațială, o companie de filme de avangardă, o uzină care face prototipuri complexe, pot fi desemnate ca fiind **adhocrații**. Sunt organizații tinere, bazate pe cercetare, care trebuie să fie inovatoare, în condiții care se schimbă rapid. Elementul cheie într-o adhocrație este *personalul de suport* în cercetare-dezvoltare, dar tot element cheie poate fi și *nucleul operator*, experții de care depinde inovația. Spre deosebire de birocrăția profesională, adhocrația nu caută folosirea repetitivă a abilităților profesionale standardizate. În loc de aceasta, își grupează specialiștii înalt calificați în echipe de proiect, sperând că astfel vor apărea noi idei. Această formă de organizare duce la o coordonare intra- și interechipe, prin «ajustare mutuală» (v. Thompson), adică prin cooperare directă. Controlul birocratic unificat poate împiedica această colaborare.

Dintre toate cele cinci tipuri de organizații, *adhocrația respectă cel mai puțin principiile clasice ale managementului* (așa cum au fost formulate, de exemplu, de Fayol). Adhocrația este și organică și descentralizată. Există două tipuri de adhocrație: o adhocrație operatorie, care lucrează direct cu clienții, cum ar fi o agenție de publicitate și o birocrăție administrativă, care se servește pe ea însăși, cum ar fi NASA, în domeniul explorării spațiale americane. Inevitabil, adhocrația creează și probleme, nu numai inovații. Oamenii vorbesc mult și asta înseamnă consum de timp. Există și confuzii, referitor la cine ce face. Este structura care dă naștere la competiții și conflicte interne. *Cu toate acestea, dacă structura simplă și birocrăția mecanicistă sunt structuri ale trecutului, birocrăția profesională și forma divizională sunt structuri ale prezentului, în mod clar adhocrația este structura viitorului.*

S-ar putea să nu fie singura. Mintzberg se gândește și la o altă structură a viitorului, una în care **ideologia** este importantă. Aceasta poate fi probabil întâlnită în kibbutz-urile evreiești și în fabricile japoneze. El o numește **structură misionară**. Într-adevăr, organizațiile ajung aproximativ la una din cele cinci forme prezentate de Mintzberg, atunci când presiunea uneia din părți este mai puternică.

Când două sau mai multe presiuni se echilibrează, se ajunge la o structură hibridă și fiindcă organizațiile caută mereu structuri care să fie în armonie atât internă, cât și cu exteriorul este posibil să apară noi varietăți de structuri”.

(Pug, Derek S. și Hickson, David J., *Managementul organizațiilor*, 1994, pp. 36-42).

De consultat:

Mintzberg, Henry (2005). *Manager NOT MBAs: A Hard Look at the Soft Practice of Managing and Management*. Berett-Kohler Publishers Inc.

[http://www.google.ro/search?q=Mintzberg%2C+Henry+\(2005\).+Manager+NOT+MBA](http://www.google.ro/search?q=Mintzberg%2C+Henry+(2005).+Manager+NOT+MBA)

Lucrări:

Mintzberg, Henry (1973). *The Nature of Managerial Work*. New York: Harper & Row.

Mintzberg, Henry (1978). *Structuring of Organizations*. Prentice Hall.

Mintzberg, Henry (1992). *Structures in Fives: Designing Effective Organizations*. Prentice Hall.

Mintzberg, Henry (2004). *Manager, nu MBA*. București: Meteor Press (trad. din l. engleză de Dan Criste).

Mintzberg, Henry [1994] (2008). *Ascensiunea și declinul planificării strategice*. București: Editura Publica (trad. din l. engleză de Smaranda Nistor).

http://en.wikipedia.org/wiki/Henry_Mintzberg

<http://www.provenmodels.com/88/ten-managerial-roles/mintzberg,-henry>



MISES, LUDWIG VON. (1881–1973). **Jurist austriaco-american**, cel mai de seamă reprezentant al Școlii austriece de drept și economie. A urmat studiile la Universitatea din Viena, susținând doctoratul în drept în 1906. A predat la aceeași universitate ca Privatdozent în perioada 1913–1934

și a fost în același timp secretar al Camerei de Comerț. A fost consilier al lui Otto de Habsburg și al multor șefi de state și miniștri. În 1934 a părăsit Austria, mutându-se la Geneva, unde a fost profesor la Institutul Universitar de Studii Internaționale până în 1940. A emigrat apoi în SUA, devenind profesor la Universitatea din New York până în 1969. A fost unul dintre cei mai importanți teoreticieni ai liberalismului, fiind prieten cu mari gânditori precum Max Weber, lordul Lionel Robbins, Fr. Hayek, George Reisman etc. Cea mai importantă lucrare a lui este *Acțiunea umană* (1949), considerată ”Biblia economică a omului civilizată” (Murray Rothbard).

”Deseori se afirmă că managementul birocratic este incompatibil cu guvernarea democratică și cu instituțiile democratice. Este fals. Democrația implică supremația legii. Dacă lucrurile ar sta altfel, funcționarii ar fi despoți iresponsabili și arbitrari, iar judecătorii ar fi cadii inconsecvenți și capricioși. Cei doi stâlpi ai guvernării democratice sunt: supremația legii și bugetul. Supremația legii înseamnă că niciun judecător sau funcționar nu are dreptul să se amestece în treburile și afacerile indivizilor, doar dacă o lege validă o cere sau îl împuternicește să acționeze astfel. *Nulla poena sine lege*, adică nicio pedeapsă, dacă nu este cerută de lege. Dacă legiuitorii descoperă că legea este inadecvată, ei pot să înlocuiască această lege nesatisfăcătoare cu alta mai bună. Ei sunt mandatarii suveranului – poporul; datorită acestui fapt, sunt suverani și responsabili față de alegători. Dacă alegătorii dezaprobă metodele folosite de reprezentanții lor, la următoarele alegeri ei vor vota alți oameni care știu mai bine cum să adapteze acțiunile lor la voința majorității. Același lucru este și cu puterea executivă. Și în acest domeniu există doar alternativa între regula arbitrară a funcționarilor despotici și regula poporului împuternicit de instrumentalitatea legii. Este un eufemism să numim guvern acela în care conducătorii sunt liberi să facă orice cred ei că este cel mai bine pentru bunăstarea poporului, numit *stat asistențial*, și să-l punem în contrast cu statul în care administrația este legată de lege și cetățenii pot să își susțină drepturile împotriva autorităților care încalcă legea. Acest așa-numit *stat asistențial* reprezintă, de fapt, tirania conducătorilor. (Trebuie să ne dăm seama că nici măcar un guvern despotic nu poate funcționa fără reguli și directive birocratice, pentru că altfel ar degenera într-un regim haotic cu tirani locali și s-ar dezintegra într-o mulțime de mici regimuri despotice.) Scopul statului constituțional este, de asemenea, să asigure bunăstarea poporului. Trăsătura caracteristică ce îl deosebește de despotism este aceea că nu autoritățile, ci reprezentanții aleși de popor trebuie să decidă ce este mai bine pentru bunăstarea poporului. Numai acest sistem îl face pe popor suveran și îi garantează dreptul la auto-determinare. În cadrul acestui sistem, cetățenii nu sunt suverani numai în ziua alegerilor, ci și între alegeri.

Administrația, într-o comunitate democratică, nu este restricționată numai de lege, ci și de buget. Controlul democratic este controlul prin buget. Reprezentanții poporului au cheile de la trezorerie. Niciun bănuț nu trebuie cheltuit fără acordul Parlamentului. Este ilegal să se folosească fondurile publice pentru orice alte cheltuieli decât cele pentru care au fost alocate de Parlament. Managementul birocratic înseamnă, în democrație, management în strânsă concordanță cu legea și bugetul. Nu este datoria personalului din administrație și nici a judecătorilor să se întrebe ce trebuie făcut pentru bunăstarea poporului și cum ar trebui cheltuite fondurile publice. Aceasta este sarcina suveranului – poporul – și a reprezentanților lui. Tribunalele, diferitele ramuri ale administrației, armata, marina execută ceea ce legea și bugetul le ordonă. Nu ei, ci suveranul este cel care face politica. Majoritatea tiranilor, despoților și dictatorilor sunt sincer convingși că regulile lor sunt benefice pentru popor, că modul lor de guvernare este «pentru popor» [...].

Managementul birocratic este managementul obligat să se supună regulilor și regulamentelor detaliate, fixate de autoritățile unui organism superior. Obiectivul birocratului este să îndeplinească ce anume îi ordonă să facă aceste reguli și regulamente. Libertatea lui de a acționa conform propriilor convingeri este serios limitată de aceste reguli. Business-managementul sau profit-managementul este managementul direcționat de motivul profit. Obiectivul său este de a obține un profit. Cum succesul sau eșecul de a ajunge la acest final poate fi supravegheat de contabilitate nu numai pentru întregul concern de afaceri, dar și pentru fiecare parte a lui, este posibil să fie descentralizat atât managementul, cât și contabilitatea, fără a primejdui unitatea operațiilor și atingerea scopurilor lor. Responsabilitatea poate fi împărțită. Nu este nevoie să se limiteze libertatea de acțiune a subordonaților prin reguli și regulamente, altele decât cele care stau la baza tuturor activităților de afaceri, și anume de a face operațiunea profitabilă. Obiectivele administrației publice nu pot fi măsurate în termeni monetari și nu pot fi verificate prin metode contabile. Să luăm un sistem polițienesc de mărime națională cum ar fi FBI-ul. Nu există unitate de măsură disponibilă care să stabilească dacă cheltuielile efectuate de una din ramurile locale sau regionale sunt prea mari. Cheltuielile unei secții de poliție nu sunt rambursate de managementul excelent și nu variază direct proporțional cu succesele obținute. Dacă șeful întregului departament ar trebui să lase mână liberă șefilor din birourile subordonate în ceea ce privește cheltuielile, rezultatul ar fi o mare creștere a costurilor, pentru că fiecare ar fi zelos să îmbunătățească pe cât posibil serviciile din ramura sa. Ar deveni imposibil pentru șef să țină cheltuielile în limitele alocate de reprezentanții poporului sau chiar în orice limite. Nu este din cauza conștiințiozității cu care regulile administrative fixează cât de mult poate fi cheltuit de fiecare birou local pentru curățenia clădirilor, pentru repararea mobilei și pentru încălzire și iluminat. Într-un concern de afaceri, asemenea lucruri pot fi lăsate, fără nicio ezitare, la discreția managerului local responsabil. El nu va cheltui mai mult decât necesar pentru că sunt banii lui; dacă risipește banii concernului, el va primejdui profitul ramurii respective și deci, indirect, propriul său interes va avea de suferit. Situația este diferită pentru șeful local al unei agenții guvernamentale. Cheltuirea a cât mai multor bani poate, de cele mai multe ori, îmbunătăți modul de conducere a afacerilor. Ar trebui să i se impună, prin regulamente, să facă economii. În administrația publică nu există nicio legătură între venituri și cheltuieli. Serviciile publice doar cheltuiesc bani; neînsemnatul venit obținut din surse speciale (de exemplu, vânzarea publicațiilor Oficiului de Editură al Guvernului) este, mai mult sau mai puțin, accidental. Veniturile din taxele vamale și din impozite nu sunt « produse » de aparatele administrative. Sursa lor este legea, nu activitatea oficiilor vamale sau a colectoarelor de impozite. Nu este meritul colectorului venitului intern că rezidenții din districtul său sunt mai bogați și plătesc impozite mai mari decât cei din alte districte. Timpul și efortul cerute de conducerea administrativă a colectării impozitului pe venit nu sunt direct proporționale cu mărimea veniturilor impozitate. În administrația publică nu există preț pe piață pentru rezultate. Acest lucru face indispensabilă operarea birourilor publice conform unor principii total

diferite de cele aplicate pentru obținerea profitului. Acum suntem în măsură să dăm o definiție managementului birocratic: ***managementul birocratic este metoda aplicată în conducerea afacerilor administrative al cărei rezultat nu are valoare bănească pe piață.*** Țineți minte: nu spunem că o conducere de succes a afacerilor publice nu are valoare, ci că nu are preț pe piață, valoarea sa nu poate fi evaluată într-o tranzacție pe piață și, în consecință, nu poate fi exprimată în termeni bănești... Managementul birocratic este managementul acelor afaceri ce nu pot fi supuse controlului calculului economic.

Omul de rând compară operațiunile din birourile administrative cu munca din sistemul de profit, care îi este mai familiar. Atunci descoperă că managementul birocratic este risipitor, ineficient, încet și împodobit cu panglică roșie. El pur și simplu nu înțelege cum oamenii rezonabili îndură un astfel de sistem injust. De ce să nu adopte metodele des încercate din afacerile private? Oricum, astfel de critici nu sunt pertinente. Ele interpretează greșit trăsăturile specifice administrației publice. Ele nu sunt conștiente de diferențele fundamentale dintre guvern și întreprinderile private ce urmăresc obținerea profitului. Ceea ce ele numesc deficiențe și greșeli ale managementului oficiilor administrative sunt caracteristici definitorii. Un birou administrativ nu este o întreprindere ce urmărește obținerea profitului; el nu poate folosi niciun calcul economic; el trebuie să rezolve probleme care sunt necunoscute managementului afacerilor. Este exclus ca el să-și îmbunătățească managementul prin remodelarea lui în conformitate cu tiparele afacerilor particulare. Este o greșeală să judecăm eficiența unui departament guvernamental comparându-l cu munca dintr-o întreprindere supusă influenței factorilor pieței. Există, bineînțeles, în administrația publică din orice țară neajunsuri care sar în ochi oricărui observator. Uneori oamenii sunt șocați de mărimea proastei administrări. Dacă cineva încearcă să ajungă la rădăcinile ei, va descoperi că uneori nu este numai rezultatul neglijenței sau lipsei de competență. Uneori se arată a fi rezultatul condițiilor speciale politice sau instituționale sau rezultatul unei încercări de a ajunge la un compromis privind o problemă pentru care nu s-a putut găsi o soluție mai bună. O cercetare amănunțită a tuturor dificultăților implicate poate convinge un cercetător onest că, datorită statutului forțelor politice, nici el nu ar fi putut să rezolve problema într-un mod mai puțin criticabil.

Este în zadar să sprijinim o reformă birocratică prin numirea unor oameni de afaceri ca șefi ai diferitelor departamente. Calitatea de întreprinzător nu ține de personalitatea întreprinzătorului; ține de poziția pe care acesta o ocupă în structura societății de piață. Un fost întreprinzător căruia i se dă în sarcină un birou guvernamental nu mai este un om de afaceri, ci un birocrat. Obiectivul lui nu mai poate fi profitul, ci supunerea la reguli și regulamente. Ca șef al unui birou, el poate avea puterea de a modifica unele mici reguli și anumite proceduri de ordine internă. Dar realizarea activității biroului este determinată de reguli și regulamente care sunt dincolo de puterea sa. Este o iluzie larg răspândită că eficiența birourilor

guvernamentale poate fi îmbunătățită de specialiști în management și de metodele lor de management științific. Oricum, asemenea planuri provin dintr-o proastă concepere a obiectivelor guvernului. Ca orice fel de aplicație practică, și managementul specializat este condiționat de disponibilitatea unei metode de calcul. O astfel de metodă există în afacerile care au ca scop obținerea profitului. Aici exprimarea profitului și pierderii este vitală. Problema managementului birocratic este exact lipsa unei astfel de metode de calcul.

În domeniul întreprinderilor ce urmăresc obținerea profitului, obiectivul activităților specialistului în management este clar determinat de supremația motivului «profit». Scopul său este să reducă costurile fără să pericliteze valoarea pe piață a rezultatelor sau să reducă costurile mai mult decât preconizata reducere a valorii pe piață a rezultatelor ori să ridice valoarea pe piață a rezultatelor mai mult decât creșterile necesare ale costurilor. Dar în domeniul guvernamental, rezultatele nu au valoare pe piață. Ele nu pot fi nici cumpărate, nici vândute [...].

Un birocrat se deosebește de un non-birocrat pentru că el lucrează într-un domeniu în care este imposibil să apreciezi rezultatul efortului unui om în termeni monetari. Națiunea cheltuiește bani pentru întreținerea acestor birouri, pentru plata salariilor și pentru cumpărarea tuturor materialelor și echipamentelor necesare. Dar ceea ce primește pentru această cheltuială nu poate fi apreciat în bani, oricât de important și de valoros ar fi acest «out-put». Aprecierea lui depinde de libertatea de acțiune a guvernului. Este adevărat că evaluarea diferitelor bunuri vândute și cumpărate pe piață depinde, în aceeași măsură, de libertatea de alegere, dar este libertatea de alegere a consumatorilor. Dar cum consumatorii sunt oameni diferiți, o comunitate anonimă și neomogenă, judecățile pe care le fac și care se transformă într-un fenomen impersonal – prețul pieței – sunt astfel separate de originea lor arbitrară. Mai mult, ele se referă la bunurile ca atare, și nu la cei care le-au produs. Legătura dintre vânzător și cumpărător, ca și relația șef-angajat în afacerile ce urmăresc obținerea de profit, sunt lucruri de fapt și impersonale. Există o înțelegere din care fiecare parte obține un profit. Ei contribuie reciproc la existența celuilalt. Dar lucrurile sunt diferite în managementul birocratic. Aici legătura dintre șef și subordonat este personală. Subordonatul depinde de judecata șefului asupra personalității, și nu asupra muncii sale. Atâta timp cât funcționarul poate să se bazeze pe șansele sale de a obține o slujbă într-o afacere privată, această dependență nu poate deveni atât de agresivă, încât să îi marcheze întregul caracter. Dar altfel stau lucrurile în condițiile tendinței prezente de birocratizare generală. Până acum câțiva ani, scena americană nu știa de birocrat ca tip particular de ființă umană. Întotdeauna au fost birouri și au fost conduse, din necesitate, într-un mod birocratic. Dar existau puține clase de oameni care considerau munca în birourile publice ca singura lor chemare profesională. Există un schimb continuu de personal între slujbele guvernamentale și cele private. Sub tutela conducerii civile, serviciul public a devenit o carieră obișnuită. Numirile erau bazate pe examinări și nu mai depindeau de apartenența politică a candidaților. Mulți au rămas în serviciul public

pe viață. Dar și-au păstrat libertatea personală pentru că puteau întotdeauna să se gândească la o slujbă în domeniul privat [...]

Eșecul birocrăției europene nu s-a datorat în mod sigur incapacității personalului. A fost un rezultat al inevitabilei slăbiciuni a oricărei afaceri din administrația publică. Lipsa unor standarde, care să dovedească în mod clar succesul sau insuccesul îndeplinirii datoriilor oficiale, creează probleme de nerezolvat. Omoară ambiția, distruge inițiativa și curajul de a face mai mult decât minimul necesar. Face ca birocrațul să se uite la instrucțiuni, și nu la succesul material și real”.

(Mises, Ludwig von, *Managementul birocratic*, 1994.
Preluare după <http://mises.ro/146/>)

De consultat:

Mises, Ludwig von [1944] (2007). *Birocrația și imposibilitatea planificării raționale în regim socialist*. București: Institutul Ludwig von Mises (trad. din l. engleză de Dragoș Pâslaru și Livia Paraschiv). <http://mises.ro/458/>

Lucrări:

Mises, Ludwig von [1957] (2002). *Acțiunea umană. Un tratat de economie economică*. București: Institutul Ludwig von Mises (trad. din l. engleză de Dan Cristian Comănescu) (<http://mises.ro/43/>).

Mises, Ludwig von [1944] (2007). *Birocrația și imposibilitatea planificării raționale în regim socialist*. București: Institutul Ludwig von Mises (trad. din l. engleză de Dragoș Pâslaru și Livia Paraschiv).

ro.wikipedia.org/wiki/Ludwig_von_Mises
www.mises.ro

MORENO, JACOB LEVY (1889–1974). **Medic psihiatru și sociolog american.** Născut în România. Moreno a studiat la Viena medicina, matematica și filosofia. A avut ca profesori pe Otto Pötuel și Sigmund Freud. Doctor în medicină (1917). Medic în Austria (1917–1924). În 1925 emigrează în SUA unde, ajutat de un grup de colaboratori, practică studierea sociometrică a unor grupuri mici. Primele rezultate sunt publicate în lucrarea *Who Shall Survive?* (1934). În 1937, el fondează revista *Sociometry*, devenită după martie 1956 una dintre publicațiile oficiale ale Societății Americane de Sociologie. La New York s-a constituit Academia Moreno. Centrul



Internațional de Psihodramă, Sociometrie și Psihoterapie de Grup. După 1950, Moreno face călătorii dese în străinătate unde își prezintă concepția și metodele de investigație sociometrice. A întemeiat psihodrama, sociometria și psihodrama și s-a numărat printre pionierii psihoterapiei de grup.

“Înțelegerea concepției lui J. L. Moreno trebuie să pornească în mod firesc de la opinia sa asupra socialului în general. «Universul social» are, după părerea lui J.L. Moreno, trei dimensiuni, aflate într-o strânsă legătură reciprocă: «Societatea externă» (external society), «matricea sociometrică» (sociometric matrix) și «realitatea socială» (social reality). «Societatea externă», sau, altfel spus, «oficială», «macroscopică» este reprezentată de totalitatea grupurilor reale și vizibile, mari și mici, care au sau nu o formă precis stabilită, ca de pildă: familia, atelierul, școala, armata, biserica etc. Cum ea se descoperă simțurile, este relativ ușor de descris și de înfățișat într-un tablou general. «Matricea sociometrică» sau «realitatea microscopică» este constituită din structura socială afectivă (preferențială), detectabilă doar prin analiza sociometrică. Pentru a obține un tablou al elementelor din care este formată această dimensiune socială este necesară o investigație competentă și repetată, înarmată cu tehnici speciale în lumea «intimă» a societății.

«Matricea sociometrică» și «societatea externă» nu pot exista prin ele înseși: una este condiționată de cealaltă. Ca laturi dialectice ale uneia și aceleiași realități, ele se unesc în diferite forme adecvate, cu scopul de a naște procesul actual al vieții sociale. În subteranul socialului există nenumărate constelații «intime» care exercită în mod permanent o presiune asupra «societății externe». Aceasta din urmă, la rândul ei, poate să opună o anumită rezistență cu caracter conservator față de tendințele inovatoare sau să joace un rol pozitiv față de încercările de dezintegrare socială. Contradicțiile dintre aceste două laturi ale vieții sociale, prin intermediul unor forme de compromis, au ca rezultat «realitatea socială», ultima dimensiune a vieții sociale. În aceste condiții, dacă cineva cunoaște structura «societății externe» și «matricea sociometrică», poate să recunoască elementele care intră din cele două dimensiuni în formele «realității sociale».

Sociometria este un instrument de măsurare a relațiilor interpersonale (de atracție, respingere și indiferență afectivă), a gradului de coeziune a echipei, a puterii liderilor informali. Moreno o definește ca "o metodologie de detectare și urmărire a vectorilor de energie corespunzători relațiilor interpersonale dintr-un grup".

(Mihu, Achim, *Sociometria. Eseu critic*, 1967, pp.16-17)

De consultat:

Mihu, Achim (1967). Cercetarea sociometrică. În <http://www.sociologie-casm.cabanova.ro/>).

Moreno, Jacob Levy (1987). *The Essential Moreno: Writings on Psychodrama, Group Method and Spontaneity*. Springer Publishing Company.

[http://www.google.ro/search?q=Moreno%2C+Jacob%2C+Levy+\(1987\).+The+Essential+Moreno](http://www.google.ro/search?q=Moreno%2C+Jacob%2C+Levy+(1987).+The+Essential+Moreno)

Lucrări:

Moreno, Jacob Levy [1987] (2009). *Scrieri fundamentale. Despre psihodramă, metoda de grup și spontaneitate*. București: Editura TREI (trad. din l. engleză de Ioana Maria Novac).

Moreno, Jacob Levy [1987] (2009). *Povestea vieții mele*. București: Editura TREI (trad. din l. engleză de Cristina Felea).

ro.wikipedia.org/wiki/Jacob_Levy_Moreno

<http://www.psihodramaclasica.ro/index.php>



MORGAN, GARETH. **Economist canadian.** Master în administrație publică la The University of Texas at Austin (1970). Licență în economie la London School of Economics and Political Science, University of London (1965). Doctor în filosofie al University of Lancaster, England (1980). Profesor de comportament organizațional și relații industriale la Schulich School of Business, York University (Canada). Membru al Chartered Institute of Public Finance and Accountancy (1968). Contribuții: managementul schimbării, un nou mod de gândire despre organizații și management; haos și complexitate și metodologia cercetării.

Pentru Morgan, liderii trebuie să devină calificați în "arta de a citi" situațiile în care încearcă să organizeze sau să gestioneze, de a adapta scenariile și strategiile manageriale la situațiile în care se găsește organizația. Dacă sunt flexibili și deschiși reușesc să privească din unghiuri noi, deschizând o gamă largă de posibilități. "Toate teoriile despre organizații se bazează pe imagini implicite sau metafore care ne învață cum să vedem, să înțelegem și să gestionăm organizațiile [...]. Utilizarea metaforei presupune un mod de gândire și un mod de a vedea, care pătrunde în modul în care înțelegem lumea noastră, în general". Când spunem "șeful este un câine" folosim imaginea câinelui ca să atragem atenția asupra unor aspecte animalice ale șefului. Dar aceasta este o înțelegere parțială a individului, o denaturare a personalității lui. La fel și teoriile despre organizații: folosind metafore ele creează puternice distorsiuni și devin modalități de a nu

Metaforele sunt mereu utilizate de lideri atunci când doresc schimbarea organizațională, rezolvarea unor conflicte, reorganizarea echipelor, regândirea produselor și a serviciilor. Managerul trebuie să folosească metaforele pentru a găsi moduri adecvate de a vedea, de a înțelege, de a modela situațiile cu care are de-a face. Acest lucru nu e un moft, ci o calificare indispensabilă, deoarece toată lumea folosește metafore și ia decizii pe baza lor.

vedea. ”Una din problemele fundamentale ale managementului modern este că modul de a gândi mecanic este atât de înrădăcinat în concepțiile noastre de zi cu zi, încât devine dificil să organizăm instituțiile în alte moduri”.

Cea mai mare parte a secolului a XIX-lea a fost dominată de metafore mecaniciste. Directorii au încercat să găsească ”pârghii”, ”instrumente” care să facă organizațiile să ”meargă unse”, ”ca un ceas”, considerându-i pe muncitori ca ”roțițe”, ”mecanisme” într-un angrenaj. Metaforele mecaniciste făceau parte dintr-o viziune despre organizații și despre oameni, bazată pe control și coordonarea strictă a activităților. Ulterior metaforele s-au schimbat.

Metaforele arhetipale pentru organizații (și conceptele lor asociate) sunt:

- **mașini** (eficiență, program, ceas, angrenaj, standardizare, producție, măsurare, control, proiectare);
- **organisme** (sisteme, condiții de mediu, de adaptare, cicluri de viață, reciclare, nevoi, evoluție, supraviețuire, sănătate, boală);
- **creier** (învățare, prelucrarea informațiilor, mentalități, inteligență, feedback, rețele, cunoștințe, inovare);
- **culturi** (societate, valori, credințe, legi, ideologie, ritualuri, diversitate, tradiție, istorie, viziune, misiune, înțelegere, familie);
- **sisteme politice** (drepturi și interese, putere, agendă ascunsă, autoritate, alianțe, cenzură, lideri, managementul conflictelor);
- **psihic** (inconștient, represiune, regresie, ego, negare, proiecție, mecanisme de apărare, durere, plăcere, disfuncție);
- **flux și transformare** (permanentă schimbare, echilibru dinamic, debit, înțelepciune sistemică, atracție, haos, proprietăți emergente, paradox, dialectică);
- **instrumente de dominare** (alienare, represiune, impunere a valorilor, respectare, charismă, forță, exploatare, discriminare, interes corporatist).

”În vremuri de schimbare este vital să fim la curent cu ipoteze și teorii despre cum trebuie ghidată practica managerială și trebuie să fim capabili să ne modelăm și remodelăm scopurile cu ajutorul lor”. Nicio metaforă nu poate oferi vreodată o imagine completă a situației existente în anumite momente. Dar o metaforă specială furnizează argumente importante în luarea deciziilor. Metaforele transmit cantități enorme de informații și oferă posibilitatea receptorilor să înțeleagă mesajul. Mai mult chiar, integrează indivizii în grup, inducându-le un sistem de operare, modelându-le modul de a gândi.

De consultat:

Morgan, Gareth (2006). *Images of Organization*. Sage Publications Inc.
[http://www.google.ro/search?q=Morgan%2C+Gareth+\(2006\).+Images+of+Organization](http://www.google.ro/search?q=Morgan%2C+Gareth+(2006).+Images+of+Organization)

Lucrări:

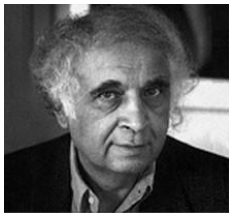
Morgan, Gareth (1997). *Images of Organization* (2nd edition). Newbury Park, CA: Sage Publications.

Morgan, Gareth (1997). *Imaginization: New Mindsets for Seeing, Organizing and Managing*, (new management edition) San Francisco: Berrett-Koehler.

Morgan, Gareth (1998). *Images of Organization: The Executive Edition*. San Francisco: Berrett-Koehler.

www.imaginiz.com/

www.schulich.yorku.ca/.../Morgan+Gareth



MOSCOVICI, SERGE (n. 1925). **Psiholog social francez** de origine română. Studii de psihologie la Sorbona. Director de studii la École Pratique des Hautes Études și director al Laboratoire Européen de Psychologie Sociale. A predat la universități din SUA (Princeton, Yale, Stanford) și din Europa (Geneva, Louvain, Cambridge). Membru al Academiei Ruse, membru de onoare al Academiei Ungariei. Fondator al psihologiei sociale moderne.

“Ce este o «societate gânditoare»? Aceasta este întrebarea noastră și ceea ce am vrea să observăm și să înțelegem studiind (a) circumstanțele în care grupurile comunică, iau decizii și caută fie să descopere, fie să ascundă ceva și (b) realizările și credințele lor, adică ideologiile, științele și reprezentările lor sociale. Nici nu ar putea fi altfel; misterul este profund, deși înțelegerea este facultatea cea mai comună. S-a crezut într-o vreme că această facultate, înainte de orice, era stimulată prin contact cu lumea exterioară. Numai că am ajuns să înțelegem că, de fapt, ea provine din comunicarea socială. Studii recente asupra unor copii de vârstă foarte fragedă au arătat că originile și dezvoltarea semnificației și a gândului depind de interferența socială, ca și cum copilul ar veni pe lume gata echipat pentru relații cu ceilalți: cu părinții și cu toți cei care stau în preajma sa și îi poartă de grijă. Lumea obiectelor nu constituie decât un

Reprezentarea socială este o instanță intermediară între concept și percepție care permite atât cunoașterea realității, cât și crearea ei; ea orientează și organizează conduitele și actele de comunicare socială.

Reprezentările sociale premerg existenței unui individ. Omul se naște într-o cultură și învață să se socializeze într-o cultură.

Reprezentările sociale generează stimuli și răspunsuri.

fundal pentru persoane și interacțiunile lor sociale. Când punem întrebarea: *ce este o societate gânditoare?*, respingem în același timp concepția care, cred eu, domină în științele umane, potrivit căreia societatea nu gândește sau, dacă o face, aceasta nu este un atribut esențial. Negarea faptului că societatea «gândește» poate să îmbrace două forme diferite: (a) a pretenției că mințile noastre sunt mici cutii negre, cuprinse într-o mare cutie neagră, care, pur și simplu, primește informații, cuvinte și gânduri ce sunt condiționate din

afară pentru a le transforma în gesturi, judecăți, opinii și așa mai departe. De fapt, știm bine că mințile noastre nu sunt mici cutii negre, ci, în cel mai bun caz, găuri negre, cu o viață și o activitate proprii, chiar atunci când acest lucru nu este evident și când indivizii nu schimbă nici energie și nici informație cu lumea externă. Nebunia, această gaură neagră a raționalității, demonstrează, fără putință de tăgadă, că lucrurile stau în acest mod; **(b)** se susține că indivizii și grupurile sunt mereu și complet sub guvernarea unei ideologii dominante, care este produsă și impusă de clasa lor socială, de stat, biserică sau școală și că ceea ce ei gândesc sau spun reflectă o astfel de ideologie. Cu alte cuvinte, se susține că, de regulă, nu gândesc, nu produc nimic original, ci, dimpotrivă, că reproduc și, în schimb, sunt reproduși. În ciuda naturii sale progresive, această concepție este în acord esențial cu Le Bon, care afirma că masele nici nu gândesc, nici nu creează, acest lucru fiind rezervat numai indivizilor, elitei organizate. Aici descoperim, ne place sau nu, metafora cutiei negre, cu excepția faptului că acum îi sunt atribuite idei gata făcute, iar nu obiecte. Ar putea fi așa, dar nu ne putem pronunța, deoarece chiar dacă ideologiile și impactul lor ar fi fost discutate pe larg, ele nu au fost investigate pe larg. Lucrul acesta a fost înțeles de către Marx și Wood: *Totuși, în comparație cu alte zone, studiul ideologiei a fost destul de neglijat de către sociologi, care se simt mai bine studiind structuri sociale și comportamente, decât credințe și simboluri* (Marx și Wood, 1975, p.382). Ceea ce sugerăm este că indivizii și grupurile, departe de a fi receptori pasivi, gândesc pentru ei înșiși, produc și comunică neîncetat propriile lor reprezentări și soluții la întrebările pe care ei înșiși și le adresează. Pe străzi, în cafenele, birouri, spitale, laboratoare etc., oamenii analizează, comentează, combină în mod spontan «filosofii» neoficiale, cu un impact decisiv asupra relațiilor lor sociale, asupra alegerilor lor, asupra modului în care își cresc copiii, își fac planuri etc. Evenimente, științe și ideologii le oferă doar *hrană pentru gândire*”.

(Moscovici, Serge, Fenomenul reprezentărilor sociale. În Nicolau, Adrian, ed., *Psihologia câmpului social: Reprezentările sociale*, 1995, pp. 16-18)

Lucrări:

Moscovici, Serge [1994] (1997). *Psihologia socială sau mașina de fabricat zei*, ediția a III-a. Iași: Polirom (trad. din l. franceză de Ioana Popârda. Selecția textelor și postfață de Adrian Neculau).

Moscovici, Serge (2001). *Epoca maselor*. Iași: Institutul European (trad. din l. franceză de Diana Morărașu și Maria-Mariana Mardare).

Moscovici, Serge și Buschini, Fabrice [2003] (2007). *Metodologia științelor socioumane*. Iași: Polirom (trad. din l. franceză de Vasile Savin).

en.wikipedia.org/wiki/Serge_Moscovici

www.serge-moscovici.fr



MOUTON, JANE SRYGLEY (1930–1987).

Psiholog american, matematician și teoretician al managementului. A fost studenta și colaboratoarea lui Robert Blake. Licența la Universitatea din Texas (1950); master în matematică la Universitatea de Stat din Florida (1951); doctor în psihologie la Universitatea din Texas at

Austin (1957). A publicat împreună cu Robert Blake numeroase cărți și articole; în timp ce erau consultanți la Exxon, au elaborat Grila Managerială, care le poartă numele (1961). Ulterior au fondat corporația Scientific Method Inc. pentru a oferi servicii de consultanță.

Grila managerială rezultă din combinarea a două componente fundamentale ale comportamentului managerial. Una dintre acestea este **preocuparea pentru producție**, cealaltă este **preocuparea pentru oameni**. Din îmbinarea lor rezultă mai multe stiluri de conducere.

- **9,1: Stilul autoritar:** Preocupare puternică față de rezultate și slabă preocupare față de oameni. Problema o reprezintă integrarea – preocuparea excesivă față de rezultate; nu ar trebui să aibă drept efect neglijarea oamenilor care trebuie să obțină aceste rezultate.

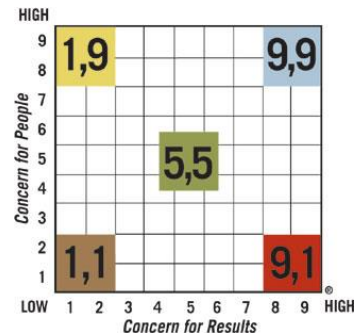
- **1,9: Stilul permisiv, "Country club":** Preocupare puternică față de oameni și slabă preocupare față de rezultate. Dezechilibru în direcția opusă, deoarece este acordată prea multă atenție oamenilor, în detrimentul desfășurării activităților de producție.

- **1,1: Stilul indiferent, "laissez-faire":** Semn al unui leadership pasiv sau apatic, acest stil este caracterizat printr-o slabă preocupare față de oameni și producție deopotrivă.

- **5,5: Stilul consultativ:** Acesta este cel mai utilizat stil de leadership, reprezentând o abordare de compromis în care o parte din fiecare dimensiune este sacrificată pentru păstrarea status-quo-ului.

- **9,9: Stilul participativ:** Stilul ideal, cu cea mai mare eficacitate. Liderul încearcă, prin încurajarea efortului întregii echipe, să rezolve problemele ridicate de ambele dimensiuni în același timp.

Fiecare membru al echipei este preocupat de ambele dimensiuni și nu doar liderul. În grila managerială a lui Blake și Mouton, stilul managerial preferat în aproape toate situațiile este stilul 9,9. Productivitatea și starea de spirit, moralul echipei sunt în echilibru la un nivel optim. Această înaltă stare de echilibru este de obicei atinsă prin alcătuirea unei echipe în care sunt implicați toți angajații. Munca este divizată, iar managerii implică un număr cât mai mare de oameni în planificarea, stabilirea obiectivelor și adoptarea deciziilor. Oamenilor le sunt furnizate toate informațiile relevante, li se încredințează sarcini importante și se



simt utili și necesari. Acest tipar managerial presupune o anumită “filosofie” asupra a ceea ce reprezintă managementul și o strategie efectivă de implementare a acestei filosofii. Stilul 5,5 creează echilibru, însă nu și la nivelurile înalte ale organizației.

De consultat:

Blake-Mouton. Managerial Grid - Leadership Training from MindTools.com.
According to the Blake Mouton model, this is the pinnacle of managerial style. ... ideas of Theories X and Y, and other participative management theories.

http://www.business.com/directory/management/management_theory/organization_behavior_and_culture/blake,_robert/weblistings.asp

http://www.mindtools.com/pages/article/newLDR_73.ht

Lucrări:

Blake, Robert R. și Mouton, Jane S. (1981). *The Versatile Manager: A Grid Profile*. (Homewood) Il Dowe Jons Irving.

Blake, Robert R. și Mouton, Jane S. (1985). *The Managerial Grid III*. Gulf Publishing Company.

www.gridinternational.com/pdf/RRBlake.pdf

en.wikipedia.org/wiki/Jane_Mouton

NAVILLE, PIERRE (1904–1993). **Scriitor, om politic și sociolog francez.** Studii la l'École Alsacienne, unde a obținut bacalaureatul în filosofie, apoi la Sorbona. După război încheie studiile de filosofie, devenind consilier de orientare profesională, înainte de a se angaja la Centre de la Recherche Scientifique. Numit director de cercetare (1947), el colaborează cu Georges Friedmann la Centre d'Études Sociologique. Specialist în psihosociologia muncii. Se dedică studierii unor teme precum: automatizarea, societatea industrială și psihologia comportamentului. Se interesează și de strategii și teoreticienii războiului, în principal de Karl von Clausevitz.



“Elementul cel mai simplu al muncii astfel divizate a devenit *postul*. «Postul de muncă – spune un recent *Manual al agentului tehnic* – este cea mai mică unitate tehnologică și economică concurând la producția atelierului». La capătul acestei evoluții munca este redusă la «parcele», fiecare muncitor repetând la infinit un număr limitat de mișcări, atât de strict codificate cât este posibil. Atelierul sau echipa de lucru în atelier se prezintă, mai întâi, ca o mărime *aditivă*, ca o acumulare de posturi diferite, dar discontinue, adunate laolaltă pe spații din ce în ce mai largi, unde parcul de mașini-unelte este repartizat fără grijă imediată

pentru legăturile funcționale. Munca la bandă nu modifică această structură decât din punctul de vedere al mobilității: obiectul defilează în fața unei serii de posturi stabile; o succesiune de operații pot fi efectuate atunci în mod continuu, dar fiecare operație rămâne de tip parcellar și repetitiv rapid. Totuși, principiul *secvenței* se introduce astfel într-un ansamblu de lucrări. Adăugat automatismului crescând al operațiilor efectuate de mașini și costului crescând al mașinilor înseși, acest principiu trebuia să ducă încetul cu încetul la o nouă formă de repartizare a sarcinilor. Această formă este legată de *integrarea* mașinilor și a sarcinilor. Sistemul de muncă integrată, spune J. Diebold, «are o semnificație revoluționară și implică o schimbare fundamentală în modul în care s-a lucrat timp de două secole. El intră în conflict direct cu însuși conceptul de diviziune a muncii, care a fost cheia organizării muncii de la epoca manufacturii acelor cu gămălie a lui Adam Smith până la aceea a liniei de producție a unui avion cu reacție» (Automation and Automatic Equipment News, martie, 1958). De la atelierul (sau de la echipa) *aditiv* s-a ajuns la atelierul (sau echipa) *cumulativ* și integrat. Diviziunea sarcinilor nu mai este atunci formula unei simple separații între operații directe și manuale. Mai mult decât o diviziune, ea este o *repartizare de funcții* comandată de structura în linie a mașinilor automate. Această repartizare de funcții fiind integrată, presupune un nou tip de cooperare. Funcțiile integrate nu se mai potrivesc cu discontinuitatea sarcinilor, nici la mașini, nici la oameni. Munca nu mai este parcelată în sensul vechi al cuvântului. Ar fi mai potrivit să spunem că ea devine *funcțional elementară*. Solidaritatea tuturor momentelor sistemului mecanic integrat este aceea care atrage după sine cooperarea noilor funcții elementare. Aceste funcții se detașează de operațiile umane de fabricație directă: ele se mulează de aici înainte pe operațiile funcționale ale utilajelor sau mai precis pe controlul lor. Această evoluție, modificând foarte serios formele diviziunii muncii, n-a făcut decât să pună și mai mult în valoare funcția de *comunicare* semnalată deja în secolul al XVIII-lea. Comunicarea între diferitele «parcele» discontinue ale unui proces de muncă a devenit comunicare neîntreruptă (*flow process*) între toate fazele muncii. Mai mult, această comunicare se dedublează: cea care dirijează sistemul mecanic nu mai coincide cu cea care integrează oamenii. Totuși, ele sunt două manifestări ale aceluiași proces [...].

Clasificarea funcțiilor și a posturilor de muncă. În tipurile tradiționale de diviziune a lucrărilor în atelier, sarcina muncitorilor păstrează o relație directă cu funcționarea mașinilor (sau a linilor de montaj). Unei porțiuni determinate de muncă mecanică (mașini sau instalații) îi corespunde o porțiune determinată de muncă umană. Această relație devine mai laxă odată cu progresul automatismului și mai ales al automatizării. Mașina sau suita integrată de mașini execută ele însele o serie de operații mecanice la care muncitorul zis încă «de fabricație», nu mai participă direct. Propriile lui sarcini nu prezintă nici omologie nici analogie cu acelea ale mașinii; la limită, ele se rezumă la *control de comenzi*. Elementele «parcelare» ale muncii devin atunci, am spus, funcții *derivate* de operații-tip, efectuate de mașini și nu ajustate la acestea. Aceste funcții constau în a controla cu ochiul sau prin intermediul aparatelor comanda anumitor categorii de funcționări. Pentru a înțelege noul sens al repartizării funcțiilor trebuie deci să revenim la analiza «operațiilor unitare», care intră în

procese continue de fabricație și a felurilor de automatisme și de comenzi de mașini care asigură mersul ansamblului [...].

În zorii mașinismului modern, Marx clasifică în felul următor tipurile de muncitori rezultând din «diviziunea muncii tehnologice» (în atelier): 1) operatori de mașini-unelte și de mașini motrice; 2) muncitori necalificați, «alimentatori»; 3) ingineri-mecanici, montori etc. ... La prima vedere, această clasificare, stabilită în acești termeni în jurul anului 1850, pare să corespundă încă majorității atelierelor moderne dacă ținem seama de câteva schimbări de vocabular. Ceea ce înseamnă că Marx a înțeles mai profund decât contemporanii săi tendința industriei spre automatismul integrat; de altfel, el dezvăluia deja în clasele de funcții muncitorești criteriile care făceau să se presimtă această evoluție. Astăzi, noi putem introduce totuși diverse modificări plecând de la analiza funcțională a operațiilor mecanice (sau electrice, hidraulice, chimice etc.) menționate anterior. Mai întâi, proporțiile diferitelor clase de posturi s-au modificat profund: numărul de ingineri și cadre tehnice a crescut proporțional, cel al de muncitorilor necalificați propriu-zis tinzând să se diminueze sau să se integreze în ansamblul operatorilor (muncitori specializați și calificați). La aceste posturi se adaugă acelea de întreținere, care au devenit o categorie specială bine individualizată. Apoi, clasificarea nu mai corespunde unei simple diviziuni (și în consecință nici unei adunări): ea exprimă o secvență logică reală care este următoarea: a) lucrări de studiu și de pregătire; b) lucrări de fabricație; c) lucrări de întreținere. Considerând numai posturile lucrărilor b și c, putem în mod schematic să deosebim următoarele: A – posturi de *intrare* și de *ieșire* a proceselor (încărcare, descărcare, poziționare); B – posturi la *întreruperile* totale sau parțiale ale procesului automat (manipulare și control); C – posturi de *control și supraveghere* la tablourile centrale; D – posturi de *întreținere*. Această schemă privește sistemele automate integrate și se prezintă, bineînțeles, în formă mult mai complexă în practică. Dar ea reprezintă formula fundamentală a repartizării sarcinilor în atelierele și întreprinderile cele mai moderne. Anchetatorii britanici (Department of Scientific and Industrial Research, *Automation in Perspective*, 1957) au schițat o clasificare a noilor posturi în industria automatizată care distinge: 1) *machines-minders*, operatori de mașini-transfer sau de mașini în întregime automate; ele încarcă, descarcă, inspectează, supraveghează opresc sau pun în mișcare mașinile; 2) *monitors*, care comandă viteza, ritmul, calitatea producției prin supravegherea la distanță a panourilor de control; 3) *computer-operators* sau operatori de calculatoare. Și aici este vorba de posturi funcționale, unde o încastrare a responsabilităților se substituie simplei diviziuni a sarcinilor. În practică, orice descriere a formelor noi ale «diviziunii muncii», care ar trebui numită de acum înainte repartiziunea funcțională a sarcinilor, trebuie să țină seama în mod deosebit de structura specifică a proceselor de producție. Posturile particulare de operatori par la prima vedere la fel de ușor de schimbat între ele ca și posturile clasice de muncitori specializați. Totuși, rolul lor nu-și capătă întregul sens decât în ansambluri mai mult sau mai puțin *integrate*; deci funcția echipelor și a grupelor de lucru întregi, tipul de legătură și de cooperare între posturi sunt acelea care explică repartiziunea sarcinilor. *Diviziunea* nu mai poate clarifica prin ea însăși mersul ansamblului. Mobilitatea între posturi trebuie, de asemenea, luată în considerație din acest punct de vedere.

Trecerea de la munca parcelară la munca integrată. Înainte de a reveni la structura echipelor trebuie să amintim că excesele diviziunii muncii începuseră de multă vreme să-și atingă limitele cel puțin în sectoarele avansate ale industriei. Accelerarea ritmurilor *individuale* de producție aducea cu sine inegalități ce prejudiciau coordonarea procesului de producție. Cu cât producțiile devin mai complexe, cu atât monotonia scade randamentul și cu atât presiunea asupra muncitorului devine insuportabilă. Repartiția sarcinilor în părți egale este din ce în ce mai greu de făcut. Munca la banda rulantă manifestase deja toate aceste inconveniente [...]. Procesul clasic de subdiviziune a sarcinilor s-a ciocnit de exigențele muncii la bandă, de progresul automatizării, de noile imperative de precizie și calitate și, în fine, de prețurile prea ridicate pe care le atrage după sine. Pe plan uman, diviziunea contribuia, pe de altă parte, la izolarea sau gruparea muncitorilor fără unitate funcțională, la scăderea statutului lor profesional și la creșterea constrângerii în muncă. În definitiv, principiul «multiplilor comuni», stabilit de Babbage la mijlocul secolului al XIX-lea și devenit legea atelierelor industriale, a fost compromis. Acest principiu, care rezumă ceea ce am spus despre diviziunea tradițională a muncii se enunță astfel: «Când, după natura produsului fiecărei manufacturi, s-a fixat numărul de procese între care este cel mai avantajos de divizat munca la fel și numărul de indivizi angajați, toate celelalte manufacturi care nu utilizează un multiplu direct al acestui număr vor produce articolul la un cost mai ridicat». Altfel spus, cu cât scara de operație este mai mică și cu cât e mai mic numărul total de persoane între care munca este divizată, cu atât sunt mai puține șanse ca ele să fie utilizate din plin de muncitorii specializați sau parcelari [...]. Dar schimbările tehnice aduse de *integrarea* mașinilor automate au modificat datele problemei. Ele au permis un flux de producție *continuu* și mai rapid, fără ca diviziunea sarcinilor individuale să fie legată de producții unitare pe individ. Principiul multiplilor comuni își pierde astfel semnificația clasică. El este înlocuit printr-o nouă doctrină a repartiției globale a forțelor de muncă în funcție de producția globală, ea însăși măsurată în unități *finale* și nu parțiale. Repartiția sarcinilor se organizează atunci de-a lungul unui ciclu sau flux care îmbrățișează, înainte de fabricația propriu-zisă, concepția, pregătirea, aprovizionarea, iar după ea controlul și condiționarea. După J. Diebold, automatizarea atrage după sine o autentică revoluție industrială: «O mașină-transfer de 39 de posturi [și o suită de mașini-transfer de 200 sau mai multe posturi, adăugăm noi] nu este numai o manufactură de ace cu gămlie modernizată. Ea este ceva mai mult: un sistem mecanic care poate îmbrățișa o vastă succesiune de transformări».

(*Times Review of Industry*, IV, 1958)

Structura echipelor. Echipele sau grupurile de lucru tind atunci să ia o nouă înfățișare, care exprimă noul sistem de repartiție a sarcinilor. Echipele funcționale înlocuiesc echipele aditive. *Colecțiile* de muncitori de niveluri vecine reunite în atelier cedează locul echipelor integrate de personal variat a căror cooperare imediată este necesară. Noua formă de repartizare a sarcinilor se manifestă în noua structură a echipelor. De aceea, adeseori în țările anglo-saxone acestor echipe li se dă numele de *crew*, echipaj, a cărui solidaritate trebuie să fie la fel de efectivă ca și aceea a unei nave. H. Popitz a distins această nouă formă sub

denumirea de *gefügeartige Kooperation* (cooperatie articulată), în opoziție cu *teamartige Kooperation*, care este aceea a echipei tradiționale. Acest tip de echipă era prefigurat de vechile grupe de muncă în turnătorie, siderurgie, construcții, unde o serie de meserii și funcții diferite trebuiau să conlucreze în același moment la aceeași muncă. El fusese înlocuit prin parcelarea muncii cu mașini-unelte individuale și la bandă. Îl vedeam reapărând azi sub aspecte diferite, cu ansambluri automate integrate [...]. Notăm aici că structurile diferențiate ale echipelor (sau forme de repartitie a sarcinilor, care sunt echivalentul lor) atrag după sine comportamente mult mai variate decât ar presupune deosebirea făcută adesea între grupările *formale* (organizarea oficială a muncii) și *informale* (grupuri spontane de afinități, în cadrul sau în afara muncii. La un nivel intermediar se stabilesc comportamente de grup, care, cu toate că depind cu strictețe de alura tehnică a muncii, exprimă atitudinea echipelor cu privire la instituțiile generale ale întreprinderii: direcție, cadre și chiar secții sindicale, comitete de întreprindere și delegați ai personalului. L. Sayles a încercat o analiză judicioasă a acestor comportamente, pe care el le reduce la patru tipuri, rezumate în următorul tabel:

Model de comportament	Structură de interacțiune în funcție	Comportament manifest
Apatic	Posturi individuale, mai ales în atelierele puțin concentrate cu sarcini multiple. Echipe amestecate (sarcini diferite). Linii lungi de montaj	Mai ales pasiv, activ în mod sporadic
Capricios	Echipe operaționale (indivizi executând sarcini asemănătoare. Linii scurte de montaj	Instabil, fugitiv, foarte demonstrativ
Strategic	Operații individuale. Echipe omogene și operații de asamblare	Activitate interesantă procedând din calcul
Conservator	Operații individuale, inclusiv numeroase funcții izolate	Restrâns la chestiuni de interes personal

Se înțelege de la sine că aceste tipuri pot comporta o infinitate de variante și combinații cu atât mai mult cu cât întreprinderea va fi de mai mari dimensiuni. Dar ele ilustrează un gen de analiză care ține seama, în același timp, de formele tehnice ale muncii și de comportamentele sociale față de direcțiile întreprinderilor, cât și față de cadrele sindicale.

Interschimbabilitate și permutare. Diviziunea muncii, făcând să scadă nivelul de calificare al funcțiilor de muncitori specializați, a dus la interschimbabilitate, cel puțin potențială, a oamenilor între posturi de muncă asemănătoare. Adaptarea rapidă la mașini specializate ușura aceste mutații. În același timp, se putea observa o tendință de același fel la o întreagă categorie de profesioniști, mai ales la muncitorii de întreținere, capabili să dețină funcții care comportă exercitarea mai multor meserii. În ce le privește, benzile rulante au permis schimbări de posturi care nu modificau secvența lucrărilor. În sfârșit, în echipele integrate, permutările, regulate sau excepționale, devin adesea o regulă. Formele noi ale repartitiei sarcinilor antrenează deci permutări constante, accentuând astfel deosebirea față de vechile forme meșteșugărești de diviziune a

muncii, bazate pe *fixitatea* postului și pe «proprietatea» muncitorului asupra postului. Astfel, după Cox și Frisby, s-ar putea observa două forme tipice de interschimbabilitate a posturilor: 1) interschimbabilitate între munci necalificate, bazată pe *ușurința executării sarcinii* (de exemplu: transport de piese); 2) interschimbabilitate între posturi specializate sau calificate, bazată pe *flexibilitatea* sau *polivalența adaptărilor*, capacităților și cunoștințelor. La nivelurile inferioare, interschimbabilitatea se ciocnește de apărarea de către muncitori a cunoștințelor dobândite, a adaptărilor realizate, a particularităților muncii. Numai la un nivel mai ridicat apare posibilitatea unor permutări și schimbări prevăzute și organizate, favorizată de integrarea echipelor și de o formație adecvată. Se întâmplă, totuși, să întâlnim sisteme de permutare perfect reglementate pentru serii de posturi necalificate sau numai «specializate». În cazurile acestea din urmă putem distinge două forme esențiale de interschimbabilitate: prin *rotație* sau permutație și prin *schimbare de destinație* (lăsăm la o parte aici *rulajele* în timp, tratate în altă parte). *Rotațiile* privesc echipa în care fiecare membru execută o parte a muncii totale care i-a fost încredințată și care permută la intervale variabile. Fiecare membru al echipei știe de la început când și cum se vor produce schimbările. Se pot îmbina mai multe permutări: de exemplu, o rotație generală poate fi efectuată în fiecare lună sau în fiecare săptămână, și alte permutări subordonate să intervină în fiecare zi (sau chiar în cursul zilei). *Schimbările de destinație* survin mai ales atunci când atelierul lucrează pe loturi sau pe serie scurtă. Muncitorii pot atunci să treacă pe grupe sau individual de la o sarcină la alta” [...].

(Friedmann, Georges și Naville, Pierre, *Traité de sociologie du travail*.
În Aluaș, Ion și Drăgan, Ion, *Sociologia franceză contemporană*, 1971,
pp. 465-473)

Lucrări:

Naville, Pierre (1942). *La Psychologie, science du comportement*. Paris: Gallimard.

Naville, Pierre (1948). *Psychologie, marxisme, materialisme*. Paris: Librairie Marcel Rivière.

Naville, Pierre (1945). *Théorie de l'orientation professionnelle*. Paris: Gallimard.

Naville, Pierre (1954). *La vie de travail et ses problèmes*. Paris: Armand Colin.

Naville, Pierre și Friedmann, Georges *et al.* (1961;1962). *Traité de sociologie du travail* (2 vol.). Paris: Armand Colin.

en.wikipedia.org/wiki/Pierre_Naville

www.alternatives-economiques.fr/pierre-naville---mesure-et-logique-du-social_fr_pub_676.html

NEUSTADTL, ALAN (n. 1957). **Sociolog american.** A absolvit sociologia la Colegiul Bates în Lewiston, masterul și doctoratul în sociologie la Universitatea din Massachusetts, Amherst. Profesor la Universitatea din Maryland, College Park. Editor al revistei *IT&Society*. Cercetările lui se axează pe distribuția puterii între grupuri de interese, pe rețelele de acțiune corporatistă.



Pe baza unor interviuri extensive, Alan Neustadtl împreună cu Dan Clawson și Denise Scott au arătat modul în care firmele își fac lobby pentru a obține avantaje substanțiale. Oferind cadouri politicienilor, le creează un sentiment de obligație și își câștigă dreptul de a schimba legislația și de a dirija fondurile publice în favoarea lor. Reușesc să obțină contracte importante, reducerea taxelor și a datoriilor la stat și devin extrem de profitabile și eficiente pe piață. Deși afectează grav interesul general, nicio reformă nu poate opri legătura dintre economie și politică, dintre oamenii de afaceri și oamenii politici. Limitarea contribuțiilor pe care un politician le poate primi de la o firmă sau de la o persoană nu face decât să reducă accesul la informații; sub variate forme politicianul reușește să-și vândă favorurile politice pe sume consistente. Finanțatorii campaniilor electorale subminează democrația, căci interesele oamenilor de afaceri sunt diametral opuse celor ale publicului. Ei subminează și economia de piață, deoarece distorsionează activitatea firmelor concurente, afectează calitatea produselor și instituie o stare profund imorală în societate.

De consultat:

Clawson, Dan, Neustadtl, Alan și Weller, Mark (1998). *Dollars and Votes: How Business Campaign Contributions Subvert Democracy*. Temple University Press.

[http://books.google.ro/books?id=zocAptjbhmYC&printsec=frontcover&dq=](http://books.google.ro/books?id=zocAptjbhmYC&printsec=frontcover&dq=Clawson,+Dan,+Neustadtl,+Alan+and+Weller,+Mark+(1998),+Dollars+and+Votes:)

[Clawson,+Dan,+Neustadtl,+Alan+and+Weller,+Mark+\(1998\),+Dollars+and+Votes:](http://books.google.ro/books?id=zocAptjbhmYC&printsec=frontcover&dq=Clawson,+Dan,+Neustadtl,+Alan+and+Weller,+Mark+(1998),+Dollars+and+Votes:)

Lucrări:

Neustadtl, Alan, Clawson, Dan și Scott, Denise, (1992). *Money Talks: Corporate Pacts and Political Influence*. New York: Basic Books.

Clawson, Dan, Neustadtl, Alan și Weller, Mark (1998). *Dollars and Votes: Business Campaign Contributions Subvert Democracy*. Temple University Press.

<http://mediaresearchhub.ssrc.org/alan-neustadtl>



NICHOLS, THEO. **Sociolog britanic.** Profesor la Universitatea din Cardiff, Țara Galilor. A predat și la Universitatea din Bristol, din New South Wales

(Australia), Beijing (China). A fost președintele Asociației Britanice de Sociologie și Asistență Socială. A studiat relațiile de muncă, sănătatea și siguranța la locul de muncă în mai multe țări, în special în Turcia și China.

El demonstrează că tehnologia și automatizarea nu reduc alienarea la locul de muncă. În ciuda investițiilor în tehnologie și siguranță, decesele, vătămrile și problemele de sănătate ale muncitorilor rămân probleme grave în majoritatea țărilor. Eșecul angajatorilor de a preveni în mod corespunzător relele care se abat asupra angajaților ridică probleme etice despre dreptul oamenilor de a avea asigurată sănătatea la locul de muncă. Când muncitorii au conștientizat această problemă și au discutat-o cu angajatorii, Nichols a constatat că s-au îmbunătățit condițiile de siguranță și sănătate. Dar acest lucru s-a întâmplat doar în cazul unei minorități; cei mai mulți angajați se tem să discute aceste probleme. De aceea, ele trebuie impuse prin lege de autorități și trebuie urmărită respectarea lor. Fenomenul *fordismului* legat de munca la liniile de asamblare este acum înlocuit de un *post-fordism*, o *japonizare* și o *McDonaldizare* a activității de muncă: linia de asamblare s-a mutat în stradă, în birouri, în școli și spitale, ducând la apariția unei megaculturi, a unui stil de viață ce s-a impus cu repeziciune grație globalizării accentuate. Analizând industria refrigerării și a produselor semipreparate din China, Brazilia, Turcia, Africa de Sud, Marea Britanie, Taiwan și Coreea de Sud, Theo Nichols arată că aceasta are impact asupra structurii sociale, asupra relațiilor de producție, asupra relațiilor cu administrația, cu sindicatele. Ea impune un mod de organizare a muncii specific unei lumi globalizate. Are loc o evadare din economia informală; munca temporară a femeilor a devenit permanentă, fără a primi și avantajele muncii salariaților stabili, fapt ce a dus la o plată proastă și la o activitate nesindicalizată.

De consultat:

Kahevici, Erol, Sugur, Nadir și Nichols, Theo (ed.) (1997). *Work and Occupation in Modern Turkey*. London: Mansell Publishing Group.

[http://books.google.com/books?id=5gvFfqps4IsC&pg=PA200&lpg=PA200&dq=Nichols,Theo+and+Sugur,+Nadir+\(1997\).+Work+and+Occupation+in+Modern+Turkey](http://books.google.com/books?id=5gvFfqps4IsC&pg=PA200&lpg=PA200&dq=Nichols,Theo+and+Sugur,+Nadir+(1997).+Work+and+Occupation+in+Modern+Turkey)

Lucrări:

Nichols, Theo (1986). *The British Worker Question: A New Look at Worker and Productivity in Manufacturing*. London: Routledge & Kegan Paul.

Nichols, Theo (1997). *The Sociology of Industrial Injury*. Mansell Publishing Group.

Nichols, Theo și Cam, Surhan (2005). *Labour in a Global World: Case Studies from the White Goods Industry in Africa, South America, East Asia and Europe*. Palgrave Macmillan.

www.cardiff.ac.uk/socsi/contactsandpeople/academicstaff/M-P/professor-theo-nichols-overview.html

NONAKA, IKUJIRO (n. 1935). **Politolog și economist japonez.** Profesor de management. Studii în științe politice și economie la Universitatea Waseda. Doctor în Business Administration la University of California, Berkeley (1972). Membru în Consiliul de conducere al Fuji Electric Co (1958–1970). Profesor la Departamentul de Business Administration la Universitatea Nazan din Japonia (1977–1979). Profesor la Departamentul de științe sociale al Academiei de Apărare a Japoniei (1979–1982). Profesor la Institute of Innovation Research, Hitotsubashi University (1997–1998). Profesor la Hitotsubashi University Graduate School of International Corporate Strategy (2000–2006).



“Nonaka și-a făcut un nume în domeniul managementului cunoașterii. Toate organizațiile, mari sau mici, cu profit sau nonprofit, sunt nevoite să ia decizii în contextul schimbărilor care au loc în interiorul organizației respective și în mediul înconjurător. Schimbările din mediul socio-cultural, schimbările condițiilor de piață, schimbările de ideologie politică și așa mai departe, toate acestea afectează modul în care facem afaceri în zilele noastre. Pentru supraviețuirea pe termen lung, monitorizarea acestor schimbări și colectarea informațiilor devin imperative. Colectarea informațiilor și întocmirea bazelor de date de diverse tipuri nu este suficientă. Aceste informații trebuie incluse în context, fiind apoi folosite. Iar acest procedeu conduce la crearea și folosirea cunoștințelor”.

(Kermally, Sultan, 2009, *Maeștrii managementului resurselor umane*, pp. 141-142)

“Alături de colegul său Hiro Takeuchi, profesorul Nonaka a plasat cunoașterea pe primul loc în agenda de afaceri. Crearea, împărtășirea și folosirea cunoștințelor depind de managementul resurselor umane ale organizației. Cei doi au prezentat **modelul SECI** – socializarea, externalizarea, combinarea și internalizarea proceselor generate, transferul și transformarea cunoștințelor în cadrul organizației [...]. **Socializarea** este o metodă de a capta cunoștințele individuale tacite. Se petrece în timpul împărtășirii experiențelor și al învățării meseriei la locul de muncă. Aceste experiențe sunt împărtășite cu sinceritate și fiecare persoană trebuie să fie motivată pentru a se implica în procesul de socializare. Are loc conversia cunoștințelor tacite individuale în cunoștințe tacite de grup. **Externalizarea** este procesul de conversie a cunoștințelor tacite de grup în cunoștințe explicite. În acest stadiu, cunoștințele tacite sunt convertite în modele, prototipuri și ipoteze. Ele se pot folosi pentru a da naștere unor produse sau proceduri noi. **Combinarea** transformă cunoștințele explicite în alte cunoștințe explicite, prin înglobare în documente, manuale și așa mai departe. **Internalizarea** reprezintă procesul de transformare a cunoștințelor explicite în cunoștințe tacite. Oamenii își internalizează experiențele specifice unor anumite îndatoriri sau funcții. Acest proces înseamnă «a învăța făcând». Organizațiile trebuie să ordoneze aceste procese pentru a ajunge să se bazeze pe cunoaștere. Însă, pentru ca metoda

să fie eficientă, întrebarea fundamentală «Eu cu ce mă aleg?» trebuie adresată fiecărei persoane. Răspunsul depinde de cultura organizației, de leadership și de tipul motivației perzentate”.

(Kermally, Sultan, *Maeștrii managementului resurselor umane*, 2009, pp. 150-152)

Pentru Nonaka practica este o întruchipare a cunoștințelor. Preocuparea fundamentală a unui manager o reprezintă crearea și implementarea cunoștințelor în și pentru organizație. Instituțiile sunt entități vii, care presupun o autoorganizare continuă și o transformare care modifică interacțiunile umane, scopurile și produsele organizației. Crearea de cunoștințe organizaționale începe cu cunoștințele tacite, subiective, care permit o profundă înțelegere a potențialului individului și a instituției. Este un proces în spirală, numit de Nonaka ”microcomunitate de cunoaștere”. Un produs sau un serviciu de succes modifică și cunoașterea tacită a clienților. Ea dă valoare și generează un avantaj competitiv nu numai firmei în relație cu alte firme, ci și clienților, care se simt părtași la procese inovatoare. Cunoașterea este atât una tacită (o contopire a experiențelor, educației, sentimentelor, motivației și personalității), cât și una explicită (în forma documentelor, manualelor, programelor soft etc.). ”Cunoașterea este ca un aisberg: 20% este la suprafața apei și corespunde cunoașterii explicite, iar 80% este sub apă și reprezintă cunoașterea tacită”. Managementul cunoașterii înlesnește crearea, comunicarea și aplicarea cunoștințelor de toate felurile pentru a obține cea mai mare valoare din derularea unei activități specifice. El facilitează stabilirea unor relații superioare cu beneficiarii, partenerii și furnizorii și îmbunătățește calitatea produselor sau serviciilor.

De consultat:

Krogh, George von, Nonaka, Ikujiro și Nishiguchi, Toshihiro (ed.) (2000). *Knowledge Creation: A Source of Value*. New York: Palgrave.
[http://books.google.ro/books?id=zn1knDbcfnsC&pg=PR6&dq=Nonaka+Ikujiro\(2000\).+Enabling+Knowledge+Creation](http://books.google.ro/books?id=zn1knDbcfnsC&pg=PR6&dq=Nonaka+Ikujiro(2000).+Enabling+Knowledge+Creation)

Lucrări:

Nonaka, Ikujiro și Takeuchi, Hirotaka (1995). *The Knowledge Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York: Oxford University Press.

Krogh, Georg von, Ichijo, Kazuo și Nonaka, Ikujiro (2000). *Enabling Knowledge Creation*. New York: Oxford University Press.

Nonaka, Ikujiro (2003). *Hitotsubashi on Knowledge Management* (with co-authors), New York: John Wiley & Sons, Asia).

en.wikipedia.org/.../Ikujiro_Nonaka

www.missouriwestern.edu/orgs/.../tad30-1-pg19-23-pdf.pdf

NORDSTRÖM, KJELL A. (n. 1958). **Expert**

suedez în management. Studii universitare la Stockholm School of Business, unde a și obținut doctoratul (1991). Profesor la Institute of International Business și la Stockholm School of Business. Specializat în domenii, precum managementul strategic, corporațiile multi-naționale și globalizarea. Expert consultant și membru în consiliile de administrație ale unor companii, precum Nokia, Pharmacia, Sony sau Volvo. Nordström A. Kjell este nr. 1 în Europa și nr. 9 în lume în *Thinkers 50*, topul global al gânditorilor de management. Este considerat “copilul teribil” al noii lumi a afacerilor. În anul 2003, împreună cu Jonas Ridderstråle, a publicat lucrarea *Karaoke Capitalism. Management for Mankind*, care s-a bucurat de un mare succes internațional, fiind tradusă în 23 de limbi. În limba română a apărut în anul 2007 (*Karaoke Capitalism*).



“Nu vă trebuie un doctorat în administrarea afacerilor sau în economie ca să vă dați seama că tot ce este legat de cunoaștere a reprezentat dintotdeauna un element vital pentru succesul oricărei firme. În același timp însă, nu orice tip de cunoaștere este și strategică. De fapt, mare parte din cunoașterea strategică e disponibilă pentru oricine. Cunoașterea operativă ne poate ajuta în activitățile zilnice, dar numai cunoașterea strategică ne oferă avantajul competitiv. Așa cum spunea și filosoful grec Eschil: înțelept este cel care are habar de lucrurile folositoare, și nu de cele multe. În esență, performanța echivalează cu tot ceea ce știți, ceea ce puteți învăța și ceea ce își doresc clienții minus ceea ce știu și ceea ce pot învăța ceilalți. Numai prin adaos putem crea profituri. Restul este necesar, dar nu suficient pentru a da naștere avantajului competitiv.

În prezent, ceea ce diferă este faptul că schimbările curente sporesc valoarea economică a cunoașterii. După cum am văzut, indivizii și organizațiile cu aptitudini unice au practic oportunități nelimitate de a-și pune la lucru calitățile dincolo de granițele geografice. În plus, *densitatea* – relația valoare / greutate – celor mai pline de succes oferte pentru clienți se schimbă. Costurile materiale ale unei mașini tipice GM abia dacă reprezintă 16% din costurile totale. Acest aspect se regăsește și la celelalte producătoare de autoturisme. O treime din costul unui Boeing 777 nou constă în software.

Nu v-am convins? Haideți să aruncăm o privire spre calculatorul de pe biroul dumneavoastră. În 1984, din costul total partea de hardware deținea 80% și software 20%. În zilele noastre, situația este exact pe dos. Economia actuală devine tot mai ușoară. Gândiți-vă cât cântărește în realitate puterea creierului, 400 de grame de eșarfă Hermes este a dumneavoastră pentru infima sumă de 1964,9 de dolari, 400 de grame de țigări costă în jur de 100 de dolari, 400 de grame dintr-o carte de management obișnuită valorează cam 20 – 25 de dolari, în vreme ce 400 de grame de oțel laminat pot fi obținute pentru 19 cenți. În alte cazuri, biții

înlocuiesc atomii. Multe oferte pentru clienți au fost deja dematerializate. Costurile de producție și distribuție pentru un exemplar de *Encyclopedia Britannica*, tipărită pe hârtie, se situează undeva pe la 250 de dolari. Pentru biții de pe un CD-ROM vorbim despre un dolar și jumătate (iar pe net valoarea scade spre zero). Mai exact, în 1999, un dolar din importuri și exporturi abia dacă reprezenta 30% din ceea ce se putea face cu el în urmă cu 30 de ani. Competențele s-au scumpit, bunurile de consum s-au ieftinit [...].

Așadar, dacă averea se strânge cu înțelepciune, cum clădim organizațiile ca să sporim înțelepciunea? Cum sărim de la promisiuni la performanță?

Mai întâi, trebuie să recunoaștem că, până și într-o lume a competiției bazate pe competență, natura bazei de cunoaștere a unei organizații nu este singurul lucru care contează. La fel de importantă sau poate chiar mai semnificativă este și abilitatea de a utiliza efectiv aceste resurse în cursa simultană de exploatare a actualelor avantaje competitive și de a crea altele noi. Pentru a reuși, companiile trebuie să proiecteze și să pună în practică o arhitectură organizațională care să le permită să lase frâu liber potențialului maxim al creativității corporatiste.

Arhitectura inovației, pe de altă parte, depinde de caracteristicile rețelei de înțelepciune a firmei. Pentru a descrie o asemenea rețea, sunt necesare patru dimensiuni parțial interrelaționate: spațiu, scop, aptitudini și viteză. Ultimele două se referă la ceea ce, de obicei, se numește intensitatea cunoașterii, în timp ce primele două surprind «întinderea» cunoașterii. Acțiunile întreprinse de o companie vor stabili poziția între aceste dimensiuni și de aceea au și un impact anume asupra potențialului actual și viitor”.

(Ridderstråle, Jonas și Nordström, Kjell A., *Karaoke Capitalism*, 2007, pp.156-159)

De consultat:

Ridderstråle, Jonas și Nordström, Kjell A. (2000). *Funky Business - Talent Makes Capital Dance*. Stockholm: BookHaus Publishing AB.

[http://books.google.ro/books?id=I8wWzmiz2EsC&pg=PA41&dq=Nordström,+Kjell+A+\(2000\).+Funky+Business++Talent+Makes+Capital+Dance](http://books.google.ro/books?id=I8wWzmiz2EsC&pg=PA41&dq=Nordström,+Kjell+A+(2000).+Funky+Business++Talent+Makes+Capital+Dance)

Ridderstråle, Jonas și Nordström, Kjell A. (2003). *Karaoke Capitalism. Daring to Be Different in a Copycat World*. Stockholm: BookHaus Publishing AB.

<http://books.google.com/books?id=rCyNsNh44EC&printsec=frontcover&dq=Karaoke+Capitalism>

Lucrări:

Ridderstråle, Jonas și Nordström, Kjell A. (2000). *Funky Business - Talent Makes Capital Dance*. Stockholm: BookHaus Publishing AB.

Ridderstråle, Jonas și Nordström, Kjell A. [2003] (2007). *Karaoke Capitalism*. București: Publica (trad. din l. engleză de Monica Șerban).

en.wikipedia.org/wiki/Kjell_A._Nordström

www.internationalspeakers.com/.../kjell_nordstrom

OUCHI, WILLIAM G. (n. 1943). **Expert american în management** de origine japoneză. Profesor universitar de management. A absolvit Williams College (1965) și a făcut masterul la Universitatea Stanford. Doctor în administrarea afacerilor la Universitatea din Chicago. Profesor la Anderson School of Management a Universității din California. Este consultant al multor departamente guvernamentale, fundații, universități sau firme importante.



“Pentru Ouchi, problema cheie cu care se confruntă lumea de afaceri americană (și, în general, vestică) este reacția managerilor la ceea ce s-ar putea formula ca *japonezii se pricep la management mai bine decât noi*. Ouchi și colaboratorii au întreprins studii detaliate ale modului de funcționare ale companiilor japoneze, atât în Japonia, cât și în Statele Unite. El a indicat o cultură organizațională japoneză specifică (înrudită cu cultura japoneză, în general și derivată din aceasta) capabilă să ducă la productivități mai ridicate decât culturile organizaționale vestice tipice. El caracterizează această cultură, utilizând cuvinte care ar putea suna prea blânde, ba chiar dulcege, în urechile managerilor apuseni, dar a căror înțelegere constituie cheia succesului japonez. Comparativ cu cultura firmelor vestice, cea din organizațiile japoneze se întemeiază pe mai multă încredere, subtilitate și intimitate în relațiile profesionale. Muncitorii și managerii au considerabil mai multă încredere în superiorii lor decât confrății lor apuseni, ceea ce reprezintă o cheie importantă către productivitate și progres. De exemplu, și managerul american și cel japonez doresc să aibă succes, dar pentru cel japonez aceasta presupune o abordare pe termen mult mai lung. Pentru un american, succesul înseamnă ca trimestrul financiar să-i aducă un profit exprimat prin cât mai multe cifre, chiar dacă aceasta creează probleme sau pierderi în alte părți ale organizației. *Asta nu mai este problema mea!* reprezintă o reacție tipică. Managerii japonezi acceptă sacrificii, dacă nivelul profitabilității globale a firmei trebuie ridicat, fiind încredințați că li se va recunoaște acest lucru și că vor fi recompensați prin apariția unor oportunități viitoare. În orice caz, câștigul lor net este determinat de realizările generale ale firmei, nu de cele ale secțiunii în care activează. Subtilitatea relațiilor este demonstrată de superiorii care cunosc personalitatea individuală a subordonaților lor, folosind ceea ce știu atunci când formează echipele de lucru cu eficiență maximă, fără a se lăsa împiedicați de rigiditatea regulilor profesionale sau sindicale. Intimitatea este manifestată prin grija, sprijinul și altruismul disciplinat, care fac posibilă existența vieții sociale eficiente chiar și la locul de muncă. În lumea vestică, aceste lucruri au fost considerate caracteristice doar vieții de familie, completată probabil de existența câtorva prieteni adevărați. În Japonia, tradiția angajării pe viață a făcut ca existența socială să se împletească cu cea economică. Oamenii care locuiesc la căminul companiei fac sport în echipele acesteia, activează în comitetele sau grupurile ei de lucru și știu că acest lucru va dura practic tot restul vieții lor profesionale; vor deveni, în mod necesar, mai apropiați unul de altul. Ei nu își pot permite să-și manifeste egoismul sau lipsa de

onestitate, deoarece știu că vor face față unor consecințe nedorite imediate și pentru mult timp.

Cea mai importantă caracteristică a organizațiilor japoneze este angajarea permanentă a personalului, deoarece acesta este capitolul în care sunt grupate multe aspecte de viață și de muncă. Angajarea pe viață, deși este dorită de angajați și reprezintă un țel al managerilor, nu este generalizată în Japonia. Se aplică doar bărbaților, considerându-se că femeile se retrag din momentul căsătoriei. Chiar și pentru bărbați, nu toate firmele își pot asigura stabilitatea necesară pentru a suporta un astfel de sistem, dar companiile mari sau departamentele guvernamentale îl aplică. Organizațiile își constituie o rezervă de noi angajați, prin recrutarea anuală, direct de pe băncile școlii sau ale universităților. Începând din acel moment, promovarea este asigurată în întregime din interior; cei având experiență în activitățile unei companii nu vor putea deveni interesați pentru o alta. Odată angajat, un salariat rămâne în companie până la vârsta obligatorie de pensionare, de 55 de ani. Această limită de vârstă relativ joasă creează oportunități de afirmare pentru cei tineri. Până la pensie, un angajat nu este dat afară pentru niciun motiv, în afara unor infracțiuni grave. Concedierea este o pedeapsă aspră, deoarece persoana în cauză nu mai are șansa să se angajeze la nicio companie importantă, trebuind să se mulțumească să lucreze, pentru un salariu scăzut, într-o firmă mică. În acest fel, presiunea ca angajatul să țină seama de cerințele organizației și să se încadreze în aceasta este foarte intensă. În ceea ce-i privește pe manageri, aceștia nu-și încetează activitatea până la 55 de ani. La data retragerii, ei primesc, pe lângă o sumă importantă de bani și conducerea vreunei firme satelit, care funcționează pe lângă orice companie mare. Acolo ei desfășoară o activitate cu un program redus, pentru circa 10 ani, în cursul căreia se asigură că furnizează companiei principale serviciile și produsele cerute, la calitatea și în termenele specificate. Această sarcină este importantă, deoarece compania se bazează în întregime pe un singur furnizor pentru fiecare produs; nu se concepe să se apeleze la firme concurente. Această abordare diferă foarte mult de cele din vest, unde piața muncii, pentru toate nivelurile de calificare și experiență, precum și transferurile dintre companii reprezintă ceva perfect acceptabil. Existența acestei piețe a muncii pretinde managerilor să caute oportunități rapide de promovare, ceea ce atrage necesitatea evaluării rapide a nivelului lor de performanță.

Pe de altă parte, managerii japonezi (bărbați, în general, cu foarte rare excepții) simt siguranța angajării pe viață. Ei fac parte dintr-un sistem în care evaluarea performanțelor se face după o procedură foarte lentă. În primii 10 ani de muncă în organizație, un manager se poate aștepta să primească același salariu și să promoveze aceleași trepte ca și ceilalți angajați. Acest lucru descurajează «oportunismul», deoarece managerul nu are niciun motiv să-și impună avansarea pe socoteala altora, încurajând o atitudine deschisă, de cooperare. Tipul de birouri japoneze, deschise, cu manageri de mai multe ranguri lucrând în aceeași încăpere, încurajează de asemenea un comportament deschis, pentru că fiecare poate vedea cine are de-a face cu cine, cine ascultă de cine, cine are influența cea mai mare etc.

Angajarea pe viață permite de asemenea crearea unor cariere nespecializate. Un manager începător este trimis să lucreze în toate departamentele companiei. Nu doar pentru perioade scurte de secundariat, premergătoare ocupării unui post specializat, cum se întâmplă în cadrul unora dintre sistemele vestice de perfecționare, ci pe parcursul unei cariere variate, durând zeci de ani. În Vest, acest lucru l-ar deranja pe un manager, deoarece nu ar avea răgazul să capete specializarea necesară ca să se lanseze pe piața muncii. Generaliștii, care posedă un bagaj mare de cunoștințe despre o anumită companie și despre activitatea acesteia în mai multe direcții, nu au prea multă căutare în rândul celorlalte. În Japonia nici nu au nevoie să o aibă.

Un efect important al experienței de generalist, în combinație cu sistemele de plată globale, bazate pe realizările companiei, nu individuale, nici ale departamentului, este flexibilitatea pronunțată a structurii organizației. Se pune mult mai puțin accent pe precizarea responsabilităților pentru fiecare operație în parte și mult mai mult accent pe comunicare și pe elaborarea deciziilor prin consens. Această ambiguitate deliberată în elaborarea deciziei încurajează asumarea colectivă a responsabilităților. Deciziile importante cer mai mult timp, deoarece fiecare dintre managerii care pot fi afectați trebuie să fie consultați în privința opțiunilor posibile. Atunci când se obține consensul, acesta generează o intensă angajare. Acest lucru este realmente vizibil în faptul că un document prin care este generată o schimbare poartă pe el vizele a peste douăzeci de manageri, până să ajungă să fie ștampilat de director.

Manifestarea valorilor colective este prezentă în toată cultura organizațională japoneză. Este un fapt de viață evident pentru japonezi ca toate realizările importante să fie rezultatul muncii colective, în echipă. După standardele americane, sistemele japoneze de contabilitate și bilanț managerial sunt rămase în urmă. Pentru firmele japoneze sunt mult mai importante centrele de profit și stabilirea și acoperirea costurilor pentru serviciile comune ale diferitelor departamente. Realizările generale sunt nota dominantă, nu pozițiile relative ale părților componente ale firmei. O companie americană care opera în Japonia a constatat că sistemul de primărie a ideilor valoroase nu funcționa, până în momentul în care a renunțat la practica americană de a premia individual pe autorul inovației, oferind în schimb o primă colectivă. Această primă este folosită de întregul grup, pentru a organiza o petrecere sau o excursie împreună, subliniindu-se astfel caracterul colectivist al culturii japoneze. Modelul organizațional japonez diferă foarte mult, sub toate aspectele importante, de cel american, ceea ce se poate vedea din următorul tabel:

<i>Organizații japoneze</i>	<i>Organizații americane</i>
Angajare pe viață	Angajare pe durate limitate
Evaluare și promovare lente	Evaluare și promovare rapide
Cariere nespecializate	Cariere specializate
Mecanisme de control implicite	Mecanisme de control explicite
Decizii colective	Decizii individuale
Responsabilitate colectivă	Responsabilitate individuală
Atitudine colectivă	Atitudine segmentară

Organizațiile apusene sau americane nu se pot transforma în organizații de tip japonez – și nici nu s-ar dori acest lucru, pentru că în cultura lor orientată către individ ar găsi opresivă accentuarea atitudinii colective. Există totuși vreun element de cultură japoneză aplicabil în mod rezonabil în Vest? Ouchi crede că da. El își amintește reacția unei persoane căreia îi descria stilul japonez: «Știți că exact așa este și la IBM?!». Alte companii în cadrul cărora s-au identificat unele elemente ale stilului managerial japonez sunt Procter&Gamble, Eastman-Kodak, companiile de armament și multe alte firme mai mici. Ouchi folosește termenul de *Teoria Z* pentru a descrie modelul japonez adaptat în Vest. Terminologia sa se leagă de Teoria X, precum și de Teoria Y a lui Douglas McGregor. *Teoria Z* se construiește pe temelia Teoriei Y, mergând mai departe, adăugând concepțiile provenite din modelul japonez. Astfel, organizațiile americane de *tipul Z* folosesc angajarea pe termen lung (deși nu în mod necesar pe viață, ca în Japonia), investesc mult în acțiuni de perfecționare a angajaților, care astfel capătă calificarea necesară

Teoria Z spune că pentru a se ajunge la finalizarea unei acțiuni este nevoie de realizarea consensului între manageri și executați. Încrederea este punctul crucial al acestei relații, iar ea e asigurată prin angajarea pe termen lung într-o companie. Acest lucru îi orientează pe angajați și manageri spre acțiuni pe o durată mai lungă, spre colaborare și susținere reciprocă.

companiei și adoptă o politică de promovări lentă (după standardele americane – în niciun caz 10 ani, ca în Japonia).

Cu toate că posedă metodologia de analiză financiară și operațională, aceste organizații se bizuie mult și pe informațiile *umane* în elaborarea deciziilor, acordând mai multă atenție caracterului «adecvat» al opțiunii alese, pentru a se stabili dacă se «încadrează» în cultura companiei. Această «adecvare» reprezintă o chestiune foarte importantă pentru aceste organizații, care au grupuri manageriale mai omogene și concepții mai egalitariste, centrate mai mult pe colectiv. Pe de altă parte,

organizațiile de *tip Z* constată că este foarte dificil să adopte schimbări de acest tip, fără a-și modifica întreaga cultură, ceea ce cere timp. În mod inevitabil, ele suferă pierderi la nivel profesional, manifestă tendințe de sexism sau rasism, pentru că încearcă să recruteze mai ales persoane de tipul celor angajate deja. Chiar și așa, aceste companii se înscriu printre cele cu succese organizaționale pe termen lung, constituind și o sursă pentru vânzătorii de «capete», deoarece s-a constatat că ele transformă un număr neobișnuit de mare de tineri promițători în directori generali de succes”.

(Pugh, Derek S. și Hickson, David J., *Managementul organizațiilor*, 1994, pp. 115-119)

De consultat:

Ouchi, William G. (2009). *The Secret of TSL: The Revolutionary Discovery. That Raises School Performance*. Simon and Schuster.

[http://books.google.ro/books?id=PdxMQ9qQxEC&printsec=frontcover&dq=Ouchi,+William,+G..+\(2009\).+The+Secret+of+TSL](http://books.google.ro/books?id=PdxMQ9qQxEC&printsec=frontcover&dq=Ouchi,+William,+G..+(2009).+The+Secret+of+TSL)

Lucrări:

Ouchi, William G. (1980). Markets, Bureaucracies and Clans Administrative. *Science Quarterly*, no. 25, pp.129-141.

Ouchi, William G. (1981). *Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge*. New York: Addison-Wesley.

Ouchi, William G. (1984). *The M-form Society: How American Teamwork Can Recapture the Competitive Edge*. New York: Addison-Wesley.

Ouchi, William G. (2003). *Making Schools Work: A Revolutionary Plan to Get Your Children the Education They Need*. Simon and Schuster.

Ouchi, William G. (2009). *The Secret of TSL. The Revolutionary Discovery That Raises School Performance*. Simon and Schuster.

http://www.businessballs.com/mcgregor.htm#theory_z_william_ouchi

http://en.wikipedia.org/wiki/William_Ouchi

PARKER FOLLETT, MARY (1868–1933)

Asistent social american, consultant în management și pionier în teoria organizației, considerată de mulți specialiști "mama" managementului științific. A absolvit Academia Thayer din Braintree și apoi Societatea de Învățământ Superior pentru Femei din Cambridge (o versiune anterioară a Colegiului Radcliffe din cadrul Universității Harvard), obținând *summa cum laude* în economie, drept, filosofie și administrație. A urmat studii



postuniversitare la Paris și Oxford, dar i-a fost refuzată înscrierea la doctorat la Harvard pe motiv că e femeie. A început să lucreze în Roxbury, Boston ca asistent social voluntar în 1900, devenind apoi președinta mai multor centre comunitare de dezvoltare. A fost consultanta președintelui Theodore

Roosevelt pe tema organizațiilor neguvernamentale și voluntare. A fost consultanta Ligii Națiunilor Unite și a Organizației Internaționale a Muncii de la Geneva (1928). A fost prima femeie invitată să conferențieze la London School of Economics (1933). A scris mai multe cărți, dintre care *Noul stat* (1918), *Experiența creativă* (1924) și *Dinamica administrației* (1942, publicată postum) au influențat teoriile lui Chester Barnard, Elton Mayo, Kurt Lewin, Douglas McGregor.

Follett Parker consideră că societățile se dezvoltă prin sprijinirea centrelor comunitare locale (școli, biserici, ONG-uri). "Ele sunt piatra de temelie a democrației, căci în ele găsim ceea ce au mai extraordinar oamenii, găsim pasiuni, ambiții, dorințe și o mare putere asociativă". Follett înțelegea organizațiile ca rețele de grupuri locale, constituite pe principiul auto-guvernării. Ele facilitează creșterea indivizilor și a grupurilor.

A scris prima dată despre importanța relațiilor umane în dezvoltarea afacerilor, considerând că oamenii sunt esențiali pentru orice activitate economică. A pus accent pe stimularea participării angajaților și pe acordarea unei mai mari responsabilități acestora. Instituind mai multe centre comunitare, Follett a văzut că democrația funcționează numai dacă persoanele fizice se organizează în grupuri de cartier, iar nevoile, dorințele și aspirațiile lor stau la baza acestor centre. Ea considera organizațiile mai degrabă ca rețele de grupuri sociale, decât ca structuri ierarhice, ghidate de relațiile umane care se stabilesc între indivizi.

Înainte de Warren Bennis, Follett spunea că managerul cu cel mai mare succes "este cel care vede o altă imagine, netranspusă încă în fapt, care deschide căi noi, oferă posibilități noi", "cineva care vede întregul, mai degrabă decât cineva special". Liderul eficient este cel educat, care are pregătire managerială. Abilitățile de bun negociator, de creator de relații armonioase sunt calități care se pot învăța, nu sunt înnăscute.

A analizat problema conflictului, evidențiind trei căi de abordare a lui: dominația, compromisul și integrarea. Ea propunea descompunerea tuturor elementelor de conflict în "părțile lor constituente" și eliminarea reducionismului de tipul "ori-ori". "Există adeseori posibilitatea unei soluții mai bune decât cea oferită de oricare dintre cele două variante propuse". Acestea includ soluțiile "win-win", cele bazate pe acceptarea diversității umane, pe leadership situațional. "În loc de închiderea față de ceea ce este diferit, ar trebui să considerăm ceea ce este diferit ca fiind binevenit, căci prin diferență va aduce un conținut bogat vieții. Fiecare diferență, care este cuprinsă într-o concepție mai largă, hrănește și îmbogățește societatea; orice diferență care este ignorată hrănește societatea și în cele din urmă o corupe" (Parker Follett M., *The New State*, 1918, p. 40). Diversitatea este elementul cheie în dezvoltarea comunităților. Interacțiunile umane trebuie cultivate, căci ele sporesc creativitatea. "Individul este creat de procesul social și este hrănit zilnic de acest proces. Ceea ce avem ca indivizi este ceea ce a stocat societatea în subsolul vieții sociale... Individualitatea este capacitatea de unire a unor elemente din acest subsol. Măsura individualității este adâncimea și lățimea relațiilor adevărate. Sunt un individ nu în măsura în care sunt în afară de, ci în măsura în care sunt o parte din alți indivizi. Răul este non-relație" (Parker Follett, M., *The New State*, 1918, p. 62). Relațiile sociale se dezvoltă prin angajament, prin implicare "Nimeni nu ne poate da democrația; trebuie să învățăm democrația", spunea ea. "Pentru a fi un democrat nu trebuie să decizi cu privire la o anumită formă de asociere umană, ci să înveți cum să trăiești cu alți oameni... acest proces de grup conține secretul vieții colective, acesta este cheia pentru democrație, este lecția fundamentală pentru fiecare individ".

(Parker Follett, M., *The New State*, 1918, p. 22-23)

Mary Parker Follett consideră că rolul unui conducător nu e numai acela de a stabili productivitatea, ci și situații de justiție socială. El trebuie să fie animat "de dorința de a căuta valorile reale implicate de pe ambele maluri și abilitatea de a aduce o interpenetrare a acestor valori" (Parker Follett, M., *Dynamic*

Administrations, 1942, p. 181). ”Puterea începe cu organizarea de arce reflex. Apoi acestea sunt organizate într-un sistem – mai multă putere. Ulterior organizarea acestor sisteme dă naștere unui roganism – mai multă putere. La nivel de personalitate eu câștig și mai mult control asupra mea ca să unesc tendințele diferite. În relațiile sociale puterea este centrul auto-dezvoltării, este rezultatul inevitabil al procesului de viață”

(Parker Follett, M., *Creative Experience*, 1924, p. 193)

Dacă puterea nu este educată, cultivată, se alunecă spre controlul coercitiv. ”Puterea coercitivă este blestemul universului. Ea sărăcește fiecare suflet uman cu care intră în contact”

(Parker Follett, M., *Creative Experience*, 1924, p. XII)

De consultat:

Parker Follett, M. [1918] (1998). *The New State - Group Organization, the Solution for Popular Government*, New York: Longman, Green and Co.

<http://books.google.ro/books?id=sjmWVXTY8mwC&pg=PR48&dq=Follett+Parker+M.&hl=ro>

Lucrări:

Parker Follett, M. (1896). *The Speaker of the House of Representatives*, New York: Longman Green & Co.

Parker Follett, M. (1918). *The New State - Group Organization, the Solution for Popular Government*, New York: Longman, Green and Co.

Parker Follett, M. (1924). *Creative Experience*, New York: Longman Green and Co. (reprinted by Peter Owen in 1951).

Parker Follett, M. (1942). *Dynamic Administration: The Collected Papers of Mary Parker Follett*, London: Pitman (edited by Henry Metcalf and Lionel Urwick)

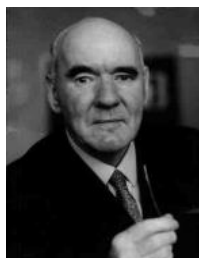
Parker Follett, M. (1949). *Freedom & Coordination: Lectures in Business Organization*, London: Management Publications Trust (edited and with an introduction by Lionel Urwick)

Graham, P. (ed.) (1995). *Mary Parker Follett: Prophet of Management*, Boston: Harvard Business School Press

www.follettfoundation.org/mpf.htm

http://sunsite.utk.edu/FINS/Mary_Parker_Follett/Fins-MPF-01.html

<http://www.infed.org/thinkers/et-foll.htm>



PARKINSON, NORTHCOTE CYRIL (1909–1993). **Istoric și ofițer britanic.** Profesor la Universitatea din Malaya (Malayezia). A absolvit istoria la Universitatea din Cambridge în 1932 și a susținut doctoratul la King`s College din Londra în 1934. A fost militar în armata regală britanică. A predat istoria la Universitatea din Liverpool

(1946–1949). A fost profesor și la universitățile din Singapore, Illinois, California, Berkeley, Harvard. Este autorul faimoaselor Legi privind expansiunea birocației. Prima lege a fost publicată în *The Economist* (1955). Apoi a fost publicată împreună cu alte studii în volumul *Parkinson's Law: The Pursuit of Progress* (London: J. Murray, 1958).

După cum se arată în primele propoziții ale articolului ”Legea lui Parkinson” din *The Economist* din 15 noiembrie 1955: “Este o observație cunoscută aceea că orice activitate se extinde continuu pentru a umple timpul afectat efectuării ei. Astfel o doamnă în vârstă își poate petrece întreaga zi pentru a scrie și a expedia o carte poștală nepoatei sale. Îi va lua o oră să găsească o carte poștală, va pierde o altă oră căutându-și ochelarii, jumătate de oră căutând adresa...” Articolul continuă, subliniind că legea are și două adăugiri axiomatice care o ajută să se refere la orice organizație:

Factor 1 – O oficialitate dorește să-și sporească subordonații și nu rivalii.

Factor 2 – Oficialitățile își dau de lucru unele altora.

Pentru a dovedi afirmațiile sale, Parkinson arată, de exemplu că, între anii 1914 și 1928, numărul vapoarelor din Marina Regală a scăzut cu 67,74% în timp ce numărul oficialilor și funcționarilor din port a crescut cu 40,16%, iar cel al Amiralității cu un uimitor 78,45%.

Ca să demonstreze cum are loc expansiunea birocației, Parkinson arată cazul unui angajat **A** care, la un moment dat, se va simți supraîncărcat cu sarcinile pe care trebuie să le facă la birou. În aceste condiții, el are de ales între trei posibilități: 1. fie să-și dea demisia; 2. fie să solicite ajutorul unui coleg **B**; 3. fie să solicite dreptul de a avea alți doi subordonați, **C** și **D**. Aproape întotdeauna el va alege a treia variantă deoarece prima e respinsă din start, iar a doua îi creează un rival nedorit, care ar putea să fie promovat înaintea lui. Având doi subalterni, **A** îi va pune în concurență, rămânând mediator între ei. Cei doi subalterni nu numai că nu îi vor amenința poziția de șef lui **A**, ci vor prelua toată munca lui până când, la rândul lor, se vor simți suprasolicitați și vor cere și ei câte alți doi subordonați pentru fiecare. Aflat acum în fruntea unui departament cu o ierarhie clară, **A** va fi îndreptățit să spere la o promovare în sistem, deoarece munca lui a devenit mult mai complexă: trebuie să-i controleze, să le planifice concediile, să citească numeroasele rapoarte pe care i le fac subalternii, să sancționeze chiulurile, să tempereze comportamentele unora care pot crea disfuncționalități, conflicte și tensiuni etc.

Ierarhizarea birocratică și promovarea în ierarhie se asociază cu creșterea de personal administrativ urmând regulile expansiunii birocratice, fără a avea vreo legătură cu cantitatea muncii sau a activităților ce trebuie finalizate. Pe baza acestei

Legile expansiunii birocratice:

1. Orice activitate se extinde atât cât să umple întregul timp afectat efectuării ei.
 2. Cheltuielile cresc atât cât să egaleze veniturile.
 3. Expansiunea înseamnă complexitate și complexitatea decădere; cu cât mai complex, cu atât mai aproape de moarte.
- Axioma 1. O oficialitate dorește să-și sporească numărul subordonaților și nu al rivalii lor.
Axioma 2. Oficialitățile își dau de lucru unele altora.

legi, creșterea procentuală într-un departament de administrație publică poate fi calculată aplicând formula:

$$x = \frac{100 (2 k^m + p)}{yn} \%$$

în care: **x** este numărul de personal nou solicitat anual; **k** este numărul de personal ce așteaptă promovarea prin angajarea de noi subordonați; **p** reprezintă diferența dintre vârsta angajării și cea a pensionării; **m** este numărul de ore/persoană necesare pentru a rezolva problemele administrative din departament; **n** este numărul de unități efectiv administrate; **y** reprezintă personalul inițial total. Aplicând această formulă în contexte și perioade diferite, Parkinson a constatat că personalul birocratic crește anual cu o proporție cuprinsă între 5,17% și 6,56%, indiferent de variația cantității de muncă ce trebuie realizată.

Lucrarea lui Parkinson a fost un best-seller pe plan internațional, traducându-se imediat în 14 limbi. Iată pe scurt câteva din legile lui Parkinson:

1. Prima lege a lui Parkinson: Orice activitate se extinde atât cât să umple întregul timp afectat efectuării ei.

2. A doua lege a lui Parkinson: Cheltuielile cresc atât cât să egaleze veniturile.

3. A treia lege a lui Parkinson: Expansiunea înseamnă complexitate și complexitatea decădere; sau, și mai simplu, cu cât mai complex, cu atât mai aproape de moarte.

4. Legea amânării, a lui Parkinson: Amânarea este cea mai îngrozitoare formă a negării.

5. Legea cercetării medicale: Căutarea plină de succes atrage subvenția cea mai mare, ceea ce face cercetarea, în continuare, imposibilă.

6. Legea doamnei Parkinson: Căldura produsă de un creier înfierbântat nu poate trece decât către o minte mai puțin înfierbântată.

7. Noua lege a lui Parkinson: Cuvântul tipărit se extinde pentru a umple întregul spațiu tipografic disponibil.

8. Principiul lui Parkinson: Este în firea bursierului să convingă pe membrii fundației că ei au sugerat proiectul de cercetare și că el nu a fost decât un biet discipol, fiind de acord cu ceea ce au propus ei.

9. Descoperirea lui Parkinson privind revistele: Progresul științei variază invers proporțional cu numărul revistelor editate.

10. Legea telefonului: Eficacitatea unei conversații telefonice este invers proporțională cu timpul afectat convorbirii.

11. Legea celor 1000: O întreprindere care are mai mult de 1000 angajați devine un imperiu care se autoperpetuează, creând atât de multă muncă internă, până când nu mai are nevoie de vreun contact cu lumea exterioară.

12. Legea banalității: În marile organizații va fi acordată o importanță disproporționată unor probleme mici.

13. Principiul șopronului pentru biciclete: Întrucât toți funcționarii au convingerea că își pot exprima părerea despre construirea unui șopron pentru biciclete, ei vor prefera asemenea subiecte evitând dezbateri serioase în cursul cărora sărăcia informațiilor lor ar putea fi dezvăluită colegilor.

Legile lui Parkinson susțin deci două lucruri aparent opuse și totuși valabile:

1. limitează sarcinile la cele importante pentru a scurta timpul de muncă;
2. limitează timpul de muncă pentru a limita sarcinile la cele importante.

Ideea ascunsă în spatele acestor legi este aceea că **timpul este pierdut pentru că este disponibil.**

Și în domeniul finanțelor Parkinson a evidențiat câteva legi. Prima spune că indiferent cât de mulți bani câștigăm, tindem să îi cheltuim pe toți și încă puțin pe lângă asta. Întotdeauna cheltuim mai mult decât câștigăm. Primul corolar al acestei legi e spus de Parkinson astfel: "Independența financiară se obține violând Legea lui Parkinson". Al doilea corolar: "Dacă cheltuielile dumneavoastră vor crește mai încet decât cresc câștigurile și investiți diferența de bani, veți deveni independent financiar de-a lungul perioadei în care munciți".

De consultat:

C. Northcote Parkinson (2007). În Pugh, Derek S. și Hickson, David J. *Great Writers on Organisations*. Ashgate Publishing Company, pp. 135-137.
<http://books.google.com/books?id=QHC95CJAnAMC&printsec=frontcover&dq=Hickson,+David+J.+Great+Writers+on+Organisations>

Lucrări:

Parkinson, Northcote C. (1957). *Parkinson's Law, and Other Studies in Administration*. Houghton Mifflin.
en.wikipedia.org/.../C._Northcote_Parkinson
www.heretical.com/miscella/parkinsl.html
www.heretical.com/miscella/parkinsl.html
www.dictsociologie.netfirms.com/.../legea_lui_parkinson.htm



PARSONS, TALCOTT (1902–1979). **Sociolog american.** A studiat biologia, sociologia și filosofia la Amherst College, unde a obținut BA (1924), apoi la London School of Economics. Doctor în sociologie și economie al Universității Heidelberg (Germania), profesor la Departamentul de Sociologie al Universității Harvard (1937–1972). A lucrat cu cei mai mari sociologi ai timpului: Alfred Weber, Pitirim Sorokin, George Homans, Robert K. Merton, Alfred Schütz, Elton Mayo, Harold Garfinkel etc. A

înființat Departamentul de Relații Sociale la Harvard, alături de Gordon Allport și Norbert Wiener. A lucrat la Centrul de Studii Avansate în Științele Comportamentale de la Palo Alto, California. Reprezentant de seamă al structural-funcționalismului.

“De la început, Parsons încearcă să ofere o teorie sociologică integrată, totalizatoare, adunând într-un întreg diferite intuiții ale fondatorilor sociologiei. El încearcă în special să integreze individualismul lui Weber și holismul lui Durkheim. Parsons se concentrează asupra ideilor, normelor, ca și asupra integrării acțiunilor individuale, orientate de norme în sisteme sociale cuprinzătoare”.

(Marshall, Gordon, OXFORD. *Dicționar de sociologie*, 2003, p.413)

“Una dintre caracteristicile structurale marcante ale societății moderne occidentale este, așa cum constată Talcott Parsons, preeminența pe o scară relativ mare a unor organizații cu funcții specializate. Structura de rezistență a acestor organizații este alcătuită din roluri instituționale ce se caracterizează printr-o separație între statutul și responsabilitățile titularilor, pe de o parte, și treburile lor personale, pe de altă parte. Pe baza acestei descrieri ce se inspire din analiza weberiană, Parsons lansează, în 1956, un program de cercetare asupra organizațiilor formale și schițează primele elemente ale unui cadru de analiză. Proiectul constă în inventarierea diferitelor tipuri de organizații formale și în verificarea pertinentei schemelor de analiză elaborate pentru explicarea sistemelor sociale în general. În următorii ani, Parsons însuși își va confrunta cadrul de analiză cu organizațiile educative și psihiatrice. Care este contribuția acestui teoretician al sociologiei americane la cunoașterea organizațiilor? În primul rând, lucru deloc neglijabil, Parsons acordă organizațiilor formale statutul de obiect de studiu legitim, depășind decupajele academice potrivit cărora întreprinderile ar ține de economie, organizațiile guvernamentale ar face obiectul politologiei, iar de instituțiile școlare s-ar ocupa specialiștii în probleme educative. În al doilea rând, Parsons înscrie analiza organizațiilor într-o teorie generală a structurii sociale și a sistemelor sociale.

Parsons consideră că organizațiile sunt sisteme sau, mai bine zis, subsisteme, cu funcții diferite, ale sistemului social ce le înglobează. Ele au, așadar, aceleași proprietăți formale ca și celelalte sisteme sociale, chiar dacă sunt concepute în vederea atingerii unor scopuri anume, cum ar fi producerea de bunuri și servicii, educația tineretului sau apărarea națională – scopuri proprii întreprinderilor, instituțiilor școlare și armatei. Organizațiile realizează aceste obiective prin relațiile pe care le întrețin cu mediul în care operează. Așadar, ele nu sunt izolate, ci evoluează în interiorul unui univers alcătuit din alte subsisteme cu care stabilesc legături funcționale. Parsons consideră că între diferitele componente ale structurii sociale există o relație de interdependență: unele au nevoie de celelalte pentru a-și atinge propriile obiective. În realitate, o organizație nu este niciodată complet reductibilă la scopul pe care caută să-l atingă. O întreprindere nu este numai o organizație economică axată pe producție și pe profit, fie și numai

pentru simplul motiv că bunurile produse trebuie să corespundă anumitor norme impuse de societatea înglobantă. Instituția școlară nu este numai o organizație educativă ce transmite cunoștințe, ci trebuie să se preocupe și de selectarea cunoștințelor demne de a fi transmise, de recrutarea cadrelor didactice, de administrarea localurilor și a materialului didactic etc. Armata, la rândul ei, nu se limitează la a asigura apărarea teritoriului național, ci dedică mult timp educării membrilor săi în spiritul loialității față de instituția din care fac parte.

Prin urmare, pentru a fi operaționale, organizațiile trebuie să se asigure că o serie de funcții – comune tuturor sistemelor sociale - sunt îndeplinite. În teoria lui Parsons, aceste funcții sunt în număr de patru.

1) Funcția de **reproducere a normelor și a valorilor** definește orientările fundamentale ale organizației, care vor călăuzi activitatea membrilor săi. Această funcție asigură, totodată, rezolvarea problemelor legate de punerea sau nu de acord a scopurilor urmărite de o organizație cu normele și valorile societății globale.

2) Funcția de **adaptare** mobilizează resursele necesare îndeplinirii scopurilor urmărite. Aici poate fi vorba, evident, de resursele naturale, dar și de capital, de muncă și de resursele intelectuale.

3) Funcția de **execuție** se referă la realizarea scopurilor și, în acest sens, se ocupă de administrarea resurselor materiale și umane necesare.

4) Funcția de **integrare** urmărește atât armonizarea diferitelor elemente ale organizației, cât și implicarea și loialitatea membrilor acesteia.

Analiza organizațiilor se sprijină, așadar, la Parsons pe un model teoretic abstract. Organizațiile sunt concepute după modelul societății: ele reproduc structura societății și constituie angrenajele de bază ale acesteia. Practic, organizațiile nu sunt niște mici insule complet rupte unele de altele, ci participă împreună la funcționarea societății în care sunt inserate. În mod logic, Parsons ajunge să propună o clasificare a organizațiilor, pornind de la scopurile și de la principalele funcții pe care acestea le îndeplinesc în cadrul sistemului social global. El pune deci accent pe scopurile urmărite de organizații și pe rolurile pe care le îndeplinesc acestea în vederea unei funcționări armonioase a sistemului social global. Aceste orientări vor marca vreme îndelungată sociologia organizațiilor, îndeosebi la nivelul vocabularului. Totuși, alături de concepția care conferă un loc central arhitecturii sistemului organizațional, alte lucrări abordează organizațiile sub unghiul comportamentelor membrilor lor”.

(Lafaye, Claudette, *Sociologia organizațiilor*, 1998, pp. 32-34)

De consultat:

Talcott, Parsons (1949). *Essays in Sociological Theory*. Oxford University Press.
www.onread.com/book/Essays-in-Sociological-Theory-154741

Lucrări:

Parsons, Talcott (1937). *The Structure of Social Action*. New York: McGraw-Hill.
Parsons, Talcott (1951). *The Social System*. New York: Free Press.

Parsons, Talcott (1960). *A Sociological Approach to the Theory of Organizations*. În Parsons, Talcott (ed.). *Structure and Process in Modern Societies*. New York: Glencoe Press.

Mayew, Leon H (ed.) (1981). *Talcott Parsons on Institutions and Social Evolutions*. (Texte alese). University of Chicago Press.

en.wikipedia.org/wiki/Talcott_Parsons

PERROW, CHARLES (n. 1925). **Sociolog american**. Doctor în științe sociale la Universitatea Berkeley (California), din anul 1960. A predat și a realizat cercetările sale, mai ales, în domeniul organizațiilor, la Universitatea din Pittsburgh și la Universitatea Yale. Vicepreședinte al Societății Estice de Sociologie (SUA), membru al Centrului de Studii Avansate în Științele Comportamentale (1981-1982; 1999), membru al Academiei de Științe Avansate. Este profesor emeritus al Universității Yale. Probleme de studiu: dezvoltarea birocației în secolul al XIX-lea; mișcările radicale din anii '60, teorii marxiste ale industrializării și crizei contemporane, originile capitalismului american etc.



“**Gradul de rutină al lui Perrow**. După Perrow, factorul cheie care diferențiază tehnologiile este gradul de rutină al sarcinii de transformare care-i revine compartimentului sau organizației. Gradul de rutină tehnologică este în funcție de doi factori: A) *excepțiile*. Preia organizația intrări standardizate și predă ieșiri standardizate (puține excepții)? Sau are de-a face cu o varietate de intrări ori scoate în mediu o varietate de ieșiri (multe excepții)? Tehnologia devine mai puțin rutinieră pe măsură ce se înmulțesc excepțiile; B) *probleme*. Când apar excepțiile, problemele ivite se pot analiza mai ușor sau mai greu? Respectiv, poate să se producă un proces decizional programat sau muncitorii trebuie să recurgă la procese decizionale neprogramate? Tehnologia devine mai puțin rutinieră pe măsură ce problemele devin mai greu de analizat.

După cum demonstrează tabelul următor, excepțiile și problemele pot fi aranjate ca dimensiuni ale matricei tehnologiilor. Aceasta cuprinde următoarele tehnologii: a) *tehnologiile de breaslă* tratează intrări și ieșiri relativ standardizate. Tâmplarii folosesc lemnul pentru a face mobilă și școlile publice încearcă să educe elevii «obișnuiți». Dar când apar excepții (o comandă specială, un elev încet la carte), analiza acțiunii corecte se poate dovedi dificilă; b) *tehnologiile rutiniere*, cum ar fi operațiunile de la linia de asamblare sau școlile tehnice, tratează și ele intrări și ieșiri standardizate. În acest caz însă, când apare o excepție (o nouă linie de produs sau o nouă materie de predat) răspunsul corect devine destul de evident; c) *tehnologiile nerutiniere*, trebuie să trateze frecvent intrări și ieșiri excepționale,

iar analiza tuturor acestora este adesea dificilă. Prin definiție, unitățile de cercetare sunt pregătite să lucreze cu probleme excepționale și dificile. Analog, spitalele psihiatrice întâlnesc pacienți cu o gamă largă de tulburări. Luarea deciziei asupra etapelor terapiei poate fi problematică; d) *tehnologiile de inginerie* întâlnesc multe excepții la intrări sau la ieșirile solicitate, dar ele pot fi tratate prin răspunsuri standardizate. De exemplu, oameni de condiție fizică foarte diferită merg la băi și fiecare are un scop anume (pierderea în greutate, fortificarea musculaturii). În ciuda varietății, recomandarea unui regim individual este o decizie destul de ușoară.

Matricea tehnologiilor după Perrow

	Excepții		
	Puține	Multe	
Probleme	Analiză dificilă	<i>Tehnologii de breaslă</i> Atelier de mobilă. Școală publică	<i>Tehnologii nerutinere</i> Departamente de cercetare. Spitale psihiatrice
	Analiză ușoară	<i>Tehnologii rutinere</i> Linie de asamblare Instruire în meserie	<i>Tehnologie de inginerie</i> Construcții de mașini grele. Clinici balneoclimaterice

Putem ordona cele patru tehnologii clasificate de Perrow astfel: rutinieră, de inginerie, de breaslă, nerutinieră [...]. După Perrow, tehnologiile rutiniere ar trebui să funcționeze cel mai bine sub o structură mecanicistă, în timp ce tehnologiile nerutinere cer mai mult structuri organice. În primul caz, excepții puține de la cursul normal al evenimentelor și probleme ușor de analizat sugerează un grad mare de formalizare și centralizare. În cel de-al doilea caz, multe excepții și probleme dificile sugerează că puterea decizională ar trebui plasată acolo unde «se desfășoară acțiunea». Tehnologiile de breaslă și de inginerie sunt între aceste cazuri. Cercetările au susținut în general afirmația că tehnologiile mai rutiniere adoptă structuri mai mecaniciste”.

(Garry, Johns, *Comportament organizațional*, 1998, pp. 506; 508)

De consultat:

Perrow, Charles (1999). *Normal Accidents: Living with High - Risk Technologies*. New Jersey: Princeton University Press.

<http://books.google.com/books?id=VC5hYoMw4N0C&printsec=frontcover&dq=Perrow,+Charles&source=>

Lucrări:

Perrow, Charles (1970). *Organizational Analysis: A Sociological View*. London: Tavistock Press.

Perrow, Charles (1972). *Complex Organizations: A Critical Essay* (Third edition, 1986). New York: McGraw-Hill Publishing Company.

Perrow, Charles (1984). *Normal Accidents: Living with High - Risk Technologies*. New Jersey: Princeton University Press.

Perrow, Charles (2002). *Organizing America: Wealth, Power, and the Origins of Corporate Capitalism*. New Jersey: Princeton University Press.

www.yale.edu/sociology/faculty/.../perrow/

cisac.stanford.edu/people/charlesperrow/

PETERS, THOMAS (TOM) J. (n. 1942).

Inginer și expert american în management. Licență și masterat în inginerie la Cornell University. Studii universitare în administrarea afacerilor la Stanford Business School, obținând aici titlurile de master și doctor în filosofie. În anul 2004, Universitatea de Stat în Management din Moscova i-a acordat titlul de *doctor honoris causa*. Tom Peters a fost, alături de Robert Waterman, timp de mulți ani, expert la McKinsey & Company, o reputată firmă de consultanță managerială.



“În această perioadă, ei au efectuat un studiu asupra performanțelor în domeniul afacerilor americane. *In Search of Excellence (În căutarea excelenței)* a devenit cel mai popular volum despre management din ultimii ani, din care s-au vândut aproape cinci milioane de exemplare în întreaga lume. Peters își conduce acum propria sa organizație, înființată ca un cadru pentru dezvoltarea și propagarea ideilor sale. Peters și Waterman erau preocupați să examineze și să tragă concluzii

Liderii ating excelența atunci când reușesc armonizarea strategiei firmei cu cultura organizațională. Atunci salariații au o energie mult mai mare. Entuziasmul produce inovație. Regulile sunt mai flexibile și întăresc devotamentul. Comunicarea se dezvoltă, iar valorile ies puternic în relief.

asupra unor companii mari (care obțin un profit anual de peste 1 miliard de dolari), înființate de mai mult timp (peste 20 de ani). Din *Fortune 500*, lista celor mai mari companii americane, au fost alese 43, care îndeplineau anumite criterii de performanță. Ele trebuie să fi avut, pe o perioadă de peste 20 de ani, ritmul de creștere și venitul financiar mai înalte decât media și să aibă, în cadrul domeniului lor, reputația unei inventivități neîntrerupte, în răspunsul la evoluția pieței. Pentru fiecare dintre aceste firme, au fost studiate toate informațiile publicate pe durata a mai mult

de 20 de ani. În plus, cam jumătate dintre ele au fost investigate, în mod exclusiv, prin interviuri luate managerilor de nivel superior. În restul firmelor, a fost realizat un număr limitat de interviuri [...]. Interviurile aveau ca subiect succesul conducerii și abordarea activității managerilor din aceste companii deosebite. Peters și Waterman și-au dat imediat seama că nu se pot limita doar la aspectele formale ale

managementului: schemele organizaționale, planul bugetar, rapoartele contabile, graficele de control. Aceste instrumente și concepte puternic analitice au un caracter inerent conservator. Ele pot furniza prognoze și planificări detaliate și permit un control strict; prioritatea va fi reducerea costurilor și nu creșterea profitului, de exemplu. Mai presus de orice, filosofia din spatele utilizării acestor tehnici îngust-raționale este evitarea și eliminarea oricăror greșeli, ceea ce le face incompatibile cu experimentarea. O astfel de abordare nu ar fi în stare să surprindă natura deosebită, inovativă, a firmelor performante. Trebuie luate în considerație procese dintr-o gamă mult mai largă. Cercetarea trebuie să acopere multe aspecte care ar putea fi categorisite ca neformale, intuitive, iraționale, rebele, dar imposibil de ignorat. Toate aceste aspecte trebuie stăpânite, pentru că au aceeași relevanță în reușita sau eșecul companiilor, ca și structurile și strategiile formale”.

(Pugh, Derek S. și Hickson, David J., *Managementul organizațiilor*, 1994, pp. 109-110)

Referindu-se la vechile standarde manageriale, Tom Peters spune: ”Nimeni nu mai este justificat de funcții, de departamentul din spatele lui. Vom deveni investitorii propriului *capital de talent*, cu șanse de profit incredibile. Organizațiile vor deveni rețele de «centre de talent». Noile soluții sunt: inovația, designul, marketingul experiențial, tehnologia, aplatizarea ierarhiilor, creativitatea, pasiunea, încurajarea rebelilor și a femeilor în posturi cheie”.

”În momentul în care te gândești să fii un bun lider, trebuie să te gândești la cât de bun părinte ești”, consideră Tom Peters. Un bun lider știe să urmărească și să îndeplinească anumite așteptări. Practic, când bărbații lideri conduc o companie, au încredere în propriile puteri, sunt orientați spre comandă și spre rezultate. În ceea ce le privește pe femeile-lider, acestea pun pe primul plan relațiile interumane și pe locul secund rezultatele.

Regulile pieței globale s-au schimbat: corporațiile și-au pierdut influența, informațiile au creat clienți pretențioși, angajați foarte bine pregătiți, cererile s-au mutat de la produse bune la servicii și experiențe incredibile.

Cele opt atribute ale excelenței sunt, în opinia lui Peters:

1. **predispoziția spre acțiune:** preferința de a face ceva, în loc să se vehiculeze o idee pe nesfârșite cicluri de analiză și la comitetele de raportare;
2. **a rămâne aproape de client:** a afla preferințele clienților și a le satisface;
3. **autonomie și antreprenoriat:** a diviza corporația în firme mici și a le încuraja să gândească independent și competitiv;
4. **productivitate prin oameni:** a crea la toți salariații conștiința că eforturile lor sunt esențiale și că se vor bucura la rândul lor de răsplata succesului realizat de către firmă;
5. **firma să fie condusă de valori:** a insista ca managerii să rămână preocupați de afacerile esențiale ale firmei și să promoveze o cultură puternică.

6. **menținerea în cadrul afacerii de bază:** a rămâne în cadrul afacerii pe care firma o cunoaște mai bine (a decide care este specialitatea esențială a companiei și a lupta pentru dezvoltarea acesteia);

7. **organizare simplă, alocarea personalului strict necesar:** a menține un număr minim de niveluri ierarhice, cu puțini salariați la nivelurile superioare; o singură dimensiune structurală trebuie să aibă prioritate (produsul, funcțiunea, zona geografică);

8. **păstrarea elasticității și a fermității:** a stimula un climat de înalt devotament față de valorile esențiale ale companiei, corelat cu preferințele salariaților care acceptă valorile de bază (o combinație paradoxală a dirijării de la centru cu autonomia individuală).

De consultat:

Thomas J. Peters și Robert H. Waterman (2007). În Pugh, Derek S. și Hickson, David, J. *Great Writers on Organisations*. Ashgate Publishing Company, pp. 168- 172.

(<http://books.google.com/books?id=QHC95CJAnAMC&pg=PA168&lpg=PA168&dq=Thomas+J.+Peters+and+Robert+H.+Waterman.+În+Pugh,+Derek+S>)

Lucrări:

Peters, Thomas J. și Waterman Robert H. (1982). *In Search of Excellence*. New York: Warner Books Edition.

Peters, Thomas și Austin, Nancy (1985). *A Passion for Excellence*. New York: Random House.

Peters, Thomas (1987). *Thriving on Chaos: Handbook for a Management Revolution*. New York: Random House.

Peters, Thomas (1992). *Liberation Management*. New York: Knopf Doubleday Publishing Group.

Peters, Thomas (1997). *The Circle of Innovation: You Can't Shrink Your Way to Greatness*. New York: Knopf Doubleday Publishing Group.

Peters, Thomas (2005). *Talent*. New York: DK Pub.

Peters, Thomas J. (2010). *The Little Big Things: 163 Ways to Pursue Excellence*. New York: Harper Collins Publishers.

en.wikipedia.org/.../Tom_Peters

<https://gsbapps.stanford.edu/.../biomain.asp?id...>

<http://books.google.com/books?id=ZSaSce9FTc4C&dq=Thomas+J.+Peters&source>



PETTIGREW, ANDREW M. Sociolog britanic.

Profesor de strategii și organizații la Said Business School at the University of Oxford. Studii universitare de sociologie și antropologie la Liverpool University. Doctor

în sociologie industrială la Manchester Business School (1971). A obținut titluri academice la Yale University, Harvard University, London Business School și Warwick Business School. Pettigrew evidențiază în studiile sale aspectele sociale și politice ale organizațiilor și ale strategiilor lor, în opoziție cu economia pură. Este ofițer al *Ordinului Imperiului Britanic* (2009).

Pettigrew a fost interesat de studiul elitelor manageriale. El susține că a existat o întreagă generație de lideri care a activat într-o cultură în care modelul de afaceri era axat exclusiv pe creștere. Ei trebuia să învețe repede, să crească repede și să câștige rapid. Nu au avut timp pentru reflecții și pentru a pune modelul sub semnul întrebării. Când creșterea a încetat, liderii marilor corporații s-au ascuns în spatele unei copertine aurite. Acum ei trebuie să accepte o reglementare cât mai strictă a activităților lor, lucru care le va diminua puterea. Performanțele organizațiilor depind în mod decisiv de lideri, de aceea ei trebuie studiați și analizați. Noii lideri se confruntă acum cu o lume în care principalele cuvinte sunt supraviețuire, recuperare, reînnoire. Accentul cade pe cinci aspecte:

1. responsabilitate: mai mult ca niciodată, responsabilitățile firmelor față de actorii implicați – atât interni, cât și externi – se află în centrul atenției. Problemele de asumare iresponsabilă a riscurilor nu vor dispărea. Este evident că aspirațiile conducerii în materie de responsabilitate corporativă trebuie modelate în funcție de realitățile existente și trebuie să fie aplicabile, dacă se dorește ca inițiativele să aibă vreun înțeles sau efect;

2. putere: știm mai multe despre puterea din cadrul organizațiilor decât despre modul în care organizațiile își exercită puterea la nivel extern. Cele mai mari companii exercită o putere semnificativă în lume, în special în țările în curs de dezvoltare, iar liderii acestor organizații trebuie să realizeze foarte bine care este puterea organizației lor și să o aplice cu prudența cuvenită. Se dorește ca puterea corporației moderne să fie însoțită de responsabilitate;

3. legitimitate: scandalurile financiare pe care le vedem în prezent ne-au determinat să ne punem problema legitimității. O organizație legitimă poate fi astfel pusă la adăpost de anumite tipuri de presiuni externe. În egală măsură, pierderea legitimității în ochii pieței poate afecta grav capacitatea unei organizații de a funcționa și poate limita accesul la resurse și la sprijinul grupurilor interesate. Organizațiile care țin la propria reputație se vor preocupa de angajarea lor în discuția pe tema legitimității, discuție apărută ca urmare a crizei actuale;

4. guvernare: îndeosebi în sectorul financiar e vizibilă incapacitatea directorilor nonexecutivi de a limita puterea directorilor prea încrezători în forțele proprii. Un grad mai mare de guvernare este necesar în cadrul organizației – și nu doar ca reacție la presiunea organismelor de reglementare externe. Scopul, acțiunea și eficacitatea consiliilor de administrație sunt puse în discuție. Rolul central al consiliului este oare acela de a proteja interesele acționarilor, sau are atribuții și un

set de responsabilități mai extinse? Liderii cei mai prevăzători se vor angaja în astfel de dezbateri;

5. reglementare: rolul statului în viața corporativă va fi examinat curând, iar o creștere a activității de reglementare este inevitabilă. Reglementarea este considerată, în mod normal, drept preocuparea legislativă a statului, iar gradul în care statele aleg să aplice reglementări variază semnificativ (să comparăm reacția Statelor Unite la scandaluri precum Enron și World Com, care au condus la promulgarea legii Sarbanes Oxley, cu preponderența cu care Marea Britanie apelează la coduri de practică mai degrabă decât la legislație).

Firmele vor reacționa la reglementări, apelând la numeroșii lobbyiști politici și specialiști în reglementare internă, pentru a influența acțiunile legislative ale statelor sau ale organismelor de reglementare, odată ce legislația este implementată. De aceea, incertitudinea va persista: nimeni nu știe în acest moment cât va dura criza și ce probleme mai pot apărea. Dar știm că impactul deciziilor care vor fi luate curând se va resimți mult timp după ieșirea din recesiune. Organizațiile trebuie să înceapă să se concentreze asupra elaborării unor strategii de cooperare, pentru a putea înainta din nou.

De consultat:

Pettigrew, Andrew M. și Fenton, Evelin M. (ed.) (2000). *The Innovating Organization*. Sage Publications.

[http://books.google.com/books?id=Nsmva5UwZY8C&dq=Pettigrew%2C Andrew M. The Innovating Organization&hl=r](http://books.google.com/books?id=Nsmva5UwZY8C&dq=Pettigrew%2C+Andrew+M.+The+Innovating+Organization&hl=r)

Lucrări:

Pettigrew, Andrew M. (1985). *The Awakening Giant*. Blackwell Publishing.

Pettigrew, Andrew. (1990). Longitudinal Field Research on Change, Theory and Practice. *Organization Science*, no.1, pp.267-292.

Pettigrew, Andrew M. (1992). The Character and Significance of Strategy Process. *Research, Strategic Management Journal*, 13, pp.5-16.

Pettigrew, Andrew M. (1997). What is a Processual Analysis?. *Scandinavian Journal of Management*, 13, pp.337-348.

Pettigrew, Andrew M. și Fenton, Evelin M. (ed.) (2000). *The Innovating Organization*. Sage Publications.

Pettigrew, Andrew M., Woodman, Richard W. și Cameron, Kim S. (2001). Studying Organizational Change and Development: Challenges for Future Research. *The Academy of Management Journal*, vol. 44, no. 4, pp. 697-713.

Pettigrew, Andrew M. (2003). Strategy as Process, Power and Change. În Cummings, Stephen și Wilson, David (ed.) *Images of Strategy*. Blackwell Publishing, pp. 301-330.

en.wikipedia.org/wiki/Andrew_Pettigrew –



PFEFFER, JEFFREY. Expert american în

comportament organizațional. Licență și master la Carnegie Mellon University (1968) și doctor în filosofie la Stanford University (1972). Și-a început cariera didactică la Școala de Afaceri de la Universitatea Illinois și apoi profesor de comportament organizațional la Universitatea Stanford din California, Berkeley (din 1979). Profesor

invitat la Harvard Business School, la London Business School și la IESE Barcelona. În prezent este profesor de comportament organizațional la Graduate School of Business (Stanford University). Membru în numeroase consilii de administrație: Audible Magic, Nonprofits Quantum Leap, precum și la San Francisco Playhouse. Este autor și coautor la 12 cărți și a publicat peste 120 de articole. Premiul *Richard I. Irwin* al Academiei de Management. Teme de cercetare: relația dintre timp și bani; putere și leadership în organizații; managementul resurselor umane etc.

” Pfeffer și Salancik susțin că organizațiile ar trebui înțelese în funcție de interdependența lor cu mediul înconjurător. Ei pledează în favoarea unei *perspective a dependenței de resurse*. De exemplu, explicarea nemulțumirii în rândul angajaților unei linii de restaurante expres, pe baza unor relații interumane proaste și prin salarii nesatisfăcătoare este irelevantă pentru situațiile în care organizația poate apela la o rezervă de forță de muncă tânără, ușor de angajat și care nu se grăbește să-și asume costurile unor relații umane mai bune sau ale unui sistem de salarizare corespunzător, de vreme ce și concurenții ei procedează la fel. Organizațiile nu sunt autodirecționate și autonome. Ele au nevoie de resurse, incluzând fonduri, materiale, personal și informații, iar pentru a le obține, ele trebuie să interacționeze cu cei care le controlează. Aceasta le impune o permanentă luptă pentru autonomie, pe măsură ce se confruntă cu constrângerile externe. Ele devin niște *cvasipiețe*, în care influențele se manifestă nu numai în secțiunile interne, dar și între acestea și interesele externe. *Interdependența* cu ceilalți constă în disponibilitatea resurselor și solicitarea acestora. Ea este de mai multe tipuri. De exemplu, există o dependență directă a unei organizații care se ocupă de vânzări de clienții ei, după cum există o dependență indirectă între două organizații de vânzări, care nu se află într-un contact reciproc, prin intermediul unui set de potențiali clienți pentru care concurează”.

(Pugh, Derek S. și Hickson, David J., *Managementul organizațiilor*, 1994, pp. 62)

Jeffrey Pfeffer susține că majoritatea practicilor general acceptate în lumea managerială sunt extrem de distructive atât pentru relația de lucru, cât și pentru performanța organizațională. Există o corelație directă între profit și un bun management al oamenilor. Cultura și capacitatea unei companii – derivate din felul

în care își administrează oamenii – sunt adevăratele și durabilele surse de avantaj competițional. Ideea că reducerea forței de muncă este soluția magică pe timp de criză distruge nu numai lucrătorii și economia, ci și organizațiile și profiturile oamenilor. Firmele se confruntă cu costuri importante dacă aleg măsura concedierilor. Unele sunt legate de cheltuielile pentru rezilierea contractelor și cele de consiliere. Altele afectează moralul și productivitatea, odată ce angajații sunt infectați de anxietate ("Oare voi fi eu următorul concediat?"). Dar altele sunt mai grave. Cercetări substanțiale privind efectele asupra sănătății fizice și psihice a angajaților întăresc ideea: „concedierea ucide oameni“. Există de altfel dovezi empirice ce arată că nici flexibilitatea pieței forței de muncă nu este în mod necesar un lucru bun pentru o țară. Un studiu recent asupra a 20 de țări din Organizația pentru Cooperare și Dezvoltare Economică, pe parcursul a 20 de ani, realizat de doi economiști olandezi, a relevat că a avut loc o creștere mai mare a productivității muncii în țările cu un sistem cu reglementări mai stricte ale sistemului de relații industriale – adică în țările cu mai multe măsuri formale prohibitive împotriva concedierilor de tot felul.

Studiile arată că firmele care au făcut concedieri nu au fost mai atractive decât ale omoloagelor cotate la bursă, nici imediat, nici mai târziu. Firmele care au avut cele mai mari creșteri în ultimii 10 ani au avut cele mai mici reduceri de personal.

Aproape o treime din companiile care au făcut disponibilizări au reangajat o parte din oamenii plecați. Dar concedierile au afectat moralul și au crescut nesiguranța angajaților. A crescut "neimplicarea activă", definită drept munca de sabotare a rezultatelor angajatorului. La fel și furtul, stresul și nemulțumirea.

Reducerea de personal afectează masiv economia. Oamenii care își pierd slujba își pierd și din venituri, așa că vor cheltui mai puțin. Chiar și lucrătorii care nu și-au pierdut locul de muncă, dar le este pur și simplu teamă de această posibilitate, vor cheltui mai puțin. Cu o cerere agregată mai redusă în economie, vânzările vor scădea. Cu vânzări mai mici, companiile vor concedia și mai mulți oameni, iar ciclul va continua. Acesta este motivul pentru care țările în care este mai greu de dat afară oamenii – așa cum este Franța, Suedia, Japonia – au rezistat mai bine la criza economică globală. Lucrătorii din aceste locuri au mai multă încredere că locul lor de muncă este protejat, așa că nu trebuie să-și reducă cheltuielile atât de dramatic.

În ciuda tuturor cercetărilor ce arată că reducerile de personal fac rău unei companii, managerii de pretutindeni continuă să recurgă la ele. Aceasta ridică o întrebare evidentă: de ce? Parțial, răspunsul se găsește în imensa presiune pe care o resimt liderii de corporații – din partea mediei, a analiștilor, a omologilor – de a face precum toți ceilalți, indiferent de situație. Un răspuns mai adecvat este legat de slaba înțelegere a talentelor. Organizațiile care pun preț pe cercetare, pe dezvoltarea infrastructurii și mai ales pe oamenii cu care lucrează, pe educația lor, acelea cad mai greu în timp de criză. Inovația e esențială; criza este expresia unei oboseli manageriale.

v. Gerald R. Salancik

De consultat:

Pfeffer, Jeffrey (1998). *The Human Equation: Building Profits by Putting People First*. Harvard Business School Press.

<http://books.google.com/books?id=vM4KVbyIDEC&printsec=frontcover&dq=Jeffrey+Pfeffer&source=>

Lucrări:

Pfeffer, Jeffrey și Salancik, Gerald R. (1978). *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. New York: Harper & Row.

Pfeffer, Jeffrey și Sutton, Robert (2007). *Faits et foutaises dans le management*. Vuibert (trad. în l. franceză de Sabine Rolland).

faculty-gsb.stanford.edu/pfeffer/

http://moneyexpress.money.ro/articol_20327/efecte_de_concediere.html



PIAGET, JEAN (1896–1980). **Psiholog, biolog, epistemolog și logician elvețian.**

Studiile universitare la Universitatea din Neuchâtel, unde obține, în anul 1920, doctoratul. După un semestru de studii petrecut la Universitatea din Zürich, unde s-a interesat de psihanaliză, a lucrat la laboratorul lui Alfred Binet, din Paris, unde a studiat problematica inteligenței. În 1921 a ocupat postul de șef de lucrări la Institutul Jean J. Rousseau din Elveția. A fost, succesiv, profesor de psihologie, sociologie și filosofia științelor la Universitatea Neuchâtel (1925–1929), profesor de istoria gândirii științifice la Universitatea din Lausanne (1938–1951), profesor de sociologie la Universitatea din Geneva (1939–1952), apoi profesor de psihologie experimentală (1940–1971). Profesor invitat la Universitatea Sorbona (1952–1963). În anul 1955 a fondat Institutul de Epistemologie Genetică, pe care l-a condus până la moartea sa. A adus contribuții fundamentale în domenii, precum: psihologia genetică, psihologia copilului și psihologia învățării, epistemologie.

“Jean Piaget (1896-1980) a constatat că behaviorismul nu poate explica corespunzător învățarea și nici natura și dezvoltarea personalității și a ființei sociale și a propus o *teorie cognitivă*, punând accentul pe procesul de dezvoltare a gândirii individului. El elaborează o teorie etapistă sau gradualistă ce pune accent pe gândirea copilului, pe concretizarea ei în stadii de dezvoltare cognitivă. Teoria lui Jean Piaget este construită din patru stadii fundamentale, în cursul cărora copilul își însușește capacitățile de a gândi în forme ce continuu cresc în complexitate.

Fiecărui stadiu îi sunt fundamentale anumite procese ce formează matricea schimbării și creșterii cognitive. Formele mai avansate de învățare sunt posibile numai când individul a acumulat o experiență anterioară și a reușit să realizeze o interpretare de un anumit grad de dificultate.

Cele patru perioade de dezvoltare încep cu stadiul *senzomotor* (de la naștere la aproximativ doi ani). Aceasta este etapa în care copilul învață ce sunt obiectele cu care el intră în contact și cum anume să le manipuleze. El învață, de asemenea, semnificația timpului și a spațiului, dar îi lipsește echipamentul conceptual necesar de a gândi la obiecte, timp și spațiu în mod abstract.

Al doilea stadiu este cel al gândirii *preoperaționale* (2 – 7 ani). În timpul acestei perioade, copilul ajunge să gândească în termenii unor categorii simple. El poate reprezenta obiectele simbolic și, prin urmare, poate concepe permanența obiectului, chiar în absența lui. Însă gândirii lui îi lipsește flexibilitatea. De exemplu, el consideră că din două obiecte, cel mai mare trebuie să fie și cel mai greu. În acest stadiu, copiii sunt foarte egocentrici: ei văd în întregime lumea din propria lor perspectivă, deoarece nu sunt în stare să ia rolul altora. Dacă un copil este întrebat: «Câți frați ai, el va răspunde «Unul», dar dacă va fi întrebat «Câți ani are fratele tău?» este probabil ca el să răspundă: «Niciunul».

În timpul celui de-al treilea stadiu, numit *operațional concret* (de la 7 la 11 ani), copilul este strâns legat de obiectele și evenimentele ce sunt prezente, fiind capabil, de asemenea, să mânuiască concepte referitoare la conservarea masei, lungime, volum, viteză. Gândirea lui, în acest stadiu, este mai evoluată în flexibilitate și mai puțin egocentrică decât în stadiile anterioare.

În timpul stadiului final al *operațiilor formale* (11 ani și după), tinerii pot ajunge acum la o gândire formală, abstractă. Ei pot să gândească în termenii teoriilor și ipotezelor și pot manipula concepte ca cele ale matematicii și moralei ce nu sunt legate de mediul înconjurător. Jean Piaget a deschis calea spre o perspectivă nouă de explorare a domeniului gândirii logice. Totodată, el a influențat o vastă cercetare în ultimele decenii, în cadrul căreia un loc aparte îl ocupă cea dedicată socializării și enculturății. Cu toate acestea, ideile lui nu au fost ferite de o critică întemeiată. El a vorbit despre «media» capacităților copilului și a acordat o atenție relativ mică influențelor pe care educația și cultura le exercită asupra personalității copilului. De asemenea, Jean Piaget a spus puține lucruri despre dezvoltarea emoțională și dezvoltarea personalității și, atunci când a făcut-o, a semnalat doar legăturile acestora cu creșterea cognitivă. Complementare teoriei lui Jean Piaget sunt ideile lui Lawrence Kohlberg, numite *teoria dezvoltării morale*”.

(Mihu, Achim, *Sociologie*, 2008, pp. 182-184)

De consultat:

Piaget, Jean (1995). *Sociological Studies*. London: Routledge.

[http://books.google.com/books?id=NhxH0zJTsoG&printsec=frontcover&dq=Piaget,+Jean+\(1995\).+Sociological+Studies&](http://books.google.com/books?id=NhxH0zJTsoG&printsec=frontcover&dq=Piaget,+Jean+(1995).+Sociological+Studies&)

Lucrări:

Piaget, Jean (1995). *Sociological Studies*. London: Routledge.
Piaget, Jean [1952] (2005). *Psihologia copilului*. Chișinău: Editura Cartier (trad. din l. franceză de Liviu Papuc).
Piaget, Jean [1961] (2008). *Psihologia inteligenței*. Chișinău: Editura Cartier (trad. din l. franceză de Dan Răutu)
ro.wikipedia.org/wiki/Jean_Piaget
www.piaget.org



POPITZ, HEINRICH (1925–2002). **Sociolog german**. Studii de filosofie, sociologie și economie la universitățile Heidelberg, Göttingen și Oxford. Doctor în filosofie (1949). Profesor de sociologie la Universitatea din Basel (1957). Profesor de sociologie la Universitatea din Freiburg in Breisgau. Întemeiază și conduce Institutul de Sociologie la această instituție de învățământ superior (1964–2002). Profesor la New School for Social Research, New York (1971–1972). A adus contribuții importante în studiul puterii și normelor, la sociologia tehnicii și în sociologia industrială.

Popitz înțelege prin putere ”capacitatea de a concura împotriva forțelor străine”. Există patru forme de putere: 1. capacitatea de a provoca daune; 2. controlul oamenilor prin amenințări și promisiuni; 3. autoritatea dată de funcții și de normele pe care se bazează aceasta; 4. stăpânirea instrumentelor tehnice care au impact asupra vieții oamenilor. Violența este o formă specifică de exercitare a puterii. Ea nu este un accident, un caz extrem sau de ultimă instanță, ci o opțiune a acțiunii umane, întotdeauna prezentă. Deși ordinea socială se bazează pe premisa de non-violență, în realitate aceasta este cea care determină structura conviețuirii sociale.

Oamenii au capacitatea de a schimba prin propriile eforturi lumea în care trăiesc și propria existență. Acest lucru se poate realiza în trei moduri. În primul rând prin imaginația exploratorie – care cercetează, adună probe, interoghează, descoperă, inventează noi cunoștințe. În al doilea rând prin imaginația creatoare – care modelează din punct de vedere tehnic și artistic produsele și serviciile existente și duce la apariția altora noi. În al treilea rând prin fantezia semnificativă – care îndreaptă, justifică sau caută un nou sens situației existente. Prin aceste moduri oamenii pot schimba realitatea sau imaginea celorlalți asupra realității. Dovedind capacitatea de a cunoaște și de a modela realitatea socială, ei își arată astfel puterea. Fantezia se obiectivează în putere. Puterea este expresia creativității unor oameni care reușesc să-și impună modurile de a înțelege realitatea, a talentelor care reușesc să creeze noi condiții sociale sau să le modeleze pe cele existente, ori a celor care reușesc să creeze o conștiință de sine a grupului. Puterea

suspendă realitatea existentă și inventează o realitate diferită. Puterea este expresia unui joc al imaginației, este capacitatea individului de a se conecta la cunoștințele și gândurile celorlalți oameni și de a le modela, a le distruge și recrea.

Sociologia industrială se ocupă cu studiul puterii și autorității în cadrul relațiilor industriale, organizatorice, al impactului puterii asupra angajaților, relațiilor de afaceri și asupra mediului. Puterea definește interacțiunea dintre organizații și societate. Analiza puterii este necesară pentru a înțelege structurile sociale și dinamica organizațiilor.

Din această perspectivă trebuie să înțelegem sensul social al pedepselor: ca formă de protecție a puterii și de normare a comportamentelor deviate. Pedepsa întărește solidaritatea grupului, dezvoltă sistemele de drept și moralitate și consolidează ierarhiile sociale. Simpla existență a sancțiunilor este o manipulare conștientă a informațiilor. Odată aplicată, sancțiunea sporește intensitatea sentimentelor colective, solidaritatea de grup, contribuie la respectarea voluntară a legilor mult dincolo de standarde. "Pedepsa își păstrează eficacitatea atâta timp cât majoritatea nu primește ceea ce merită. Majoritatea trebuie să se considere privilegiată." Prin sancționarea unor cazuri periferice, pedeapsa produce o descurajare generală și sporește ignoranța publică.

De consultat:

Popitz, Heinrich (1992). *Phänomene der Macht*. Tübingen: Mohr.

<http://books.google.ro/books?id=weziY1yzJqgC&printsec=frontcover&dq=Popitz,+Heinrich&hl=ro&ei=->

Lucrări:

Popitz, Heinrich, Barth, Paul, Hans și Jüres, Ernst August (1957). *Technik und Industriearbeit. Soziologische Untersuchungen in der Hüttenindustrie*. Tübingen: J.C.B. Mohr.

www.soziologie.uni-freiburg.de/Personen/popitz/
de.wikibooks.org/wiki/.../_Popitz,_Heinrich



PORTER, MICHAEL EUGENE (n. 1947) **Inginer și expert american în management.**

A obținut licența în ingineria aerospațială și construcții de mașini la Universitatea Princeton (1969), apoi masterul (1971) și doctoratul (1973) în economia afacerilor la Universitatea Harvard. La 26 ani a devenit profesor la Harvard, fiind cel mai tânăr profesor al acestei universități. A fost consilier în cadrul Congresului SUA, al Consiliului Competitivității, al multor companii americane și internaționale: Procter&Gamble, Caterpillar, Royal Dutch Shell, Sysco), al multor președinți și șefi de guverne (Marea Britanie,

Irlanda, Singapore, Taiwan, Rusia, Peru, Nicaragua, Armenia, Canada, India, Portugalia, Thailanda etc.). Este autor a 18 cărți și a numeroase articole (din care 6 au primit premiul *McKinsey* pentru cele mai bune articole ale anului) și a ocupat locul 1 în topul *Thinkers 50* – topul celor mai importanți gânditori din lumea afacerilor. *Strategia competitivă* este principalul subiect de studiu pentru Porter și titlul celei mai cunoscute cărți a lui, tipărită în 1980 și ajunsă la a 63-a ediție. Japonia a creat în 2001 premiul *Porter* pentru companiile cu cele mai mari performanțe strategice. Este distins cu numeroase ordine, medalii și premii.

Porter consideră că ”în orice domeniu, indiferent că este autohton sau internațional ori că produce un bun material sau un serviciu, regulile concurenței se materializează sub forma a **cinci forțe competitive**:

1. apariția unor concurenți noi. Față de concurenții noi trebuie să existe o reacție competitivă, pentru care vei utiliza în mod inevitabil o parte a resurselor, reducându-ți astfel profiturile;

2. amenințarea reprezentată de produsele substituente. Dacă pe piață există variante viabile la produsul sau serviciul pe care-l oferi, prețurile pe care le poți practica tu vor fi plafonate;

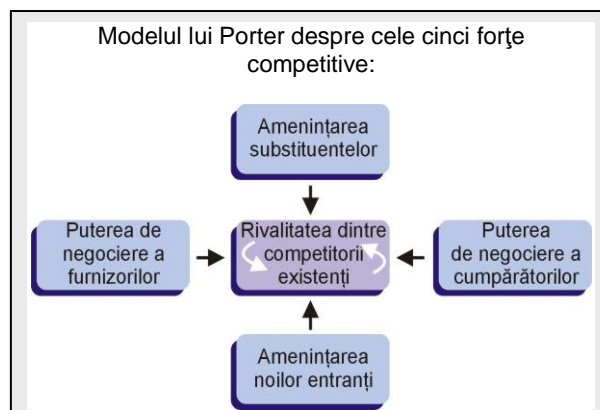
3. puterea de negociere a cumpărătorilor. Dacă clienții au putere de negociere, aceștia vor uza de ea. Marjele de profit se vor reduce, iar rentabilitatea va fi afectată;

4. puterea de negociere a furnizorilor. Dacă fiind puterea pe care o au asupra ta, furnizorii își vor mări prețurile și-ți vor afecta rentabilitatea;

5. rivalitatea dintre concurenții existenți. Concurența face necesară efectuarea unor investiții în marketing, cercetare-dezvoltare sau reducerea prețurilor, ceea ce îți diminuează profiturile.

Tăria colectivă a acestor cinci forțe competitive determină capacitatea firmelor dintr-un domeniu de a realiza, în medie, un randament al investițiilor superior ratei minime de rentabilitate. Tăria celor cinci forțe variază de la un domeniu la altul și se poate modifica pe măsură ce un domeniu evoluează”.

(Porter Michael E., *Avantajul concurențial*, 2006, p. 48)



Comportamentul competitorilor poate fi evaluat și prevăzut în mod coerent prin aplicarea acestui model, creând premisele unei strategii de succes. Bazele unei strategii competitive pot fi puse dacă sunt luate în calcul cele **șase principii de poziționare strategică**:

1. **scop**: începe cu scopul corect: profitabilitate superioară și pe termen lung;
2. **avantaj competitiv strategic**: strategia companiei trebuie să îi permită să creeze valoare, adică să ofere un set de beneficii diferite de ale competitorilor;
3. **lanț valoric distinct**: strategia trebuie să se reflecte într-un lanț al creării de valoare diferit de al competitorilor, adică să aibă resurse sau moduri diferite de lucru în privința producției, managementului resurselor umane, marketingului, logisticii, serviciilor etc.;
4. **să știe la ce renunță**: o strategie robustă va renunța la anumite calități ale produsului, servicii sau activități pentru a se putea concentra pe altele;
5. **armonie**: strategia definește modul în care toate elementele se îmbină armonios și se susțin unele pe altele;
6. **continuitate**: strategia trebuie să asigure continuitatea direcției și îmbunătățirea continuă a tehnologiilor.

“Sarcina strategului este să înțeleagă și să învingă competiția, forțele pieței”, spunea Porter.

Puterea unei companii este dată de **trei tipuri generice de strategii: avantajul costului, diferențierea și focalizarea**. Prima dintre strategiile generice constă în producerea la costuri scăzute la un anumit nivel de calitate. “Unele dintre modalitățile prin care companiile obțin avantaje de cost sunt îmbunătățirea proceselor și a eficienței, accesul la o sursă de materiale ieftine, externalizare eficientă sau chiar evitarea unor costuri. Iar dacă firmele competitoroare nu sunt capabile să reducă și ele costurile într-o manieră similară, compania va putea să-și mențină avantajul competitiv tocmai pe baza acestui leadership al costurilor”, spune Porter. Printre principalele avantaje ale acestei strategii a costurilor reduse sunt accesul la capital pentru investiții, dezvoltarea unui set de abilități pentru o producție eficientă, un nivel ridicat de expertiză în procesul de producție și obținerea unor canale de distribuție eficiente.

A doua strategie implică dezvoltarea unui produs sau a unui serviciu valorizat de către consumatori ca fiind mai bun sau diferit de ceea ce oferă competiția. Valoarea adăugată de unicitatea produsului îi permite companiei să stabilească un preț ridicat pentru acesta. Avantajul acestei strategii constă în accesul la surse de cercetare, în oameni foarte creativi și inventivi, într-o echipă puternică de vânzări care poate comunica eficient avantajele produsului și în reputația pe care și-o construiește compania în piață.

A treia strategie presupune concentrarea pe un segment de nișă de piață, în ideea că nevoile unui grup pot fi servite mai bine dacă te concentrezi exclusiv pe ele. “Acesta este și motivul pentru care companiile care folosesc strategia de focus se bucură de cele mai multe ori de un grad ridicat de loialitate din partea clienților. Iar loialitatea clienților acționează psihologic în piață, descurajând alte companii să intre în competiție directă cu firma respectivă”, apreciază Michael Porter.

”Pentru a avea succes pe termen lung, o companie trebuie să selecteze una din aceste strategii. Altfel, cu mai mult de o strategie o companie se va afla blocată la mijloc și nu va câștiga un avantaj competitiv. O firmă «prinsă la mijloc» are aproape întotdeauna garantat un profit redus. Ea pierde clienții care achiziționează cantități importante de produse și care solicită prețuri mici sau își reduce profiturile pentru a «fura» clienții firmelor cu costuri mici. De asemenea, o astfel de companie va pierde afacerile de top în favoarea companiilor care fie au reușit să se diferențieze, fie au profituri mari. Odată «prinsă la mijloc» o organizație va avea nevoie de timp și de eforturi susținute pentru a evada din această poziție. Există tendința ca firmele aflate în dificultate să treacă, de-a lungul timpului, de la o strategie la alta. O astfel de abordare este aproape întotdeauna sortită eșecului”, spune Porter.

“ Strategia trebuie să aibă continuitate. Nu poate fi reinventată constant. Inovația se află în centrul prosperității economice. Companiile trebuie să fie puțin schizofrenice. Pe de o parte, trebuie să mențină continuitatea strategiei, iar pe de altă parte, trebuie să știe cum să îmbunătățească mereu”.

(Porter, Michael E., *Strategie concurențială*, 2006, pp. 144-146)

Din 1990, Michael Porter s-a ocupat de competiția dintre țări, iar lucrarea *Avantajul competitiv al națiunilor* arată care este procesul de trecere a unei țări de la statutul de forță militară la cel de forță economică. Întrebându-se de ce unele națiuni reușesc să facă față competiției internaționale, iar altele nu, el a analizat procesul prin care o națiune devine ”patria-mamă” pentru succesul pe plan internațional al unei anumite industrii. ”De ce în mica Elveție își au sediul liderii internaționali ai băncilor, industriei farmaceutice, industriei ciocolatei și comerțului? De ce liderii industriei constructoare de camioane grele și utilaj minier își au sediul în Suedia? De ce liderii pe plan mondial în producția de mașini de lux și chimicale își au sediul în Germania? De ce SUA a dat naștere liderilor mondiali în producția de PC-uri, creatorilor de soft și cărți de credit?” Răspunsul lui Porter a fost acela că intensitatea concurenței autohtone este cea care determină adeseori succesul la scară globală. Rivalitatea internă puternică determină apariția competitivității. Națiunile care au mulți rivali puternici impun o linie de management care să mențină avantajele competitive spre a le putea apoi exporta. A fi puternic pe plan internațional înseamnă a deține serioase avantaje pe plan intern în lupta cu concurența. Factorii care determină dinamica sunt mai importanți decât cei care determină avantaje constante. Astfel, producerea de inovații (factor dinamic) este mai importantă decât costurile (factor static).

El identifică patru criterii generale (”diamantele” sau ”rombul național”) care individual și împreună pot determina avantajele competitive ale națiunii. Acestea sunt:

1. condițiile referitoare la factorii de producție (pământ, forță de muncă și capital, dar și comunicațiile, activitățile de cercetare, universitățile, oamenii de știință, specialiștii);

2. **condițiile cererii** – dacă pentru un anumit produs sau serviciu cererea națională este foarte mare, acest lucru poate oferi domeniului respectiv un avantaj în concurența la nivel global;

3. **industriile înrudite și de suport** – dacă furnizorii oferă servicii la un cost mai scăzut decât cel de pe piața externă, atunci industriile conexe contribuie la obținerea unei producții competitive pe plan internațional;

4. **strategie, structură și rivalitate** – națiunile în care practicile manageriale țin cont și se dezvoltă în direcția resurselor naționale avantajoase pe care le dețin, au o industrie competitivă.

Rivalitatea internă îmbunătățește și dezvoltă resursele, stimulează dezvoltarea noilor rivali, atragerea de noi clienți, extinderea cerințelor locale, încurajează industriile conexe și canalizează politicile guvernamentale în direcții mai eficiente.

De consultat:

Porter, Michael E. (1998). *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance Theory*. New York: Free Press.

<http://books.google.com/books?id=H9ReAijCK8cC&printsec=frontcover&dq=bibliogroup:The+Michael+E.+Porter+Trilogy>

Lucrări:

Porter, Michael E. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. New York: Free Press.

Porter, Michael E. (1998). *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance Theory*. New York: Free Press.

Porter, Michael E. și Teisberg, Elizabeth O. (2006). *Redefining Health Care: Creating Value-Based Competition on Results*. Boston: Harvard Business School Press.

Porter Michael E. [1991] (2001). *Strategie concurențială*. București: Editura Teora (trad. din l. engleză de Cosmin Crișan).

Porter Michael E. [1985] (2006). *Avantajul concurențial*. București: Editura Teora (trad. din l. engleză de Smaranda Nistor și Lucian Oganovici).

Porter Michael E. [1988] (2008). *Despre concurență*. București: Editura Meteor Press (trad. din lb. engleză de Mariana Țuțuianu).

<http://brainbond.ro/Porter.pdf>

<http://www.profesiionline.ro/articole/1062235/Michael-Porter-numarul-unu-mondial-in-domeniul-strategiei-de-business--Trei-scenarii-de-business-pentru-un-singur-final--profit-pesto-competitie.html>



POWELL, WALTER W. (n. 1948). **Sociolog american.** Licență la Universitatea de Stat din Florida (1971), master la Stony Brook SUNY din New York (1975) și doctorat în sociologie la aceeași universitate (1978). Profesor de sociologie și comportament organizațional la Stanford University. A predat la universitățile Yale, Massachusetts, Arizona. Este directorul Consorțiului scandinav pentru cercetare organizațională SCANCOR. Este membru al Institutului Santa Fe din Mexic. Este cunoscut în special prin promovarea neinstituționalismului și teoria rețelelor. Lucrările sale se situează în domeniile teoriei organizaționale și sociologiei economice. Powell a devenit cunoscut pentru analiza instituțională pe care a făcut-o în studiul publicat împreună cu Paul DiMaggio, “The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields” (1983). Premiul *Max Weber* al Asociației Americane de Sociologie. Membru al Royal Swedish Academy of Science (2007).

”Câțiva cercetători au analizat și efectul pe care îl are complexitatea instituțională asupra structurii organizației. De exemplu, Meyer și cu mine am sugerat ideea că organizațiile care se confruntă cu medii instituționale mai complexe și mai fragmentate – cum ar fi autoritățile multiple și /sau sursele de finanțare multiple – își vor crea structuri interne mult mai complicate și mai elaborate, menținând totodată complexitatea procesuală a activității lor (Scott și Meyer, 1983). Powell (1988) a descoperit dovezi ce concordă cu ipoteza noastră într-un studiu care compara o editură academică și un post de televiziune. El a ajuns la concluzia că «organizațiile de genul postului de televiziune WNET, care sunt plasate în medii în care asupra lor sunt orientate cereri contradictorii, au șanse foarte ridicate să elaboreze structuri organizaționale complexe, cu componente administrative disproporționat de mari și unități ce-și depășesc excesiv atribuțiile”.

(Powell, Walter W., Institutional Effects and Organizational Structure and Performance. În Zucker, Lynne G. ,ed., *Institutional Patterns and Organizations: Culture and Environment*, 1988, p. 116).

Powell susține că inovarea este tot mai frecvent rezultatul unor rețele interorganizaționale de întreprinderi și organizații, decât rezultatul activității unei firme individuale. Colaborarea dintre instituții sporește procesul de învățare și creștere a firmelor. Proximitatea fizică între firme facilitează fluxul de informații și de resurse. Aglomerarea de rețele sporește inovarea organizațională.

De consultat:

Powell, Walter W. și Steinberg, Richard (2006). *The Nonprofit Sector: a Research Handbook*. Yale University.

<http://books.google.com/books?id=ligvLcLFIEC&printsec=frontcover&dq=Powell,+Walter+W.+and+Steinberg,+Richard&source=>

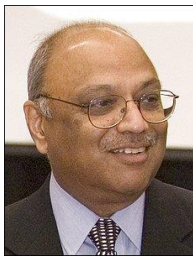
Lucrări:

Powell, Walter W. și DiMaggio, Paul J. (ed.) (1971). *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago: University of Chicago Press.

DiMaggio, Paul J. și Powell, Walter W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, no. 48, pp.147-160.

Powell, Walter W. (1988). Institutional Effects and Organizational Structure and Performance. În Zucker, Lynne G. (ed.). *Institutional Patterns and Organizations: Culture and Environment*. Cambridge: Ballinger.

en.wikipedia.org/wiki/Walter_W._Powell



PRAHALAD, COIMBATORE KRISHNARAO

(1941–2010). **Fizician indian și expert în management.**

A studiat fizica la Universitatea din Mandras și a susținut doctoratul în management la Harvard (1975). A predat la mai multe școli din SUA și India, devenind apoi titularul Catedrei de Administrare a Afacerilor de la Școala de Afaceri Ross a Universității din Michigan. A fost desemnat

de două ori la rând cel mai influent gânditor în domeniul managementului în *Top Thinkers 50* (2007 și 2009). De patru ori i s-a acordat Premiul *McKinsey* pentru cel mai bun articol. A primit mai multe titluri de *doctor honoris causa* de la universități prestigioase

(din Marea Britanie, Irlanda, SUA). A fost membru în consiliul de conducere al unor mari companii și instituții, precum NRC Corporation, Pearson PLC., Hindustan Unilever Ltd., The World Resource Institute și The Indus Entrepreneurs (TiE). A primit Premiul *Lal Bahadur Shastri* pentru contribuțiile sale în management de la președintele Indiei în anul 2000.

Prahalad consideră că succesul unei afaceri depinde de abilitatea de a "stoarce" maximum de calitate cu resurse minime și apoi de a vinde produsul la un preț extrem de mic, strategie care are implicații "cosmice" atât pentru proprietarii companiilor, cât și pentru clienții acestora. Tot el spune că cele mai interesante companii ale viitorului nu vor veni din Silicon Valley, ci din locuri la care cei mai mulți directori de firme nici măcar nu se gândesc, pentru că au fost marginalizate.

Prahalad consideră că orice companie trebuie să se concentreze pe resursele sale competitive și chiar să se identifice cu ele.

Împreună cu Gary Hamel a introdus termenul de ”competențe esențiale”. ”O competență esențială este o combinație de aptitudini și tehnologii care-i permite unei companii să le ofere clienților un anumit beneficiu. Spre exemplu, în cazul firmei Sony acest beneficiu este posibilitatea de a ține produsul în buzunar, iar competența esențială este miniaturizarea. Cele mai valoroase competențe sunt cele care oferă o cale de acces la o diversitate de piețe potențiale. A investi primul într-o competență esențială este ca și cum ai investi în opțiuni. Cel care deține primul o competență posedă o opțiune de participare la afacerile de pe acele piețe finale care se formează pe baza competenței respective. Crearea competențelor constă mai mult în acumularea unor cunoștințe decât în realizarea unor salturi uriașe din punct de vedere al inventivității [...]. O competență esențială o reprezintă bagajul de cunoștințe oferit de aptitudinile individuale și unitățile organizatorice. Astfel, este puțin probabil ca ea să se regăsească în întregime într-un singur individ sau într-o echipă mică. Scopul este așadar acela ca atenția conducerii să se concentreze asupra acelor competențe care joacă un rol central, nu marginal, în succesul competitiv pe termen lung”.

(Hamel, Gary și Prahalad, Coimbatore K., *Competiția pentru viitor*, 2008, p. 75)

Pentru a fi considerată «competență esențială», o aptitudine trebuie să îndeplinească trei criterii:

1. valoarea percepută de client;
2. diferențierea de concurență;
3. extensibilitatea.

“Competențele nu se regăsesc în bilanț: o fabrică, o rețea de distribuție, o marcă sau un brevet de invenție nu poate fi o competență – acestea sunt mai degrabă lucruri decât aptitudini. Însă talentul de a administra acea fabrică, acea rețea de distribuție, acea marcă sau acel brevet poate constitui o competență esențială. Spre deosebire de activele materiale, competențele nu se uzează, deși în timp își pot pierde valoarea. În general, cu cât o competență este folosită mai mult, cu atât ea se perfecționează mai mult și devine mai valoroasă”.

(Hamel, Gary și Prahalad, Coimbatore K., *Competiția pentru viitor*, 2008, p. 78)

Prahalad consideră că firmele n-au valorificat îndeajuns ocaziile pe care le oferă fenomenul globalizării. Ele nu reușesc să înțeleagă faptul că s-au schimbat nu numai regulile jocului, ci și rolul jucătorilor. ”Clientul” este un personaj mai puternic și mai plin de inițiativă. Clienții nu mai sunt ființe abstracte care trebuie mulțumite. Datorită internetului, ei sunt agenți care creează și participă la tranzacții.

În lucrarea *Comoara de la baza piramidei*, Prahalad susține că săracii acestei lumi (“baza piramidei”) formează o piață foarte puțin exploatată de companiile occidentale. “Adevărata speranță a firmelor nu stă în puținii bogați ai țărilor aflate în curs de dezvoltare, nici chiar în consumatorii cu venituri medii al căror număr este în continuă creștere, ci în miliardele de săraci plini de aspirații, care se întâlnesc pentru prima oară cu economia de piață”, explica el. Săracii au fost atât de des tratați cu condescendență, încât oamenii de afaceri nu mai pot să

vadă ideile novatoare pe care ei le pot aduce și care pot transforma întregul peisaj competitiv al industriei globale. “Leadershipul este legat de speranță, de schimbare și de viitor. Dacă pornești cu aceste premise, liderii sunt cei care sunt dornici să asculte pentru că viitorul nu este clar”, declara C.K. Prahalad. Companiile multinaționale, care intră pe piețele sărace oferind produse accesibile unor mase mari de consumatori și ascultând în același timp opiniile partenerilor locali, vor avea succes pe termen lung.

De consultat:

Prahalad, Coimbatore K. și Ramaswamy, Venkatram (2004). *The Future of Competition: Co-Creating Value with Customers*. Boston, MA: Harvard Business School Press

(<http://books.google.ro/books?id=GO8wefdWmLIC&printsec=frontcover&dq=Prahalad,+C.K.>)

Lucrări:

Abernathy, William J., Sheldon, Alan și Prahalad, Coimbatore K. (1974). *The Management of Health Care*. Cambridge, MA: Ballinger Publishing Co.

Prahalad, Coimbatore K. și Doz, Yves L. (1987). *The Multinational Mission, Balancing Global Integration with Local Responsiveness*. New York: Free Press; London: Collier Macmillan.

Prahalad, Coimbatore K. și Ramaswamy, Venkatram (2004). *The Future of Competition: Co-Creating Value with Customers*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Hamel, Gary și Prahalad Coimbatore K. [2004] (2008). *Competiția pentru viitor*. București: Editura Meteor Press (trad. din lb. engleză de Dan Criste).

Prahalad, Coimbatore K. (2009). *Comoara de la baza piramidei. Eradicarea sărăciei prin profit*. București: Editura Publica (trad. din l. engleză de Carmen Dobre).

http://en.wikipedia.org/wiki/C._K._Prahalad

<http://www.bus.umich.edu/Positive/POS->

[Research/PositiveSessions/Pos%20Links%20Prahalad%20bio.pdf](http://www.bus.umich.edu/Positive/POS-Research/PositiveSessions/Pos%20Links%20Prahalad%20bio.pdf)



PUGH, DEREK SALMAN (n. 1930). **Psihosociolog britanic**. Studii la Universitatea din Edinburgh (1953–1957). Profesor la College of Advanced Tehnology din Birmingham (azi, Universitatea din Aston) (1960–1967). Profesor la London Business School (1968–1969). Profesor de Management Internațional și director al Departamentului de Cercetare la School of Management din cadrul Open University, Marea Britanie. Între anii 1961 și 1970 a inițiat și condus Grupul

de Cercetare în Administrație Industrială de la Aston. Profesor emeritus (2007).

“Programul Aston a contribuit la teoria organizațiilor prin cuplarea unor metode de cercetare și a unor ipoteze ale psihologiei cu concepțiile sociologice și economice ale organizațiilor și asupra funcționării acestora. Abordarea grupului are trei elemente esențiale. În primul rând, faptul că organizațiile, împreună cu membrii lor, sunt complexe și dinamice, pretinde ca *multe dintre proprietățile lor să fie studiate în mod corelat și gradual*, nu ca niște fenomene de tipul «sau-sau». Este necesară o abordare variată a unei lumi schimbătoare cu multe nuanțe de gri, și nu în tonuri de alb și negru. Aceasta implică, de asemenea, că felul în care ia ființă și funcționează o organizație nu se datorează unui singur motiv, existând mai multe influențe posibile (datorate unor cauze multiple și variate). Tot ceea ce se întâmplă nu se datorează numai mărimii organizației sau numai tehnologiei acesteia, ci trebuie să se datoreze, într-un anumit grad, mai multor factori, de aceeași natură sau diferiți, acționând cu toții împreună. În al doilea rând, faptul că organizațiile supraviețuiesc venirii și plecării membrilor lor, *cere un studiu al aspectelor administrative, independente de personal*, utilizând informația despre sectoarele lor de lucru, sistemele de control și ierarhiile formale. Pentru acestea, indivizii pot fi intervievați ca simpli informatori, în loc să li se ceară să indice punctul lor de vedere personal asupra organizației, cum s-ar întâmpla dacă ar trebui să răspundă unor chestionare referitoare la ei înșiși. În al treilea rând, datorită faptului că organizațiile sunt niște unități de lucru, atât ele cât și membrii lor *trebuie priviți din mai multe perspective*, pentru a da cea mai completă imagine posibilă. «Răspunsul la obsedanta întrebare: omul face organizația sau organizația îl face pe om?» trebuie să fie acela că influența este reciprocă și continuă». De aceea, Programul Aston își propune să stabilească legătura dintre: 1. structura organizațională și funcționare; 2. compoziția grupului și interacțiune; 3. personalitatea individuală și comportament. Ambițiile de la început de a include subiecte referitoare la societatea înconjurătoare nu au fost realizate. Aceste subiecte au început să fie incluse mai târziu, atunci când cercetarea și-a extins limitele dincolo de frontierele Marii Britanii, la organizațiile din alte societăți”.

(Pugh, Derek S. și Hickson, David J., *Managementul organizațiilor*, 1994, p. 10-11)

De consultat:

Derek S. Pugh (2003). Measurement of Organization Structures. În Handel, Michael Jeremy. *The Sociology of Organizations: Classic, Contemporary and Critical Readings*. Sage Publications Inc., pp. 66-75.

http://books.google.ro/books?id=zuZ3HEi4dXIC&pg=PA455&dq=Michael+Jeremy+Handel+%28ed.%29%282003%29.The+Sociology+of+Organizations:+Classic,+Contemporary,+and+Critical+Readings&hl=ro&ei=_

Lucrări:

- Pugh, Derek S. și Hickson, David J. (1976). *Organizational Structure in its Context: The Aston Programme I*. Gower Publishing.
- Pugh, Derek S. și Hinnings, G.R. (ed) (1976). *Organizational Structure –Extention and Replication: The Aston Programme II*. Gower Publishing.
- Pugh, Derek S. și Payne, R.L. (ed.) (1977). *Organizational Behavior in its Context: The Aston Programme III*. Gower Publishing.
- Pugh, Derek S. (ed.) (1990). *Organizational Theory. Selected Classic Readings*. Penguin Press.
- Pugh, Derek S. și Hickson, David J.[1964] (1994). *Managementul organizațiilor*. București: Editura CODECS (trad. din l. engleză de Gabriel Bădică, Laura Bologea et al.).
- Pugh, Derek S. și Hickson, David J. (2007). *Great Writers on Organisations*. Ashgate Publishing Company.
- www.open.ac.uk/oubs/.../derek-pugh.php
- www.derekpugh.com/

REYNAUD, PIERRE-LOUIS (1908–1981). **Economist și psiholog francez**. Profesor la Facultatea de Drept, Științe Politice și Economice. Universitatea din Strasbourg. A condus Laboratorul de Psihologie Economică al Institutului de Drept și Economie Comparată.

“Psihologia și sociologia modernă sunt confruntate cu problema dificilă a întreprinderii. *Profunda transformare tehnică*, pe de o parte, și exigențele dezvoltării umane, pe de altă parte, sunt două aspecte adesea greu de împăcat. Psihologia economică nu pretinde în niciun fel să nege aspectele de «mentalitate colectivă» și «fapt social» în întreprindere, dar abordează problema servindu-se de criteriile ei speciale: aspectele subiective ale comportamentului, așa cum apar din examinarea individului (și, prin extindere, din examinarea *grupului mic*, care a fost abordat prin metode psihologice), constituie și aici linia ei de studiere a problemei. Deoarece activitatea întreprinderii este esențial economică, aceste studii «interioare» ale conduitei sunt în întregime de resortul psihologiei economice. În perioada cea mai recentă, cercurile conducătoare ale mării industrii (Huvelin: societatea Kléber-Colombes), precum și specialiștii orientați spre știința aplicată (Forestier, directorul Școlii Naționale de Chimie din Strasbourg) au subliniat foarte puternic măsura în care întreprinderea modernă are o urgentă nevoie de acest tip de studii. Într-adevăr, mișcarea științei și tehnicii pune, în toată amploarea ei, problema adaptării omului la meseria lui, ca și a meseriei la nevoile omului. Există trei fenomene care se produc simultan și care tulbură condițiile psihologice ale muncii: 1) depersonalizarea prin munca de masă și progresele automatizării; 2) exigența unui nivel tehnic din ce în ce mai ridicat, a unei «aduceri la zi» din ce în ce mai riguroase, din partea specialiștilor; 3) importanța crescândă a muncii de

imaginație și de inovație; este nevoie mai mult decât oricând de oameni de sinteză, capabili să rezolve «problemele de sector» și să aibă vederi «prospective». Desigur, se pot cere aceste capacități – care par întrucâtva incompatibile între ele – unor indivizi diferiți: specialistul va putea să cunoască «totul» într-un domeniu foarte restrâns, iar individul înzestrat cu calități «prospective» să aibă «inspirații despre orice», dar cine nu observă oare că această soluție nu este fericită nici din punctul de vedere al *progresului material*, nici, mai ales, din punctul de vedere al *dezvoltării umane*? Psihologia economică, în lumina cunoștințelor dobândite, are sarcina să propună sugestii în aceste două domenii. Aceste cunoștințe și propuneri le vom prezenta succesiv, abordând: 1. *aspectul productivist* în raporturile omului cu întreprinderea; 2. *aspectul umanist* al valorificării capacităților omului prin întreprindere.

1. Aspectul productivist: utilizarea factorului uman în întreprindere.

Apare aici o întreagă latură importantă a psihologiei industriale: este cât se poate de evident că scopul ideal ar fi să se cunoască perfect «capitalul uman» disponibil (din punct de vedere calitativ) și să se ajungă la *deplina folosire a posibilităților populației active* printr-o pregătire și stimulare suficientă a acestor posibilități. De fapt, *bilanțul uman psihologic și deplina folosire calitativă* constituie două aspecte importante ale psihologiei economice, și specialiștii acestei discipline insistă asupra necesității urgente a progresului rapid în această direcție. Posibilități umane considerabile se pierd și descoperirea recentă prin examene psihologice ale unor indivizi cu calități excepționale care ar fi rămas destinați unor ocupații modeste dacă nu ar fi fost supuși unor teste demonstrează necesitatea respectivelor cercetări. Este simplu să se tragă concluzia că indivizii de acest nivel sunt probabil mult mai numeroși dacă ne gândim la toată populația care nu a fost examinată științific. *Tradițional dacă luăm în considerație plasarea indivizilor* în activitatea economică, problema comportă două aspecte diferite: a) *orientarea profesională* sau căutarea ocupației celei mai potrivite posibilităților individului; b) *selecția profesională*, care constă în alegerea celui mai calificat individ pentru o meserie determinată. În ambele cazuri este necesar să se obțină despre subiecții examinați un «bilanț psihologic» precis și *utilizabil pentru economie*. De la primele lucrări ale lui Munsterberg în Statele Unite (1911) și cele efectuate de Laby în Franța (1908–1921) s-au făcut progrese considerabile pe *planul teoretic*. Lucrările lui Laugier, Bonnardel, Naville arată precis modul în care s-a trecut progresiv de la folosirea testelor «mecaniciste» la probe care sesizează mai exact ansamblul personalității. Se cunosc mai precis inconvenientele anumitor procedee sumare în vederea angajării salariaților (curriculum vitae, simpla convorbire sau chiar examenele de tip curent). Cei mai buni specialiști se pot dispensa de procedee ca analiza scrisului sau «morfopsihologia», [în special aspectul chipului], pentru a aplica «baterii de teste» (numărul lor este un factor de siguranță) cu adevărat eficiente (90 până la 95% confirmări în cele mai bune cazuri) [...]. După examinarea condițiilor de angajare a salariaților se cer examinate, de asemenea, condițiile aplicațiilor psihologice în domeniul muncii curente și în special acelea ale psihotehnicii. Desigur, nu lipsesc și în această direcție studii bine concepute.

Dr. Bonnardel, Le Gall, Jardillier, Faverage și alți mulți specialiști au sugerat mereu mijloace noi: folosirea testelor proiective, caracterologia, studierea temperamentelor; apoi domeniul notațiilor profesionale în care s-au făcut mari progrese și multe alte mijloace de cercetare, cu care am putea prelungi această enumerare. Totuși, în realitate, psihotehnica s-a lovit în Franța și în multe alte țări de o *dublă ostilitate*: aceea a patronilor, susținuți de «șefii lor de personal», care se tem ca psihologii să nu le răpească o parte din autoritate; apoi aceea a *salariaților înșiși* și a multor sindicate care, de asemenea, se tem ca examenul psihologic să nu fie un pretext de retrogradare sau chiar de înlăturare din serviciu. Abordând problema sub un nou unghi de cercetare, psihologia economică se pare că poate aduce contribuții utile în acest domeniu. Indicatorii psihologici sunt mai ușor de mânuit decât testele (al căror număr foarte mare este, uneori, descurajant) și ei pot fi folosiți atât pentru personal cât și pentru șeful întreprinderii. Este importantă constatarea că în ansamblu, urmărind nivelurile crescânde ale indicatorului, se disting cele trei mari categorii de munci pe care le-am semnalat: a) *munca de masă*, în general incompatibilă cu un puternic dinamism mental, dar care cere, în schimb, alte calități de stabilitate, care ar putea fi scoase în evidență prin folosirea unor simple teste tradiționale. b) *munca specializată și calificată*, a cărei importanță crescândă este subliniată de indicatori potriviți acestui scop; însăși forma indicatorului oferă informații prețioase asupra orientării generale a calificării: calitățile de *judecată* și *simț comun* sunt deosebit de utile personalului de încadrare (se știe că aceste calități sunt foarte strâns legate de gradul de influență), iar cele referitoare la cunoștințe tehnice, comerciale, financiare indică imediat sectorul căruia subiectul trebuie să-i fie repartizat. *Atitudinea în muncă* trebuie întotdeauna considerată ca fiind la fel de esențială atât în ceea ce privește personalul intermediar, cât și celelalte categorii, deoarece această caracteristică este aceea care le valorizează pe toate celelalte; c) *munca de intervenție și inovație* este a treia categorie din cele amintite, care răspunde și ea datelor indicatorului. Am văzut că numeroase lucrări au fost consacrate problemelor de inovație. Dar nu toți subiecții care se situează la valorile superioare ale indicatorului sunt propriu-zis inventatori, sunt însă aproape totdeauna inovatorii și inventatorii – care de obicei prezintă ca trăsătură comună pasiunea pentru problemele care îi preocupă – se recrutează din rândurile lor. Nu putem reproduce aici toate sugestiile psihologiei economice asupra invenției. Trebuie să remarcăm totuși că, în prezent chiar și contrar celor ce se afirmă adesea, invenția rămâne (sau redevine) parțial individuală *pentru domenii în care echipa nu poate fi decât un organ de pregătire a muncii respective*. Totuși, dacă trăsăturile psihologice scoase în evidență de indicatori urmăresc să precizeze *cantitatea și orientarea* energiei mentale consacrate activității economice, rămâne de studiat un vast domeniu, acela al «inhibărilor», adică al obstacolelor care se opun utilizării complete a posibilităților mentale, stânjenind individul în dezvoltarea normală a personalității lui, supunându-l la traumatisme conștiente sau subconștiente. Acest studiu leagă problema producției de aspectul «umanist» al activității economice.

2. **Aspectul umanist: întreprinderea în serviciul omului.** Activitatea economică are ca scop dezvoltarea omului și psihologia economică aplicată se ocupă cu studierea problemelor individului în cadrul întreprinderii și în ansamblul vieții economice.

A. Istoria raporturilor dintre psihologie și întreprindere arată că cercurile industriale nu au înțeles decât treptat interesul acestei probleme. Numai în perioada foarte recentă ele au început s-o considere în adevărata ei lumină. a) La început, problema care a atras atenția asupra psihologiei mâinii de lucru a fost exclusiv aceea a productivității: *sistemul Taylor*, bazat pe acordarea de prime, susținea că stimulentele bănești erau singurele care trebuia luate în considerație. Desigur, se făcea o raționalizare a muncii și analizarea gesturilor, ca și calculul minuțios al primelor, manifesta deja o intenție de progres; dar acest progres era prea material, bazat pe o psihologie de «simț comun» foarte sumară și prea puțin «umanistă». b) Într-o a doua etapă, atenția a fost atrasă de necesitatea de a depăși stimulentele pur materiale și de a crea o *bună ambianță psihologică în întreprindere*. Cercetările făcute de Elton Mayo în Statele Unite au jucat în această direcție un rol esențial. În lucrările: *Human Problems of an Industrial Civilization*, 1933 și *The Social Problems of Industrial Civilization*, 1949, el a explicat sensul și rezultatele cercetărilor pe care le-a întreprins din 1927 și până în 1939 la atelierele Hawthorne ale companiei «Western Electric» și a căror concluzie era că *nu numai instinctul câștigului, ci întreaga personalitate a lucrătorilor este angajată în procesul de producție*. Sentimentul de participare la o operă comună este esențial. Prin aceasta se explică anumite rezultate aparent paradoxale obținute de Mayo, care, alegând o echipă de muncitori, a experimentat cu ea diverse sisteme de ritmuri de muncă și de repaus. Înmulțind numărul pauzelor, el a obținut o creștere a productivității. Mayo a avut apoi curiozitatea să încerce procedeul contrar, micșorând numărul pauzelor, și rezultatul a fost, ca și în primul experiment, tot o ameliorare a productivității. S-a dovedit că elementul esențial era tot *autovalorizarea echipei alese*; ea se străduia de fiecare dată să dea rezultate cât mai bune, *știind că era obiectul unui interes îndreptat asupra ei*. Metodele concepției denumită a «relațiilor sociale» au fost după aceea aplicate în anumite întreprinderi. În același spirit au fost dezvoltate ulterior, mult mai larg, metodele «relațiilor publice» și ale «relațiilor umane». Observațiile făcute asupra *psihologiei muncitorești* și chiar asupra *psihologiei grupurilor umane în general* arată, în special, modul cum funcționează *condițiile de inhibare psihologică* în diversele medii sociale. Chiar mai înainte de apariția ideilor actuale asupra dinamismului, specialiștii observau că productivitatea era diminuată de conflictele de ordin psihologic dintre direcție și personal. Mișcarea «Relațiilor sociale» se străduiește să definească tulburările posibile și să studieze «patologia psihologică» a întreprinderii. În general, se observă la salariatul neadaptat la regimul atelierului un comportament «rigid», însoțit de manifestările unui sentiment de inferioritate foarte tipic. În acest caz, conduita este «ambivalentă», constând când din ostilitate sau izolare, când din supunere și umilință prea forțat manifestate; greșelile în muncă sunt dese, ca și cum spiritul, preocupat de gânduri bolnăvicioase, nu ar mai poseda suficientă putere de concentrare a atenției.

Dezechilibrul poate să atingă diferite trepte: 1. lipsa de participare a lucrătorului la sarcina ce-i revine prejudiciază productivitatea. Salariatul rămâne «în afara jocului», el nu se simte membru al întreprinderii, dar, în concluzie, el este mai mult indiferent decât ostil; 2. dacă situația se agravează, se ajunge la o nouă etapă: frustrarea. Această dispoziție de spirit a fost studiată de diverși sociologi americani, ca Lewin, Krech și Crutchfield; interesatul nu suferă numai de indiferența, dar și de ostilitatea (reală sau presupusă) a conducătorilor sau cadrelor (rolul contramaistrului este important) față de el; subconștientul lui este adesea mai tulburat decât gândurile conștiente. În aceste cazuri, absentismul și accidentele de muncă se înmulțesc; 3. în sfârșit, într-o a treia fază se trece la generalizarea răului. Apare o cristalizare a ostilității personalului împotriva patronatului și fenomenul prezintă efectiv o analogie cu acela care se produce într-o situație saturată când masa «aglomerează». Incidentele, altercațiile, sabotajele, grevele (acestea din urmă fiind provocate mai mult de ostilitate, decât de interes) se înmulțesc. Elton Mayo preconiza diverse mijloace pentru a face «să circule înțelegerea în întreprindere de la vârf și până la bază»: el recomanda în special instituirea unor «consilieri» psihologi însărcinați să stea de vorbă cu salariații nemulțumiți nu pentru a remedia cauzele nemulțumirilor, ci pentru a le produce o «defulare» (contrariul refulării), dându-le ocazia să-și exprime neplăcerile. Bineînțeles, aceste procedee s-au dovedit curând insuficiente.

În special în Franța, concepția «relațiilor sociale» a evitat procedeele «psihanalitice», recurgând la următoarele mijloace: a) *un sistem de informare reciprocă* a direcției și a personalului. Directorul are libertatea de a alege între mai multe metode pentru a-și face cunoscut punctul de vedere personalului (convorbirea directă în cadrul unei reuniuni de ansamblu, note explicative în ziarul de întreprindere etc.). Salariații dispun, de asemenea, de diferite modalități pentru a-și formula părerile (un anumit număr de întreprinderi franceze folosesc referendumurile, sondajele asupra unor probleme generale sau speciale); b) *crearea unor servicii de relații sociale* care sunt, în principiu, încredințate unor psihologi de profesie și unor diverși specialiști (medici, juriști etc.) care îi sfătuiesc pe salariați, fiecare în domeniul respectiv. Serviciul poate participa la un ziar de întreprindere, poate contribui la organizarea distracțiilor etc.; c) *organizarea generală a întreprinderii*: ameliorarea locurilor de muncă, lupta contra oboselii și o mai bună asigurare a lucrătorilor împotriva accidentelor. Și mai interesante decât acestea sunt inițiativele care urmăresc să studieze cu atenție dificultățile posturilor de muncă (*job evaluation*), remunerațiile și condițiile de avansare. Totuși, metodele «relațiilor sociale», în ansamblul lor și în special în forma lor americană, rămân echivoce: se pune întrebarea dacă ele sunt destinate să-i «liniștească» pe salariați și să-i determine să fie mai productivi – ceea ce ne întoarce la un «utilitarism inteligent» al patronilor – sau sunt un mijloc de dezvoltare umană?

B. Problema întreprinderii și psihologia economică modernă. Problema promovării omului în întreprindere trebuie să fie abordată în lumina unui studiu psihologic al mediului respectiv la fața locului. Înnoirea psihologiei muncitorești, precum și o mai bună cunoaștere a mentalităților patronilor sunt de natură să lămurească această problemă și s-o înfățișeze în toată amploarea ei. a) *Psihologia*

muncitorească este astăzi mai bine cunoscută datorită unor numeroase lucrări, cum ar fi cea a lui Friedmann, intitulată *Où va le travail humain?*; ea a contribuit la orientarea cercetărilor spre o conciliere a tehnicii cu umanismul, acordând o atenție specială unor probleme ca, de exemplu, diviziunea muncii. O echipă reunită în jurul lui Michel Crozier, Alain Touraine, J. D. Reynaud a studiat din punct de vedere psihologic și mai ales sociologic mentalitatea muncitorească, în timp ce Dumazedier arăta, la rândul său, importanța crescândă a problemei mijloacelor recreative pentru muncitori [...]. Din lectura acestui ansamblu de lucrări se poate deduce că perioada concepției «relațiilor sociale» (în special în forma ei utilitaristă) a trecut. O mai bună analiză a mentalității muncitorești arată că concepțiile fundamentale ale muncitorilor îi orientează tot mai mult spre problemele de *formare și dezvoltare a personalității* sub toate aspectele, organizarea timpului liber fiind și ea cuprinsă în aceste probleme. Marcel David, considerat un precursor în acest domeniu, este unul dintre cercetătorii care au contribuit în cea mai mare măsură la îndrumarea studiilor asupra mediului muncitoresc în acest sens. Sondajele asupra psihologiei muncitorești nu lasă nicio îndoială în ceea ce privește importanța crescândă a acestei necesități de promovare. Patronii arată că următoarele cinci deziderate apar aproape invariabil în aceeași ordine: 1) salariul (care trebuie să fie satisfăcător și just apreciat); 2) siguranța (stabilitatea locului de muncă); 3) promovarea (posibilitatea de a avansa și a se perfecționa); 4) considerația acordată (lucrătorii, ca și funcționarii, nu mai vor să fie numai niște «numere»); 5) participarea. Dacă se consideră că exigența unui salariu satisfăcător nu este numai de ordin material, ci se referă, de asemenea, și la considerația acordată muncii, se va constata că evoluția actuală a opiniei muncitorești coincide cu imperativele psihologiei economice aplicate asupra dezvoltării energiilor mentale și a ridicării nivelurilor de comportament. b) *Psihologia patronilor* continuă și ea să cunoască la ora actuală o profundă evoluție, care poate fi observată în special la tinerele generații. Faptul că cercurile patronale se asociază de bunăvoie în grupări pe care le numesc «Tinerii patroni» sau «Tinerele camere de comerț» și că asociațiile cu titlul de «tinere» se înmulțesc, de asemenea, în cercurile de «întreprinzători agricoli» reprezintă un fenomen plin de semnificație. Atunci când enumerau punctele pe care ar trebui să le studieze psihologia economică («marea comandă din 1954»), Katona și Lauterbach așezau, în primul rând, «motivația și comportamentul în afaceri» și indicau imediat că explicația tradițională a urmăririi profitului era cu mult depășită. «O cantitate enormă de dovezi de ordin economic și în același timp psihologic arată că aceasta este o ipoteză mult prea simplistă». Într-o serie de lucrări, Albert Lauterbach (*Man Motives and Money*, New York, 1954) a insistat asupra importanței necesității de *stabilitate și siguranță* pe care o manifestă industriașii. Anchetele noastre în numeroase țări din regiunea mediteraneeană ne-au arătat că mobilul *conservării întreprinderii familiale*, cu obiceiurile și chiar dimensiunile ei tradiționale, era adesea predominant față de acela al dorinței unui câștig mai mare. Este știut că până în anii din urmă afectivitatea și mobilurile de ordin emoțional au fost puțin studiate în cazul patronilor. În momentul de față, *ideea de putere* în psihologia

patronului este abordată în diverse moduri; conceptul de *dominație* evidențiat de François Perroux comportă, alături de elementele materiale, o analiză psihologică esențială: dincolo de urmărirea câștigului, întreprinderile cele mai dinamice au în vedere și o largă *putere economică*. Ele se străduiesc uneori să obțină această putere prin acțiunea *grupurilor de presiune*. Studiul acestor grupuri nu este numai sociologic, și Jean Meynaud l-a legat foarte just de psihologia patronilor (și, de asemenea, a altor grupuri politice sau economice). Cele cinci mijloace folosite de aceste grupuri pentru a-și atinge scopurile (persuasiune, amenințări, finanțare, sabotaj, uz de forță) implică, desigur, un întreg context mental în care problemele de nivel și cele de atitudini intervin într-o anumită măsură: persuasiunea reciprocă și acordul dezvăluie un nivel mediu al mentalităților mai ridicat decât acela care este legat de închiderea temporară a atelierelor (*lock-out*) și grevă.

C. Reforma întreprinderii și psihologia economică. Concepțiile adoptate în ceea ce privește psihologia patronilor au, desigur, o mare importanță pentru problema reformei întreprinderilor. O dezbateră s-a angajat între cei care consideră că «antagonismele de clasă nu pot să dispară în cadrul regimului economic actual» [...] și cei care consideră că *dezvoltarea psihologică și sociologia umană scapă determinismului instituțiilor*. De fapt, se constată că multe probleme particulare sunt rezolvate zilnic fără o raportare specială la ideologii și, sub diverse denumiri, se produce o orientare spre formule de economie generalizată. Ele comportă diferite variante: Bloch-Lainé, în lucrarea intitulată *Pour une réforme de l'entreprise*, propune introducerea unei «democrații economice» în întreprindere: această democrație urmează să fie realizată printr-o mai mare precizare a raporturilor și nu implică o alegere între capitalism și socialism, ci numai un *comportament raționalizat prin control*. Colegiul directorilor ar urma să fie controlat de o comisie de supraveghere la care ar participa capitalul, salariații și acolo unde ar fi cazul, autoritățile publice. O magistratură economică și socială ar garanta autenticitatea conturilor și ar avea competența să rezolve conflictele colective [...]. În cele din urmă, studiile psihologice asupra întreprinderii oferă, în dezvoltarea lor, un mare paralelism cu acelea care au ca obiect alte medii economice: s-a insistat în primul rând asupra unui singur mobil, cel achizitiv, atât la liberali cât și la socialiști. Industriașul nu era decât o varietate de *homo oeconomicus*. Odată cu experiența, vederile s-au nuanțat și s-a constatat că în acest domeniu, ca și în celelalte activități economice, conduitele se clasau conform nivelurilor atât pentru patroni, cât și pentru salariați. a) *La treapta de jos a scării* se găsesc comportamente de pasivitate, de obișnuință sau de imitație; b) *la jumătatea distanței* se situează comportamente cu mobilități pur achizitive (fără mult dinamism și amploare); c) când *orizonturile se lărgesc* se constată că personalitățile se apropie. Atunci se constată apărând la conducătorul patronal, la lucrătorul sindicalist sensul *solidarității umane* și *formulele de sinteză* sunt din ce în ce mai preferate celor de opoziție. Totuși, chiar la cele mai înalte niveluri se constată, de asemenea, conduite în care *factorii afectivi* ai înfruntării și ostilității rămân importanți: dacă ierarhia conduitelor și dezvoltarea dinamismului se supun unor legi de ansamblu, nu trebuie să se uite că *atitudinile* fac să intervină în procesele de

raționalizare obstacole uneori serioase. Un mare industriaș care se dovedește «genial» în conducerea afacerilor poate fi «obtuz» și agresiv în raporturile cu personalul lui: aptitudinile și viața afectivă sunt, într-o anumită măsură, realități independente”.

(Reynaud, Pierre-Louis, *La Psychologie économique*. Paris: PUF, Que sais-je?, 1964, pp. 99-114).

Lucrări:

Reynaud, Pierre-Louis (1962). *Economie généralisée et seuils de croissance. Étude de la psychologie économique du développement URSS - Tunisie - Portugal*. Paris: Éditions Génin.

Reynaud, Pierre-Louis (1964). *La Psychologie économique*. Paris: PUF, Que sais-je?.

Reynaud, Pierre-Louis (1966). L'Ouverture psychologique des divers peuples a la vie de relation (extraversion-intraversion) et la développement économique. *Tiers-Mond*, 7, no. 26, pp. 353-370.

Reynaud Pierre-Louis (1974). *Précis de psychologie économique*. Paris: PUF.

RICE, ALBERT KENNETH (1908–1969).

Sociolog britanic. Studii de antropologie la Universitatea Cambridge. Activează ca membru al Serviciului Social Colonial în Kenia. Între 1945 și 1948 este director la Industrial Welfare Society. Din anul 1948 și până la moartea sa (1969) desfășoară o bogată activitate științifică la Institutul de Relații Umane, Tavistock (Londra).



“Această abordare socio-tehnică a fost aplicată de Rice și la funcțiile de șefi de echipă din cadrul unei firme indiene de produse textile [*The Ahmedabad Experiment*]. El a constatat că nu este suficient să i se prezinte unui șef de echipă o listă cu responsabilitățile prevăzute de postul său (v. Fayol), insistând, eventual, și asupra modului în care trebuie să-și trateze muncitorii (v. Likert). Problemele unui șef de echipă apar din necesitatea coordonării unui sistem al relațiilor între sarcină și muncitor, trebuind să dirijeze și «condițiile la frontieră», adică relațiile dintre acest sistem și sistemul mai larg, din care face parte. Pentru a realiza acest lucru cu eficacitate, este necesar să dispună de un aranjament ușor de identificat al sarcinilor, pentru a putea spori la maximum responsabilitatea și autonomia grupului însuși, posibilitățile de control intern și pentru a se elibera ca să poată îndeplini

sarcinile cheie ale managementului frontierelor. Într-o țesătorie automatizată, de exemplu, atribuțiile de muncă rămăseseră neschimbate de pe vremea războaielor manuale de țesut. Activitatea era divizată în sarcini componente, numărul de muncitori alocați fiecăreia fiind determinat prin studiul tuturor acțiunilor separate. Fiecărui lucrător specializat, i se aloca un număr diferit de războaie: țesătorii operau 24 sau 32 de războaie, încărcătorii încărcau 48, depanatorii supravegheau 75, ajutoarele serveau la 112, cei care aprovizionau cu bobine alimentau 224 de războaie etc. Acest aranjament a făcut ca managerul secției să interacționeze cu 28 de lucrători pe schimb, în cursul procesului de producție, ajutoarele să interacționeze cu 14 persoane, cei de la intervenție cu 9, un țesător cu 7 etc., fiecare dintre aceste interacțiuni având loc individual și fiind integrate doar la nivelul întregului schimb, fără a exista o structură internă și stabilă de grup. Rice a întreprins o reorganizare, prin care a creat 4 grupuri de câte 6 lucrători, având fiecare un șef, o sarcină completă și un nou set de atribuții independente în procesul de producție. Frontierele dintre grupuri puteau fi acum ușor de distins, ceea ce făcea activitatea managerială a liderilor de grup mult mai ușoară. Ca rezultat, au apărut îmbunătățiri considerabile în eficiența cu care se lucra și o scădere considerabilă a numărului de defecțiuni”.

(Pugh, Derek S. și Hickson, David J., *Managementul organizațiilor*, 1994, pp. 200-201)

De consultat:

Rice Albert K. [1951] (1990). The Use of Unrecognised Cultural Mechanisms in an Expanding Machine Shop: With a Contribution to the Theory of Leadership. În Eric Trist și Murray, Hugh (ed.). *The Sociol-Psychological Perspective*, vol.1. University of Pennsylvania Press, pp.405-419.

<http://www.moderntimesworkplace.com/archives/ericssess/sessvol1/sessvol1.html>

Lucrări:

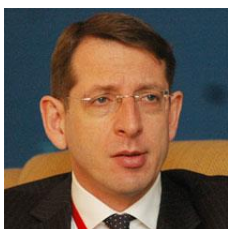
Rice, Albert K. (1958). *Productivity and Social Organization: The Ahmedabad Experiment*. London: Tavistock Publications (Reprinted in 1987 by Garland).

Rice, Albert K. (1963). *The Enterprise and its Environment: A System Theory of Management Organisation*. London: Tavistock Publications (Reprinted in 2001 by Routledge/Taylor & Francis).

Rice, Albert K. (1965). *Learning for Leadership: Interpersonal and Intergroup Relations*. London: Tavistock Publications. (Reprinted in 1999 by Karnac Books).

Rice, Albert K. și Miller, Eric J. (1967). *Systems of Organisation: Control of Task and Sentient Boundaries*. London: Tavistock Publications (Reprinted in 2001 by Routledge & Taylor & Francis).

www.ofek-groups.org/en/index.php?option=com...



RICHTER, FRANK-JÜRGEN. Inginer

mecanic și expert german în management. Doctor în filosofie al Universității Stuttgart. Studii în domeniul managementului în Germania, Franța, Mexic și Japonia. Vorbitor de limbă japoneză și manciuriană. A publicat numeroase cărți și articole despre managementul din zona Asia-Pacific, managementul internațional și competiția economică. Membru al Euro-Asia Management Studies Association. Specialist în domeniul organizațiilor. Este președintele Horasis: The Global Vision Community. A fost directorul Forumului Economic Mondial (care a organizat conferințele de la Davos). A lucrat în Asia (în special în Tokyo și Beijing) unde a condus afacerile unei companii multinaționale europene.

El consideră că multe cărți despre afacerile asiatice sunt scrise dintr-o perspectivă jurnalistică sau academică, dar puține cunosc cu adevărat practicile de afaceri, condițiile de piață, organizațiile de afaceri și politica economică a țărilor asiatice. În acest continent, guvernele joacă un rol activ în procesul de industrializare, au ministere ale comerțului. Orientarea pe termen lung a permis firmelor să-și extindă operațiunile în mod constant. Acest lucru a reprezentat un avantaj major în comparație cu firmele occidentale care se concentrau pe profitul trimestrial. Reglementările fiscale au sporit transparența și au redus corupția. Guvernele au fost obligate la o liberalizare și descentralizare. Noul val de antreprenori – centrat în jurul internetului și industriilor biotehnologice – creează corporații noi. China va rămâne un factor cheie pentru strategiile viitoare de dezvoltare a companiilor multinaționale. Declinul SUA a început când marile corporații au externalizat producția în Asia. Au creat milioane de locuri de muncă, au îmbunătățit calitatea vieții și au ajutat milioane de oameni să iasă din sărăcie. În următorii ani China și India vor înlocui SUA ca motor al creșterii economice mondiale. După plecarea fabricilor din Europa și SUA spre Asia va urma și plecarea specialiștilor. Cele două țări vor fi liderii inovărilor și dezvoltărilor tehnologice. Anticiparea și interpretarea tendințelor în lumea exterioară sunt necesare pentru a dezvolta strategii corporative durabile. Liderii trebuie să adopte schimbări în organizațiile lor în funcție de tendințele lumii globale.

Globalizarea nu e cu adevărat globală – sunt țări și zone care beneficiază mai puțin de pe urma ei. Această creștere a inechităților duce la o pierdere a identităților culturale. Pentru a reduce inegalitățile există trei soluții: 1. **dialogul**: el permite înțelegerea a ceea ce e diferit, ciudat și neînțeles; 2. **standarde**: interacțiunea dintre persoane, instituții și națiuni trebuie să fie reglementată prin standarde cât mai înalte; 3. **comerțul liber**: reducerea subvențiilor și a favoritismelor statelor va genera un progres durabil.

Criza economică oferă ocazii rare pentru reforma instituțională. Multe firme și instituții au profitat de criză pentru a se reinventa. Au renunțat la extindere în favoarea construirii concentrate, care creează valoare pe termen lung. La cele

mai multe firme schimbarea este lentă sau inexistentă, iar motivul este dat de viziunea anglo-saxonă, dominată de orientarea pe termen scurt și de expansiunea teritorială. Asia reprezintă și pentru firmele occidentale oportunitatea de a se reconstrui, de a lua contact cu viitorul apropiat și de a rula afaceri în inima unei economii bazate pe cunoaștere.

De consultat:

Richter, Frank-Jürgen și Teramoto, Yoshia (1996). *Population Ecology versus Network Dynamics*. În Richter, Frank-Jürgen (ed.). *The Dynamics of Japanese Organizations*. London: Routledge, pp. 151 - 166.

[http://books.google.com/books?id=HfU-LeaUgqoC&pg=PA90&lpg=](http://books.google.com/books?id=HfU-LeaUgqoC&pg=PA90&lpg=PA90&dq=Richter,+FrankJürgen+(ed..)+(1996)+The+Dynamics+of+Japanese+organizations..)

[PA90&dq=Richter,+FrankJürgen+\(ed..\)+\(1996\)+The+Dynamics+of+Japanese+organizations..](http://books.google.com/books?id=HfU-LeaUgqoC&pg=PA90&lpg=PA90&dq=Richter,+FrankJürgen+(ed..)+(1996)+The+Dynamics+of+Japanese+organizations..)

Lucrări:

Richter, Frank-Jürgen (ed.) (1996). *The Dynamics of Japanese Organizations*. London: Routledge.

Richter, Frank-Jürgen (2000). *Strategic Networks: The Art of Japanese Interfirm Cooperation*. New York: International Business Press.

Richter, Frank-Jürgen (ed.) (2000). *The Dragon Millennium: Chinese Business in the Coming World Economy* (questia.com/library/book/the-dragon-millennium-chinese-business-in-the... - 130k).

Parthasarathi, Banerjee și Richter, Frank-Jürgen (ed.) (2001). *Intangibles in Competition and Cooperation: Euro-Asian Perspective*. Palgrave.

Richter, Frank-Jürgen, Mar, Pamela și Lee, Kuan Yew (2002). *Recreating Asia. Vision for a New Century*. New York: John Wiley & Sons.

Kidd, John B și Richter, Frank-Jürgen (2006). *Development Models, Globalization and Economies: A Search for the Holy Grail?*. Palgrave Macmillan.

Minevich, Mark, Richter, Frank-Jürgen și Hoque, Faisal (2006) *Six Billion Minds: Managing Outsourcing in the Global Knowledge Economy*. Aspartore Books.

www.horasis.org/management.php

www.business-in-asia.com/books/DRRichterint3.htm



RIDDERSTRÅLE, JONAS (n. 1966). **Expert suedez în management**. Studii universitare la Stockholm School of Business. MBA și doctor în business internațional. Profesor la Stockholm School of Business (Suedia), unde a fost responsabil pentru programul de management avansat. Profesor invitat la Ashridge Business School (Marea Britanie) și IE Business School (Spania).

Director al Scandinavian Center for Management Development. Membru al Swedish Management Group. Consultant și membru al unor numeroase companii multinaționale. Face parte din comitetul editorial al *The Capstone Business Encyclopaedia*. Cercetările sale s-au concentrat pe domenii, precum: inovația strategică, noile modele organizaționale și stilurile de leadership în era informațională. Numărul 1 în Europa și numărul 9 în lume

În lumea karaoke-capitalismului alegi cine vrei să fii, așa cum într-un club karaoke alegi pe cine vrei să imiți și te înarmezi cu aptitudini de cunoaștere. Competența și banii te vor plasa în noua elită a viitorului. "Trăim într-un club karaoke cosmopolit, ce ne oferă o multitudine de opțiuni. Putem fi orice sau oricine vrem". Dar acest club nu este deschis tuturor, ci doar celor care au bani sau competență.

în *Thinkers 50*, topul global al gânditorilor de management. În anul 2003, împreună cu Kjell A. Nordström, a publicat lucrarea *Karaoke Capitalism. Management for Mankind*, care s-a bucurat de un mare succes internațional, fiind tradusă în 23 de limbi. În limba română a apărut în anul 2007 (*Karaoke capitalism. Management pentru omenire*).

“Principiile jocului Lego. Firma dominantă a secolului al XX-lea se supune modelului organizațional ierarhic. În timp ce bilanțul contabil e dus în scaunul cu roțile într-un salon pentru pacienți internați pe termen lung, supermodelul birocratic se află deja în drum spre morgă. Acest tip de organizare naște un număr important de principii și concepții care sunt complet anacronice în comparație cu schimbările pe care le experimentează corporațiile.

Designul ierarhic presupune că avantajul competitiv este un dat în sine, etern și bine păstrat în sânul companiei. Într-o lume a stabilității, a predictibilității și a schimbării liniare, provocarea înseamnă a găsi o soluție organizațională care să exploateze în mod eficient această rețetă veșnică. Teoretic vorbind, construirea unor structuri complicate duce la simplificarea joburilor. Când oamenii îndeplinesc aceeași sarcină simplă și bine definită, adică învață făcând (sau mai corect spus, prin repetiție), rezultatele se bucură de o eficiență sporită. De vreme ce rețeta nu se modifică niciodată, nu e nevoie ca oamenii și unitățile să interacționeze, odată ce ai descoperit soluția – felul în care se împarte forța de muncă.

Iată și problema, însă. Pentru câte companii crearea unor noi produse și servicii este opțională? Numiți cinci firme care supraviețuiesc în prezent și se descurcă de capul lor, fără parteneri sau aliați. Nouă nu ne vine în minte niciuna. Cu toții avem nevoie de prieteni. Ca să vă dăm un singur exemplu, numărul de alianțe strategice dintre biotehnologie și marile companii farmaceutice a crescut cu 80% în ultimii cinci ani.

Astăzi, noile oferte pentru clienți reprezintă adesea rezultatul combinării și recombinării companiilor, a răspândirii cunoașterii pe zone geografice vaste, pe unități organizaționale, pe arii tehnologice și posibil chiar dincolo de hotarele

corporatiste – cu viteza luminii. Imaginați-vă următoarele. Echipa de dezvoltare a DVD recorder-ului de la Philips s-a împărțit în trei divizii: semiconductoare, sisteme optice și consumatori electronici. Pe deasupra, colaborarea tehnologică implicită a fost stabilită cu cinci rivali, dintre care îi amintim pe cei de la Sony, Ricoh și Yamaha. Dacă ați încerca să supra-impuneți o piramidă ierarhică specifică unor astfel de echipe, ați da greș neîntârziat.

Mesajul nostru este să uitați de ierarhie și să dezvoltați o rețea competitivă de înțelepciune. Apoi, accelerați ciclul a ști - a face, găsiind o nouă soluție organizațională care utilizează creativitatea la maximum. Așa cum spunea și fostul nostru coleg, profesorul Gunnar Hedlund, provocarea actuală constă în proiectarea unei arhitecturi bazate mai degrabă pe principiul recompunerii, decât al descompunerii – deschideți ușa birocrăției și lăsați piața înăuntru. Nu numai că puteți demonta un model Lego, dar îi puteți pune piesele la loc într-o multitudine de forme, în funcție de ceea ce vreți să creați. Orice se potrivește”.

(Ridderstråle, Jonas și Nordström, Kjell A., *Karaoke Capitalism*, 2007, pp.167- 169).

De consultat:

Ridderstråle, Jonas și Nordström, Kjell A. (2000). *Funky Business - Talent Makes Capital Dance*. Stockholm: BookHaus Publishing AB.

[http://books.google.com/books?id=yizNHcM1aSwC&dq=Ridderstråle,+Jonas+și+Nordström+Kjell,+A+\(2000\).+Funky+Business+-+Talent+Makes+Capital+Danc+-](http://books.google.com/books?id=yizNHcM1aSwC&dq=Ridderstråle,+Jonas+și+Nordström+Kjell,+A+(2000).+Funky+Business+-+Talent+Makes+Capital+Danc+-)

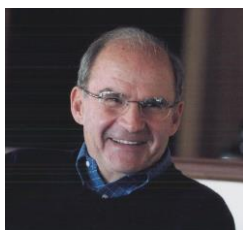
Lucrări:

Ridderstråle, Jonas și Nordström, Kjell A. (2000). *Funky Business - Talent Makes Capital Dance*. Stockholm: BookHaus Publishing AB.

Ridderstråle, Jonas și Nordström, Kjell A. [2003] (2007). *Karaoke Capitalism*. București: Publica (trad. din l.engleză de Monica Șerban).

en.wikipedia.org/wiki/Jonas_Ridderstråle

www.ashridge.org.uk/website/.../WebContent?...Jonas.



RITZER, GEORGE (n. 1940). **Sociolog american.** Profesor la Universitatea din Maryland. Licența la City College din New York (1962), masteratul la Universitatea din Michigan (1964). A lucrat o scurtă perioadă la Ford Motor Company, după care s-a înscris la doctorat la Universitatea Cornell (1968). A predat la universitățile Tulane, Kansas, Surrey (Marea Britanie), Shanghai (China), Tampere (Finlanda), Bremen (Germania), Sardinia (Italia).

A devenit cunoscut prin lucrarea *McDonaldizarea societății*, în care prezintă procesul prin care principiile restaurantului fast-food McDonald încep să domine din ce în ce mai multe sectoare ale societății. Lucrarea se fundamentează

pe teoria raționalității formulate de Max Weber, care descrie modul în care lumea occidentală modernă a reușit să devină tot mai rațională, adică dominată de *eficiență* (alegerea mijloacelor optime pentru realizarea unui scop), *previzibilitate* (anticiparea unei situații, ceea ce presupune disciplină, uniformizare, rutină, ordine), *calculabilitate* (elaborarea standardelor numerice atât pentru produse, cât și pentru procese) și *tehnologii care controlează oamenii* (eliminarea incertitudinii comportamentelor umane). S-a ajuns la un soi de imperialism cultural, caracterizat paradoxal de sporirea ineficienței, costuri mari, o distracție iluzorie și o falsă calitate.

Globalizarea duce la consumul unor mari cantități de lucruri inutile. ”Lumea socială este caracterizată tot mai mult de ”nimic”. Tot mai mulți oameni își caută satisfacția în consum, însă a devenit evident că acesta nu poate oferi sensurile și recompensele care până acum erau obținute prin muncă. Dimpotrivă, indiferent cât consumăm, indiferent cât de mult ajungem să cumpărăm, nu facem decât să ne adâncim și mai mult într-o spirală fără sfârșit a frustrării. Căci obiectul consumului nostru este tocmai nimicul produs în serie, o masă amorfă de lucruri care vin de nicăieri și sunt produse oriunde. Nu mai avem timp. Acesta este paradoxul: suntem atât de ocupați, încât ne-am descotorosit de tot ceea ce ne umplea timpul într-un mod semnificativ, iar ceea ce am pus în loc nu ne va mai oferi satisfacțiile pe care le obțineam din toate acele lucruri pe care le-am lăsat deoparte. Ne-am aruncat cu capul înainte spre nimic. Dar ce vom face atunci când această epocă a prosperității va lua sfârșit, așa cum se întrevede deja?”

”Catedralele consumului” – acele mall-uri uriașe, parcuri tematice (Disneyland), cazinouri, hoteluri mamut, nave de croazieră – s-au impus nu numai în SUA, ci și în alte țări. Marea recesiune începută în 2007 afectează un număr mare de persoane angajate la ele. Din simboluri luminoase ale unei economii globale, ele au devenit dinozauri, relicve ale unei epoci care nu se va întoarce curând.

De consultat:

Ritzer, George (2010). *The McDonaldisation of Society 6*. Publisher: Pine Forge Press.

<http://books.google.ro/books?id=qT2SyiWSJIMC&printsec=frontcover&dq=Ritzer,+George&hl=ro&ei=owuoTPLEGsTAswb3INCIDA&sa=X&oi=boo>

Lucrări:

Ritzer, George [1993] (2003). *McDonaldisarea societății*. București: Editura Comunicare.ro. (trad. din l. engleză de Victoria Vușcan).

Ritzer, George [2007] (2010). *Globalizarea nimicului*. București: Editura Humanitas (trad. din l. engleză de Raluca Popescu).

en.wikipedia.org/wiki/George_Ritzer

www.georgeritzer.com/

ROETHLISBERGER, FRITZ JULES (1898–

1974). **Inginer și teoretician american al managementului.** A obținut licența în inginerie la Universitatea Columbia (1921) și masteratul în filosofie la Universitatea Harvard. Și-a început cariera la Departamentul de Cercetări Industriale de la Universitatea



Harvard, condus de E. Mayo, iar mai târziu a devenit profesor Harvard Business School. Reprezentant de seamă al orientării relațiilor umane.

“Toate studiile experimentale demonstrează că în organizarea socială există ceva mai mult decât ceea ce se observă în mod formal. Numeroase modele de interacțiune umană, care există în realitate, nu se regăsesc în organizarea formală, în timp ce altele sunt reprezentate necorespunzător [...].

Organigramele unei companii descriu relațiile funcționale dintre unitățile de lucru, dar nu exprimă deosebirile sociale, mișcarea sau echilibrul descrise în prealabil. Ierarhia valorilor, care se referă la prestigiu și tinde să acorde lucrului manual o importanță mai mare decât lucrului la banda rulantă, este foarte slab reprezentată în organizarea formală; dintr-o organigramă nu se pot observa, de obicei, nici grupurile primare, adică acele grupuri care provin din relațiile interpersonale cotidiene la locul de muncă. Coordonatele logice, pe orizontală și pe verticală, ale funcțiilor înlocuiesc modelele de interacțiune care există la ora actuală între oameni cu poziții sociale diferite. Organizarea formală nu poate ține seama de sentimentele și de valorile ce decurg din organizarea socială și prin care indivizii și grupurile de indivizi se diferențiază, sunt conduși și se integrează în mod formal. Indivizii, prin asociațiile lor în uzină, stabilesc relații personale. Ei formează grupuri informale în cadrul cărora fiecare persoană capătă o anumită poziție și un anumit statut. Natura acestor grupuri informale este foarte importantă, după cum s-a dovedit în camera experimentală, *Relay Assembly Test Room (RATR)* și în camera de observație, *Bank Wiring Observation Room* [...].

Experiența din *RATR* arată că atunci când inovațiile sunt introduse cu prudență și în funcție de sentimentele reale ale muncitorilor, aceștia dezvoltă, în general, un tip spontan de organizare informală, care nu numai că va exprima cu mai multă acuratețe valorile și semnificațiile care le sunt proprii, dar, probabil, se va armoniza mai bine cu scopurile conducerii.

Deși, studiile de organizare informală de la uzina Hawthorne vizează angajații, ar fi inexact să credem că fenomenul se produce numai la acest nivel. Organizarea informală se manifestă la toate nivelurile, de la bază la vârf. Organizarea informală, atât la nivelul conducerii, cât și la cel al bazei, poate fie să faciliteze, fie să împiedice cooperarea și comunicarea. În ambele cazuri, la toate nivelurile organizației, organizările informale există ca o condiție necesară a colaborării. Fără ele, organizarea formală nu ar putea supraviețui multă vreme.

Organizarea formală și cea informală sunt, așadar, aspecte interdependente ale interacțiunii sociale”.

(Roethlisberger, Fritz J. și Dickson, William J., *Management and the Worker*, 2003, pp.559- 560)

De consultat:

Roethlisberger, Fritz J. și Dickson, William J. (2003). *Management and the Worker*. În *Early Sociology of Management*. Taylor & Francis.

[http://books.google.ro/books?id=VMYQrt6fZr8C&printsec=frontcover&dq=Dickson,+William,+J.+\(2003\).+Management+and+the+Work](http://books.google.ro/books?id=VMYQrt6fZr8C&printsec=frontcover&dq=Dickson,+William,+J.+(2003).+Management+and+the+Work)

Lucrări:

Roethlisberger, Fritz J. și Dickson, William J. [1939] (1979). *Management and the Worker*. Cambridge: Harvard University Press;

Roethlisberger, Fritz J. (1968). *Man in Organization. Essays*. Hardcover.

http://en.wikipedia.org/wiki/Fritz_Roethlisberger

http://www.mgmtguru.com/mgt301/301_Lecture1Page10.htm

ROTHSCHILD-WHITT, JOYCE (n. 1948)

Sociolog american. Doctorat în sociologie la Universitatea Santa Barbara din California (1977).

Profesor de sociologie la Boston College, apoi la University of Toledo. Profesor de sociologie la Virginia Polytechnic Institute (din 1991) și la State University Blacksburg, Virginia (din 2003). Domenii de interes:

sociologia muncii și a organizațiilor, economie și societate/ restructurare economică și schimbare globală; democrația asociațională; locul de muncă și democrația economică, gen și muncă.



sociologia muncii și a organizațiilor, economie și societate/ restructurare economică și schimbare globală; democrația asociațională; locul de muncă și democrația economică, gen și muncă.

Pornind de la modelul weberian de organizare, bazat pe autoritate și individualism, autoarea identifică mai multe condiții pentru dezvoltarea organizațiilor colectiviste, egalitare și democratice. Ea consideră că acestea sunt subreprezentate în societate, iar lipsa lor accentuează aspectele negative ale capitalismului. Cooperativele există în țări din toată lumea, iar ele au un mod de funcționare care schimbă relațiile dintre angajați, administrație și societate. Ele dezvoltă un tip de compromis care îmbunătățește comunicarea și relațiile umane, dar care alunecă ușor spre refuzul total al democrației. Rothschild le consideră ”instituții alternative”. Analiza condițiilor structurale și a mediului în care funcționează arată modul în care ele susțin sau compromit realizarea idealurilor colectivist-democratice. Din păcate, oligarhizarea, deplasarea de la obiective spre sporirea puterii interne, arată fragilitatea organizațiilor participativ-democratice.

Pornind de la scandalul Enron, Rothschild a realizat interviuri în profunzime cu 300 de denunțatori din firme și a constatat că peste 80% dintre cei care au vorbit public despre neregulile din firme au fost concediați, nu înainte de a fi discreditați. În cele mai multe organizații, sentimentele de bine și rău, codurile de etică profesională și morala religioasă dispar în fața a "ceea ce trebuie". Organizațiile acceptă multe greșeli din partea angajaților, dar nu și lipsa de complicitate. Teama de represalii întărește opacitatea firmelor. "Dacă vrem ca societatea să fie protejată de fraude masive, trebuie să consolidăm legislația în așa fel încât să le permitem angajaților din organizații să vorbească frecvent în public, înainte ca ele să-și piardă încrederea clienților și să fie implicate în scandaluri publice. Organizațiile au un drum lung de parcurs în procesul de învățare a toleranței și a comunicării publice".

Analizând cheltuielile de călătorii și divertisment din diverse companii, Rothschild a ajuns la concluzia că acestea fie sunt forme de acoperire a unor nereguli fiscale, fie impun elaborarea unor politici clare, scrise, de călătorie pentru angajați.

De consultat:

Rothschild, Joyce și Whitt, Allen J. (1989). *The Cooperative Workplace: Potentials and Dilemmas of Organisational Democracy and Participation*. Cambridge University Press.

[http://books.google.ro/books?id=vJw4AAAAIAAJ&printsec=frontcover&dq=Rothschild,+Joyce+and+Whitt,+Allen+J.+\(1989\)&...](http://books.google.ro/books?id=vJw4AAAAIAAJ&printsec=frontcover&dq=Rothschild,+Joyce+and+Whitt,+Allen+J.+(1989)&...)

Lucrări:

Lindenfeld, Frank și Rothschild-Whitt, Joyce (1982). *Workplace Democracy and Social Change*. Boston MA: Porter Sargent Publishers.

Rothschild, Joyce și Whitt, Allan J. (1989). *The Cooperative Workplace: Potentials and Dilemmas of Organisational Democracy and Participation*. Cambridge University Press.

www.mpia.vt.edu/faculty.php?page=rothschild

www.scienceblog.com/community/older/2002/A/20027089.html



RUBINSTEIN, SAUL AVERY. Sociolog și expert american în management. Este profesor la Universitatea Rutgers din New Jersey. A absolvit sociologia la Swarthmore College (1976) și masterul în administrație și politici sociale la Harvard Business School (1980). A susținut doctoratul în management la Massachusetts Institute of Technology (1996). Este directorul Centrului

pentru Transformare la Locul de Muncă din cadrul Universității Rutgers (din 1998).

El consideră că angajații sunt tot mai interesați de lucruri ce țin de domeniul exclusiv al managementului. Acest interes a schimbat rolurile și responsabilitățile în cadrul organizațiilor și a impus liderilor să dezvolte noi forme de organizare care se potrivesc acestei nevoi. Interesul pentru învățare a sporit calitatea muncii și comunicarea internă. Organizarea de la General Motors s-a extins în mai multe instituții. Acolo echipa de lucru este formată din 6-15 persoane, iar ea are responsabilități în mai multe domenii: planificarea și programarea lucrului, inventarul, controlul, constrângerile bugetare, instruire, reparații, absenteism, programarea concediilor etc. Interdependența dintre echipe a făcut ca managementul să devină o preocupare a tuturor angajaților. Lipsa sindicatelor a sporit participarea și comunicarea. Oamenii din instituții au învățat să apeleze la instanțele de judecată pentru a-și proteja drepturile, iar acest obicei s-a dezvoltat mai puternic în SUA tocmai datorită faptului că sindicatele sunt inexistente în cele mai multe organizații. Consilierii din întreprinderi au un rol pe care liderii de sindicat l-au abandonat și nici supraveghetorii și șefii direcți nu îl pot suplini. Gestionarea participării forței de muncă duce la o îmbunătățire semnificativă a productivității.

De consultat:

Rubinstein, Saul A. și Kochan, Thomas A. (2001). *Learning From Saturn: Possibilities from Corporate Governance and Employee Relations*. Ithaca: Cornell University Press.

<http://books.google.ro/books?id=PCFU7rEAYksC&printsec=frontcover&dq=Saul+A.+Rubinstein&hl=r>

Lucrări:

Rubinstein, Saul A., Bennett, Michael și Kochan, Thomas A. (1994). *Saturn Partnership Co-Management and the Reinvention of the Local Union*. Massachusetts Institute of Technology.

Rubinstein, Saul A. și Kochan, Thomas A. (1997). *Toward a Stakeholder Theory of the Firm: the Case of the Saturn Partnership*. Massachusetts Institute of Technology.

Rubinstein, Saul A. și Kochan, Thomas A. (2001). *Learning From Saturn: Possibilities from Corporate Governance and Employee Relations*. Ithaca: Cornell University Press.

<http://www.smlr.rutgers.edu/faculty/Vita/CVRubinstein.pdf>

SAINSAULIEU, RENAUD (1935–2002).

Sociolog francez. Doctor de stat în litere și științe umane. Profesor la Institutul de Științe Politice din Paris. A condus Centrul de Studii Sociologice și a întemeiat Laboratorul de Sociologie a Schimbărilor Instituționale, din Paris. Președinte al Asociației Internaționale a Sociologilor de Limbă Franceză (1992–1996). Unul din principalii teoreticieni francezi ai sociologiei organizațiilor. A realizat numeroase cercetări privind cultura și construirea identității indivizilor din organizații, precum și schimbarea ca formă de dezvoltare în întreprinderi. Astfel, în anii '80, el a inițiat un important program de cercetare: “Modernizarea întreprinderilor în Franța și în Polonia”.



“Analiza schimbării propusă de Renaud Sainsaulieu (1987, *op.cit.*) se articulează în jurul conceptului de dezvoltare, larg utilizat de economiștii interesați de viitorul societăților din lumea a treia. Renaud Sainsaulieu transferă în domeniul întreprinderilor concepția potrivit căreia dezvoltarea și schimbările pe care ea le implică nu pot rezulta decât din anumite inițiative locale bazate pe învățarea progresivă și a altor practici de producție și de gestiune. Această concepție asupra schimbării atribuie un rol esențial fenomenelor culturale: ele sunt acelea care vor determina posibilitățile de învățare. Mergând pe linia lui Crozier și Friedberg (1977, *op.cit.*), Renaud Sainsaulieu consideră că dezvoltarea socială a unei întreprinderi rezultă nu atât dintr-o acțiune de schimbare decisă *ex nihilo*, cât dintr-o serie de reacții colective complexe la presiunile mediului extern și ale funcționării interne. «Jocurile» strategice obișnuite și ajustările culturale pe care le prilejuiesc ele pot conține, astfel, o dinamică a învățării și pot fi purtătoare de creativitate și de înnoire. Înțelegerea schimbării ca dezvoltare apare, în multe privințe, ca o variantă a schimbării ca efect al învățării. Într-adevăr, acest ultim termen stă în centrul ambelor abordări. Neîndoielnic, demersul lui Renaud Sainsaulieu este interesant, deoarece acordă o atenție deosebită resurselor existente, proceselor în germene și transformărilor deja începute, precum și șanselor acestora de a se răspândi și generaliza. O perspectivă asemănătoare a orientat și ipotezele unui program de cercetări centrat pe analiza inovațiilor din serviciile publice; programul respectiv a urmărit îndeosebi identificarea resurselor locale de înnoire, precum și a modalităților de generalizare a lor. Totuși, această abordare se delimitează de analiza strategică, înțelegând schimbarea nu ca o criză, ca adaptare sau ca dezvoltare, ci ca manifestare a unei multitudini de deplasări și de interdeplasări ale actorilor, schemelor cognitive și dispozitivelor implicate. Înnoirea se poate, astfel, desfășura în modalități diferite, în funcție de resursele angajate de actori în organizațiile respective. Pe de altă parte, noțiunea de *deplasare* [*déplacement*], inspirată de Michel Callon și Bruno Latour, oferă un

cadru mai flexibil pentru înțelegerea unei game variate de inovații și de schimbări, atrăgând atenția asupra modului în care unele dintre acestea sunt însușite și, în consecință, modificate”.

(Lafaye, Claudette, *Sociologia organizațiilor*, 1998, pp. 57-58)

Lucrări:

Sainsaulieu, Renaud (1982). *Identite au travail: les effets culturels de l'organisation*. Paris: PFNSP.

Sainsaulieu, Renaud (1987). *Sociologie de l'organisation et de l'entreprise*. Paris: PFNSP.

Sainsaulieu, Renaud [1989] (1993). *Fondaments sociologiques et perspectives pour la gestion des ressources humaines en entreprise*. Paris: PFNSP.

Piotet, Françoise și Sainsaulieu, Renaud (1994). *Méthodes pour une sociologie de l'entreprise*. Paris: Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques & ANACT.

Sainsaulieu, Renaud (1997). *Sociologie de l'entreprise. Organisation, culture et développement*, 2e édition. Presses de Sciences Po et Dalloz.

fr.wikipedia.org/wiki/Renaud_Sainsaulieu

en.wikipedia.org/wiki/Renaud_Sainsaulieu

http://www.pressesciencespo.fr/fr/livre/?GCOI=27246100028050&fa=author&person_id=33

SALANCIK, GERALD, R. (1943–1996). **Expert american în management.** D. B. Kirr Professor de organizare la Graduate School of Industrial Administration at Carnegie Mellon University.

“ Pentru Pfeffer și Salancik, strategiile posibile pe care le poate utiliza o organizație ca să-și echilibreze dependențele sunt de patru feluri. Ea poate: 1) să se adapteze sau să modifice constrângerile; 2) să modifice interdependențele prin fuziune, diversificare sau extindere; 3) să ajusteze mediul înconjurător, fie prin direcționare la diferite organizații, fie prin înființarea de joint ventures cu alte organizații, fie prin alte tipuri de asocieri; 4) să modifice legalitatea sau legitimitatea mediului înconjurător prin acțiuni politice. Există numeroase modalități de a aplica primul tip de strategie, privind adaptarea sau modificarea constrângerilor externe. O organizație poate acorda o atenție secvențială (v. March) solicitărilor la care este supusă, ocupându-se mai întâi de una, apoi de alta, pe măsură ce devin mai puțin presante. De exemplu, pentru o vreme, clienții pot avea prioritate, apoi atenția se poate îndrepta către economiile financiare pretinse de proprietari sau creditori [...]. Fuziunea, diversificarea sau extinderea sunt modalități de aplicare a celui de al doilea tip de strategie, modificarea relațiilor de interdependență. Fuziunile permit acest lucru prin aducerea în organizație a

controlului resurselor critice, stabilizând schimbările acestora. Aceste manevre pot avea loc înapoi, lateral sau înainte, prin încorporarea furnizorilor, concurenților sau cumpărătorilor. Diversificarea modifică și lărgeste rețeaua de interdependență a unei organizații, eliminând orice dependență exagerată într-un singur domeniu [...]. În al treilea rând, ajustarea mediului înconjurător este o strategie mai frecvent urmată decât absorbția totală prin fuziune. Directoratele colective, în cadrul cărora consiliile de conducere includ manageri ai mai multor organizații, cartelurile pentru controlarea furnizorilor, acordurile comerciale, apartenența la asociațiile comerciale, la consiliile coordonatoare pe ramură și la corpurile consultative, încheierea de joint ventures, în care două sau mai multe organizații lucrează împreună și alte asemenea sunt foarte obișnuite. Asemenea legături ajută la informarea organizațiilor participante în legătură cu ceea ce se întâmplă în afara lor și asigură o angajare reciprocă [...]. În al patrulea și ultimul rând, dacă niciuna din celelalte strategii nu le sunt la îndemână, organizațiile recurg la acțiunea politică. Ele se străduiesc să obțină și să mențină impozite, tarife sau subvenții favorabile sau să-și rezerve lor sau membrilor lor anumite licențe (în cazul practicării medicinei sau a avocaturii, de exemplu, care este restrânsă la categorii de oameni strict calificați) sau să-i acuze pe alții de încălcarea regulamentelor (ca în situația în care concurenții sunt acuzați de încheierea unor convenții monopoliste prohibitive. Aceste activități politice întreprinse de organizații au un caracter permanent, manifestate prin finanțarea unor partide politice, prin influențarea unor membri ai guvernelor sau corpurilor legislative și prin reprezentarea în agenții și consilii guvernamentale sau de alte naturi conexe”.

(Pugh, Derek S. și Hickson, David J., *Managementul organizațiilor*, 1994, pp. 63-64)

Salancik s-a concentrat asupra conflictelor din instituții generate de resursele limitate, de incertitudinea mediului, de interdependență, de lacunele legislative și dominația jucătorilor puternici. Aceste influențe externe constrâng opțiunile și reduc controlul indivizilor asupra propriilor lor acțiuni. Pentru a înțelege comportamentul unei organizații trebuie să înțelegem contextul în care el se manifestă, modul în care contextul social își exercită influența, jocurile politice, ceremoniile și ritualurile publice. Designul organizațional și deciziile manageriale sunt în mare parte forme de răspuns la provocările contextuale, fac parte din aceste ceremonii și ritualuri. De aceea, organizațiile au o natură socială. Dacă instituțiile sunt produsele contextelor sociale, și acțiunile și credințele oamenilor trebuie înțelese în funcție de contextele în care au loc. Recompensele extrinseci domină și modifică recompensele intrinseci. Din perspectivă macro, contextul definește aspecte precum legitimitate, norme, așteptări, instituții. Din perspectivă micro, contextul definește aspecte precum conformitate, angajament, relații cu clienții.

Dependența unei organizații depinde de: 1. magnitudinea resurselor, raportată la intrări și ieșiri (cât de serioase ar fi consecințele reducerii resurselor); 2. libertatea pe care o au cei ce controlează o resursă (cu cât o resursă e controlată mai puternic, cu atât dependența e mai mare și firma e într-o situație mai dificilă); 3. gradul de monopol al resurselor și absența resurselor alternative.

De consultat:

Pfeffer, Jeffrey și Salancik, Gerald R. (1978). *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. New York: Harper & Row.

[http://books.google.com/books?id=iZv79yE_AC&dq=Pfeffer,+Jeffrey+and+Salancik,+Gerald,+R.+\(1978\).+The+External+Control+of+Organizations...](http://books.google.com/books?id=iZv79yE_AC&dq=Pfeffer,+Jeffrey+and+Salancik,+Gerald,+R.+(1978).+The+External+Control+of+Organizations...)

Lucrări:

Pfeffer, Jeffrey și Salancik, Gerald R. (1974). Organisational Decision Making as a Political Process: The Case of a University Budget. *Administrative Science Quarterly*, June, Volume 19, no. 2, pp.135-151.

Staw, Barry M. și Salancik, Gerald R. (1977). *New Directions in Organizational Behavior*. Saint Clair Press.

Pfeffer, Jeffrey și Salancik, Gerald R. (1978). *The External Control of Organisations: A Resource Dependence Perspective*. New York: Harper & Row.



SCHACHTER, STANLEY (1922–1997). **Psiholog american.** Inițial a fost student la Istoria Artei la Universitatea Yale, ca apoi să-și ia masteratul în psihologie. În anul 1947 a trecut la Massachusetts Institute of Technology, unde a colaborat cu Kurt Lewin, creatorul Centrului de Cercetare a Dinamicii Grupului și care avut o mare contribuție la formarea sa profesională.

După moartea lui Lewin (1947), acest centru se mută la Universitatea din Michigan, intrând în componența Institutului de Cercetări Sociale. Doctor în psihologie (1949). A studiat, experimental, relația dintre nevoia de afiliere și anxietate, ajungând la concluzia că tendința de afiliere crește pe măsură ce anxietatea devine mai intensă. A realizat și studii privind conformarea, obezitatea etc. Împreună cu Jerome E. Singer a realizat un experiment (1962) pe baza căruia au elaborat o *teorie cognitiv-fiziologică* a emoțiilor.

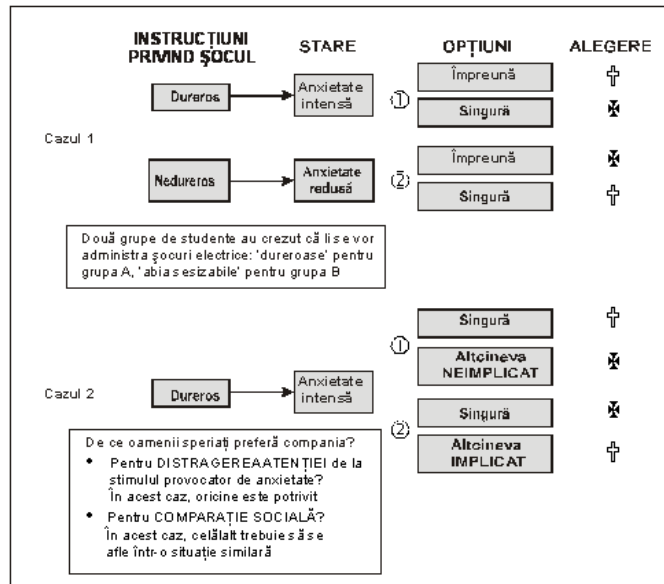
“Ce se întâmplă cu «reneații» care opun rezistență puterii exercitate de majoritate? Schachter (1951) a creat pentru experimentul său grupuri de câte opt și zece persoane, numite cluburi, a căror sarcină a fost să poarte discuții pe teme diferite. Un club discuta despre filme, altul despre radio, alt grup urma să discute cazul unui delincvent minor. În acest din urmă grup se urmărea analizarea modului în care era tratat tânărul, variind de la o abordare extrem de liberală, de-a dreptul prietenoasă, de tipul celei care sugera să fie «supus unei psihoterapii atente», până la sentințe intransigente. De data aceasta a fost supus analizei grupul (majoritatea), iar colaboratorul era singura persoană a cărei sarcină consta în a se comporta în trei feluri diferite în trei grupuri diferite în cadrul aceleiași teme, adică a aceluiași club.

Cele trei modalități de comportament presupuneau următoarele roluri «jucate» de persoana care colabora cu cercetătorul: a) rolul de «renegat», care s-a opus de la bun început părerii grupului, fără să cedeze până la sfârșit; b) rolul conformistului «drăgălaș», care la început susținea o părere diametral opusă celei a grupului, dar care, sub influența argumentelor grupului, și-a modificat părerea în direcția dorită de grup; c) rolul de conformist «desăvârșit», care a fost de acord de la bun început cu părerea exprimată de grup. S-a dovedit că în momentul în care membrii grupului întâmpinau rezistență, în primele două cazuri, începeau să-l convingă cu feroare pe oponent despre justetea punctului lor de vedere. Dacă acesta continua să opună rezistență, grupul încerca să-l «convertească», depunând eforturi pentru încă o vreme. Dar dacă și următoarele încercări se dovedeau ineficiente, grupul sfârșea prin a-l marginaliza pe membrul încăpățânat, nemaicomunicând cu el și nepermițându-i să ia cuvântul pentru a-și exprima părerea, ca și cum i-ar fi protejat pe alții de o eventuală molipsire de părerile neacceptate. Pe scurt, nonconformistul extremist a fost tratat ca un «renegat». Efectul marginalizării lui a fost foarte puternic, mai ales în grupul în care Schachter a creat legături puternice de apartenență prin sentimentul de mulțumire datorat atitudinii lor extrem de bătaioase. Un asemenea grup pornea cu o deosebită asprime, ba chiar cu ostracism, la atacurile menite să-l pedepsească pe membrul nesupus. Cu totul altul a fost raportul grupului față de conformistul «drăgălaș», adică față de cel care chiar după primul val de convingere a împărtășit părerile grupului. După «convertire», grupul l-a tratat pe membrul lor foarte prietenos”.

(Wosińska, Wilhelmina, *Psihologia vieții sociale*, 2005, pp. 155-156)

”În 1959, Stanley Schachter a emis ipoteza că teama, îngrijorarea, *condițiile stresante de orice fel* constituie factori de natură să provoace și să amplifice nevoia noastră de afiliere. Conform teoriei emise de către Schachter, un pericol extern stârnește frica, ceea ce motivează subiectul să caute și să agreeze compania altor oameni, amenințați de același pericol. În studiul clasic al lui Schachter, menit să testeze starea de *tensiune împărtășită*, un grup de studenți în psihologie au fost invitați să participe la o serie de experimente în care li s-a spus că urmau să suporte șocuri electrice. Participanților din prima condiție li s-a indus o stare de anxietate intensă, prin anunțul că șocurile administrate vor fi dureroase; participanților din cea de a doua condiție li s-a indus o stare de anxietate redusă, fiind prevenite asupra unor șocuri electrice slabe, abia sesizabile. După crearea celor două stări diferențiate de anxietate, participanții au fost anunțați că trebuie să mai aștepte circa zece minute, deoarece aparatura mai necesita câteva mici ajustări. Fiecărei studenți i s-a oferit posibilitatea să aștepte începerea experimentului fie de una singură, fie în compania unei alte participante. După înregistrarea tuturor opțiunilor, experimentul s-a încheiat (v. Cazul 1 din figura următoare). Rezultatele au susținut ipoteza lui Schachter că dorința de a fi împreună cu altcineva se va manifesta mai frecvent în cazul participanților cu grad ridicat de anxietate: 20 dintre cele 32 de studenți din prima condiție au ales să

aștepte cu altcineva, pe când numai 10 din cele 30 de participante cu anxietate scăzută au făcut această opțiune.



Schachter s-a întrebat apoi și *de ce* oamenii speriați de iminența unui pericol preferă să nu fie singuri. Se puteau emite două ipoteze: fie că prezența altcuiva ar *distrage atenția* persoanei speriate de la stimulul provocator de anxietate, fie că participantele la experiment doreau compania datorită nevoii de *comparație socială* – căutând în cealaltă persoană o sursă de informații și un etalon cu care să își evalueze propriile reacții. În eventualitatea că prima ipoteză era corectă, oricine ar fi fost o companie dezirabilă; în cealaltă eventualitate, nevoia de comparație socială ar fi făcut dezirabilă numai compania unei alte persoane aflate în aceeași situație.

Într-un al doilea experiment, tuturor participantelor li s-a indus o stare de anxietate intensă, fiind prevenite că vor suporta șocuri electrice puternice și dureroase. După care li s-a propus să aleagă între a aștepta fiecare de una singură sau împreună cu altcineva. De această dată, caracteristicile celeilalte persoane au reprezentat variabila independentă. Unui prim grup de participante i s-a oferit alegerea între a sta singure sau în compania altor participante la același experiment, în vreme ce un al doilea grup au avut de ales între a sta singure sau împreună cu alte studenți, care nu participau la experiment, ci așteptau niște profesori. Rezultatele Cazului 2 din figura alăturată arată că preferința pentru a fi în compania cuiva nu se explică prin dorința de distragere a atenției: studenții care aveau de ales între a fi singure sau în prezența altor participante aflate în aceeași situație au optat pentru cea de a doua variantă, pe când cele care puteau să aștepte doar în compania unor studenți neimplicati în experiment au preferat să fie singure. Acest fapt indică destul de categoric nevoia de comparație socială drept principal motiv de afiliere în situații de teamă, demonstrând că nu orice companie poate fi de folos în astfel de situații. Se pare că atunci când ne temem sau ne îngrijorează ceva, am

prefera să fim alături de alte persoane apăsate de aceleași temeri și de aceleași griji. Experimente ulterioare au probat validitatea acestei interpretări în contexte diferite. De exemplu, în 1989, James Kulik și Heike Mahler au constatat că pacienții aflați în așteptarea unei operații pe cord au preferat să stea în același salon cu alți pacienți în stare postoperatorie, sperând să obțină de la aceștia informații despre ceea ce îi așteaptă pe masa de operație, precum și încurajări reconfortante, întrucât veneau din partea unor persoane ce trecuseră cu bine printr-o experiență extrem de riscantă și, implicit, generate de anxietate”.

(<http://www.scribde.com/sociologie/Afilier-a-tracie-iubire19139234.php>)

De consultat:

Festinger, Leon, Schachter, Stanley și Back, Kurt (1963). *Social Pressures in Informal Groups*. Stanford: Stanford University Press.

[http://books.google.com/books?id=1zSsAAAIAAJ&printsec=frontcover&dq=Festinger,+Leon,+Schachter,+Stanley+and+Back,+Kurt+\(1963\).+Social+Pressure](http://books.google.com/books?id=1zSsAAAIAAJ&printsec=frontcover&dq=Festinger,+Leon,+Schachter,+Stanley+and+Back,+Kurt+(1963).+Social+Pressure)

Lucrări:

Festinger, Leon, Schachter, Stanley și Back, Kurt (1950). *Social Pressures in Informal Groups*. Stanford University Press.

Schachter, Stanley (1959) *The Psychology of Affiliation*. Stanford: Stanford University Press.

Schachter, Stanley și Singer, Jerome E. (1962). Cognitive, Social and Psychological Determinants of Emotional State. *Psychological Review*, no.69, pp.379-399.

Schachter, Stanley (1971). *Emotion, Obesity and Crime*. New York: Academic.

http://en.wikipedia.org/wiki/Stanley_Schachter



SCHAFF, ADAM (1913–2006). **Economist și filosof polonez.** A studiat economia la École des Sciences Politiques et Économiques din Paris și filosofia în Polonia, specializându-se în epistemologie. Doctor în filosofie la Universitatea din Moscova. Între anii 1952 și 1953, el a fost directorul Institutului de Filosofie și Sociologie al Universității din Varșovia. Membru al Academiei de Științe din Polonia și al Clubului de la Roma. *Doctor*

honoris causa al universităților din Nancy, Paris și Ann Arbor. Schaff a fost și director al Centrului European de Coordonare a Cercetării și de Documentare în Științele Sociale din Viena, Austria. Adam Schaff a fost, alături de Günter Friederichs, coordonatorul unui raport către Clubul de la Roma, intitulat: *Microelectronica și societatea* (1982).

“După cum s-a afirmat mai înainte, automatizarea completă va elimina pe termen lung o mare parte din munca umană, *în sensul tradițional al termenului*. Ce vrea să spună această subliniere și de ce a fost adăugată? Am adăugat-o în mod deliberat și datorită convingerii că automatizarea *completă* a producției și serviciilor, cu toate că va elimina munca umană, nu poate să elimine activitatea umană de diferite tipuri și specii. Pentru a înțelege sensul acestei poziții trebuie să definim ceea ce înțelegem prin *muncă*. Cuvântul *muncă* înseamnă aici, în concordanță cu înțelegerea comună, activitatea umană realizată cu intenția obținerii unui efect în producție (producerea de bunuri) sau în servicii (satisfacerea altor nevoi umane), prin intermediul cheltuielii de energie fizică sau mentală. Tocmai pe această bază facem distincție între munca manuală și mentală (cerebrală). În cazul societăților bazate pe schimbul de bunuri și pe munca salariată, definiția trebuie să includă și intenția obținerii unui salariu de către individul angajat în producție sau în servicii.

Orice muncă este activitate, întrucât presupune cheltuiala deliberată de energie umană, așa cum se întâmplă în orice activitate. Dar nu orice activitate este muncă, întrucât nu orice activitate este realizată cu intenția obținerii unui salariu prin producerea de bunuri în vederea satisfacerii nevoilor materiale ale vieții umane sau prin prestarea unor servicii: ea poate fi o activitate creativă (artistică, științifică etc.) sau o activitate în care ne angajăm pe perioada timpului liber etc. Pentru a evita confuziile terminologice și pentru a facilita înțelegerea mai profundă, insistăm că automatizarea completă va elimina în mare parte *munca* din producție și din servicii, dar nu va însemna sfârșitul *activității* umane și, în acest sens, al ocupației umane. Ea va conduce la înlocuirea a ceea ce a fost anterior *munca* de către ocupația creativă și divertisment. Așadar, pretenția noastră pe care o vom argumenta ulterior, că munca ar putea fi înlocuită de alte forme de activitate umană (ocupație), care vor restitui omului scopul său în viață sau, cu alte cuvinte, propriul său *sens al vieții*, este pe deplin realistă”.

(Schaff, Adam, Ocupația și munca. În Friederichs, Günter și Schaff, Adam, *Microelectronica și societatea*, 1985, pp. 444-445)

Lucrări:

Schaff, Adam (1966). *Introducere în semantică*. București: Editura Științifică.

Schaff, Adam (1982). *Istorie și adevăr* (trad. din l. germană de Alexandru Boboc și Ioan Mihăilescu). București: Editura Politică.

Friederichs, Günter și Schaff, Adam (ed.) [1982] (1985). *Microelectronica și societatea*. București: Editura Politică (trad. din l. engleză de Ana Maria Sandi și Ion Mihăilescu).

http://en.wikipedia.org/wiki/Adam_Schaff

www.generation-online.org/p/pschaff.htm

SCHEIN, EDGAR H. (n. 1928). **Psiholog social și expert american în management.**

Master în psihologie socială la Harvard University (1949). Doctor în psihologie socială la Stanford University (1952). Asistent al lui Douglas McGregor la Massachusetts Institute of Technology. Profesor de management la Sloan School of Management din cadrul MIT. Domenii de cercetare:



motivarea individului, persuasiune coercitivă, dezvoltare și cultură organizațională; evoluția carierei; cultură corporativă. Membru al Asociației Americane de Psihologie și al Academiei de Management. În prezent este profesor emeritus.

“Studiul pe care Schein îl întreprinde asupra motivației începe, ca și în cazul lui McGregor, cu examinarea presupunerilor pe care le fac managerii asupra celor pe care îi conduc. El sugerează că ar exista trei seturi de astfel de presupuneri, pe care le prezintă în ordinea aproximativă a apariției lor istorice și cărora le adaugă încă un set considerat de el a fi cel mai adecvat. 1) *Modelul rațional-economic*, reprezentând viziunea împărtășită de managerii care consideră că muncitorii sunt motivați mai ales de stimulentele economice, așa cum sunt ele întrebuințate de organizație. Muncitorul este esențialmente pasiv și leneș, refuză orice responsabilitate și trebuie deci să fie condus de un manager. Această concepție stă la baza teoriei lui Taylor asupra managementului, care a fost comentată de McGregor sub denumirea de Teoria X. O astfel de abordare a dus la dezvoltarea industriei de masă, dar a fost părăsită odată cu creșterea puterii sindicatelor și apariția meseriilor mai complexe, care pretindeau angajatului să dea mai mult decât «două mâini». 2) *Modelul social*, dezvoltat pe baza înțelegerii necesităților muncitorului de a se impune în cadrul interacțiunilor cu ceilalți și mai ales cu cei din echipa sa. Normele stabilite în grup și presiunile exercitate de colegi au mult mai mult efect asupra producției decât sistemul formal de stimulente materiale și controlul managerial. Cercetările întreprinse de Elton Mayo și colaboratorii săi la uzinele Hawthorne au avut un mare impact, contribuind la transformarea ideilor manageriale, ca și studiile lui Trist și ale colegilor săi privind situația din minerit. Implicațiile pentru manageri sunt explicitate în lucrarea lui Likert asupra necesității adoptării unui stil de conducere «axat pe angajat» sau a unui management participativ de echipă. 3). *Modelul autoafirmării* reprezintă o altă abordare, care subliniază că o organizație tipică îndepărtează orice semnificație din munca depusă de angajați. Este inhibată astfel tendința inerentă a angajaților de a-și exercita capacitatea de înțelegere, competența și aptitudinile într-o manieră matură, ceea ce duce la alienare și insatisfacție. Studiile clinice ale psihologului Abraham Maslow au exercitat aici o mare influență. El susține că autoafirmarea (împlinirea potențialului psihologic distinctiv al fiecăruia) constituie cea mai importantă necesitate umană, mai presus de împlinirea economică și socială. Implicațiile acestei abordări au fost dezvoltate în Teoria Y a lui McGregor, în Modelul II al lui Argyris și în principiul lui Herzberg privind creșterea responsabilității muncii.

4. *Modelul complex*, dezvoltat de Schein, susține că teoriile anterioare sunt prea simplificate și generalizate. Necesitățile umane intră în mai multe categorii și variază în funcție de stadiul de dezvoltare în care se află individul sau de circumstanțele vieții sale. Astfel, motivațiile pot varia de la un individ la altul, de la o situație la alta, de la un moment la altul. Și impactul stimulentele materiale variază: banii, de exemplu, care satisfac de regulă necesități economice fundamentate, le pot servi unora să-și împlinească nevoia de autoafirmare. Ce îi motivează pe milionari să lupte să-și adune cel de-al doilea sau al cincilea milion al lor? În același timp, salariații sunt capabili să-și găsească noi motivații datorită experienței muncii acumulate în organizație, fiind în stare să răspundă diferitelor tipuri de strategii manageriale. Cea mai importantă implicație pentru manageri este cerința de a fi buni diagnosticieni. Ei trebuie să fie destul de flexibili ca să-și poată varia conduita, având nevoie să-l trateze în mod corespunzător pe fiecare angajat, în fiecare situație. Ei pot să utilizeze oricare dintre modelele precedente, cel economic, cel social sau cel al autoafirmării”.

(Pugh, Derek S. și Hickson, David J., *Managementul organizațiilor*, 1994, pp. 183-184)

Edgar Schein este autorul *teoriei ancorelor carierei*, care pornește de la imaginea de sine a individului, de la sinele lui, așa cum acesta s-a conturat odată cu avansarea lui în carieră. Raportat la această imagine se poate contura structura (constructul) psihologică ce sintetizează cele mai importante achiziții ale individului în plan atitudinal-valoric și comportamental la care acesta nu va renunța în niciun chip, desemnată prin termenul de ancoră a carierei.

Există trei elemente care caracterizează ancorele carierei: 1. dinamismul; 2. stabilitatea; 3. puterea.

Ancorele carierei, care dau angajaților motivația intrinsecă, sensul pentru care ar vrea să vină la serviciu, sunt în opinia lui Edgar Schein în număr de opt:

1. *competențe tehnice/functionale*. Interesul primar al unei persoane cu astfel de competențe este să exceleze într-un anumit domeniu de activitate. Managerul eficient trebuie să-i ofere recunoașterea ca expert și să-l ajute să-și păstreze competențele prin oferirea de cărți, participarea la conferințe, încurajarea publicării etc.;

2. *competențe de management general*. Interesele unui astfel de angajat sunt opuse celor tehnice; el este interesat de diverse funcții ale companiei, sintetizează informații și își folosește abilitățile interpersonale. Motivația ideală ar fi oferirea de promovări și mărimi de salariu, șansa să supervizeze proiecte sau să participe la ședințe importante;

3. *autonomie / independență*. Acești oameni vor să fie lăsați în pace, să lucreze după propriile reguli, fără a li se spune ce trebuie să facă. Cea mai eficientă recompensă e să fie lăsați să se manifeste în legea lor, supraveghind însă rezultatul muncii (nu metodele de obținere a rezultatelor);

4. *securitate și stabilitate*. Acești angajați apreciază un mediu predictibil, în care regulile sunt clar definite și cunoscute. Au nevoie de apreciere și de garanții că lucrurile pe care le fac vor fi necesare un timp îndelungat;

5. *creativitatea antreprenorială*. Acești angajați doresc să inițieze proiecte și să conducă ce au creat. Au nevoie de recunoaștere publică;

6. *simțul datoriei*. Sunt persoane care doresc să se dedice unei cauze. Au nevoie să vorbească de legătura dintre serviciu și interesele lor sociale;

7. *provocare pură*. Există angajați care doresc să iasă victorioși în toate încercările și uneori devin persoane dificile în organizație. Lor trebuie să le fie propuse noi încercări;

8. *stilul de viață propriu*. Acești angajați își organizează activitatea în funcție de propriul stil de viață și au nevoie de flexibilitate și înțelegere. Vor să fie evaluați după rezultatele finale, nu după orele de muncă prestate la slujbă.

O relație echilibrată între ancore (imaginea de sine, motivele, aspirațiile, valorile individului) și caracteristicile profesiei/poziției ocupate de acea persoană este o premisă necesară pentru ca ea să fie mulțumită de sine, dedicată sarcinilor și să manifeste încredere în organizație. Lipsa unui asemenea echilibru sporește frustrarea, demotivarea și performanțele scăzute. Osmoza sau discrepanța dintre ancore și profesioni explică succesul sau eșecul profesional, stabilitatea sau instabilitatea carierei.

(după Viorel Apetrei, Cum să motivezi angajații. Fără buget.

În revista *Cariere*, nr. 7, 2007)

(<http://www.cariereonline.ro/articol/cum-sa-motivezi-angajatii-fara-buget>)

De consultat:

Schein, Edgar H. (2004). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

[http://books.google.com/books?id=xhmezdokfnYC&printsec=frontcover&dq=Schein,+Edgar+H.+\(2004\).+Organizational+Culture+and+Leadership](http://books.google.com/books?id=xhmezdokfnYC&printsec=frontcover&dq=Schein,+Edgar+H.+(2004).+Organizational+Culture+and+Leadership)

Lucrări:

Schein, Edgar H. (1978). *Career Dynamics. Matching Individual and Organizational Need*. Addison-Wesley.

Schein, Edgar H. (1980). *Organizational Psychology*, ed. III-a. Prentice-Hall.

Schein, Edgar H. (1985). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

en.wikipedia.org/wiki/Edgar_Schein
mitsloan.mit.edu >... > Directory



SCHRENK, JAKOB (n.1977). **Ziarist german**. A absolvit Deutsche Journalistenschule din München. A obținut doctoratul și predă sociologia la Institut für Soziologie, Ludwig-Maximilians-Universität, München. Este autorul cărții de succes: *Arta exploatării de sine*.

“De mii de ani oamenii visează la o muncă plăcută, pe care să și-o poată organiza după voie. În secolul XXI această utopie ar putea deveni, în sfârșit, realitate. Cu fiecare dimineață în care ne trezim să mergem la serviciu, ne mai apropiem un pic de acest țel. Un vis prinde viață. Slujba care ne place și pe care ne-o organizăm cum vrem. Cu o mică mare problemă: că visul ar putea fi, de fapt, un coșmar.

Angajatul modern nu trebuie să ajungă la serviciu în fiecare zi la aceeași oră. «Tu decizi singur când ajungi», se spune. «Mai stai puțin în pat, dacă ai nevoie să dormi mai mult. Doar am încredere în tine». Vocea angajatorului e prietenoasă și calmă. Când soarele strălucește, oricare dintre noi poate să-și ia liber și să dea câteva telefoane direct de la ștrand sau de acasă. Colegii sunt cei mai buni prieteni. E de la sine înțeles că ne tutuim cu șeful. Cine nu și-ar dori o slujbă la care să-și poată urmări țelurile și dorințele, unde să nu lucreze monoton și mecanic, ci să rezolve probleme interesante, o slujbă la care să aibă parte de provocări și despre care, întors seara acasă, să poată spune satisfăcut: «Am realizat ceva, lucrurile depind de mine?». Însă, când te întinzi relaxat în fotoliu, se întâmplă să sune, dintr-odată, telefonul. «Trimite-mi repede documentele alea», te roagă colegul. Și atunci deschizi laptopul, cauți informațiile, verifici prezentarea. Te afli deja acasă, dar asta nu înseamnă că ziua de lucru s-a încheiat. Acesta e unul dintre momentele în care visul începe să se destrame. 20% mai puțin personal, 20% mai multă productivitate. Tot mai multă muncă se împarte pe umeri tot mai puțini. Independența în luarea deciziilor poate însemna și că angajatul stă la birou trei nopți la rând pentru a termina un proiect. Răsplata: un alt proiect. Vocea angajatorului poate fi și tăioasă: «Dacă nu vă îndepliniți obiectivele, va trebui să desființăm departamentul». Fiecare trebuie să-și administreze singur munca. Cuvântul de ordine este: «Dă totul!». Noua lume a muncii este contradictorie și diametral opusă principiilor cu care ne obișnuiserăm în secolul XX. Ierarhii plate, muncă în echipă, timp de lucru flexibil, responsabilitate individuală – formele moderne de muncă îi oferă angajatului libertate și îl expun totodată unor noi constrângeri și așteptări. La sfârșitul anilor '90 capitalismul atingea o nouă treaptă a evoluției sale. Inovațiile precum Internetul, cargourile uriașe sau diversele revoluții logistice sunt totodată condiția și rezultatul unei noi ordini economice mondiale. Bunurile și informațiile ajung în timp record în toate colțurile lumii. Iar aceste schimbări globale ne privesc pe toți. Odată cu boomul internetului lumea a fost conectată, computerul a devenit cea mai importantă unealtă de lucru, cotațiile la bursa au sărit în aer și mulți studenți la informatică s-au trezit peste noapte milionari. La sfârșit banii s-au terminat, dar episodul isteric nu a rămas fără consecințe. La flacăra miliardelor arse, *New Economy* a topit imaginea vechiului angajator și a făurit o versiune 2.0, care a depășit de mult branșa IT sau alte industrii ale viitorului, devenind valabilă și în vechea economie, pentru milioane de angajați obișnuiți, bancheri, agenți de asigurări, frizeri, vânzătoare și așa mai departe. Angajatul modern nu mai trebuie să arate ca revoluționarii moderni ai internetului – care purtau tricou la întâlnirile de afaceri și jucau fotbal de masă în timpul orelor de program – pentru a fi adeptul acelorași valori de bază: flexibilitate, implicare, spirit întreprinzător. Angajați de la

IBM sau Siemens, Volkswagen sau BMW se condamnă singuri la muncă în weekend, nu mai notează orele suplimentare pe care le fac și sunt disponibili chiar și în concediu pentru colegii lor. Nu mai e nevoie ca un șef să amenințe cu reținere din salariu sau cu avertismente. Am ajuns să internalizăm controlul, el se află în capul nostru. Dorim ceea ce trebuie să dorim.

Capitalismul se extinde tot mai mult conform unor reguli proprii, la fel ca universul de la *Big Bang* încoace. Tendința economiei occidentale de a cuceri chiar și cele mai inaccesibile locuri de pe pământ a fost numită de Rosa Luxemburg «acaparare de teritorii». Globalizarea a dat acestui fenomen vechi o cu totul altă dimensiune. Noutatea e că principiile de piață și cultura muncii se răspândesc nu doar în universul afacerilor, ci, tot mai mult, și în lumea interioară a individului. Economia dezlănțuită acaparează acele domenii clar definite înainte drept neeconomice, cum ar fi timpul liber sau sentimentele noastre. Slujba ne promite recunoaștere și diversitate, distracție și emoție, aventură și prietenie, se apropie, în formele pe care le capătă, de viața privată și sfârșește prin a o devora. Putem denumi acest lucru «acaparare a teritoriului interior». Ca și globalizarea, acest proces colectiv-psihologic distruge ordini vechi și face loc unora noi. Sub ochii noștri, se construiește o lume nouă, a cărei hartă nu o cunoaștem încă. Curioși, confuzi și un pic temători, angajații moderni se deplasează pe aceste pete albe de pe glob, *terra incognita* a muncii. Cine se aventurează într-o lume nouă nu ar trebui să se mai uite pe hărțile vechi. Poate că sunt cunoscute, clare și bine structurate, însă nu mai indică nicio direcție.

Noțiunile centrale ale societății industriale – condica de prezentă, principiul seniorității, contractul colectiv de muncă – ar putea ajunge curând în manualul de istorie. Biografia profesională liniară, care promitea sau te amenința cu o carieră fără întreruperi, pe viață, turele care începeau invariabil la 8 dimineața, pentru a se încheia în jur de 16:30 – toate acestea sunt realități de mult depășite. În fabrici și în birouri nu se mai lucrează după principiul «*Command and Control*» – comandă și executare –, ci se preferă autonomia individuală și structurile matriciale. Cum se lucrează și cum se trăiește în ziua de azi? Cum ar putea arăta harta noii lumi a muncii?

Această carte este relatarea unei călătorii prin noul univers al muncii. Pentru a-l explora, nu a trebuit să zbor în Japonia, unde angajații își părăsesc locurile de muncă doar pe targă sau în coșciug. Nici nu a fost nevoie să mă întâlnesc cu informaticieni din Silicon Valley – nu, a fost de ajuns să mă uit în jurul meu, în Germania. Am vorbit cu angajați din bănci care urăsc ierarhiile și își iubesc munca sau cu zilieri care își doresc un loc de muncă stabil. Din ghidurile de carieră am învățat cum se transformă angajatul modern într-un brand și cum face din propria lui viață un centru de evaluare. Această carte vorbește despre electricieni din orașelul Zittau care străbat 850 de kilometri până la muncă și despre copii mici care învață chineza pentru a face față pe piața globală a viitorului. Am făcut jogging cu angajați ai operatorului de telefonie mobilă O2 și am învățat de la doctorul Werner Mang, chirurgul vedetelor, cum un nas frumos ajută inclusiv în carieră.

În noua lume a muncii nu s-au schimbat doar climatele și regulile de comportament, ci s-a creat în primul rând un nou model, un prototip al angajatului modern. Aceste coduri și reguli nu se regăsesc în nicio carte de căpătâi, ci se compun din orgoliu și dorință individuală, din ambiția de a îndeplini un rol informal în organizație și din rupturi macroeconomice. Împreună, ele formează «arta exploatării de sine», iar aceasta presupune trei virtuți de bază. Locul de muncă trebuie câștigat: joburile devin tot mai nesigure, concurența, tot mai acerbă; pentru a răzbate, angajatul trebuie să realizeze tot mai mult. El ajunge să se considere pe sine însuși o companie, ale cărei departamente trebuie verificate, analizate și optimizate continuu, își rafinează modul individual de a se prezenta și încearcă să descopere noi piețe – și toate astea la nivel global.

Angajatul *stand-by*: grație telefonului inteligent (smartphone), WLAN-ului (rețea wireless) și calculatorului, angajatul modern este disponibil permanent, doar atunci când proiectul a fost dus la bun sfârșit. În ultimul weekend liber, angajatul modern își programează un curs de perfecționare. Munca plătită ocupă un loc tot mai mare în viața lui, iar el renunță la timpul liber pentru companie. Pentru hobby-uri, prieteni și familie îi rămâne tot mai puțin timp. Nu-i nimic: jobul oferă și el multă diversitate și divertisment. Libertatea care ne ține captivi: angajatul modern nu mai este controlat strict; el își organizează munca după propriile standarde, își folosește imaginația și pasiunile și se identifică în întregime cu ceea ce face. și, pentru că «la muncă» nu sunt utile doar cunoștințele de specialitate, ci și sentimentele și personalitatea, jobul începe să acapareze noi regiuni din creier și îl eliberează pe angajat, câștigând însă, paradoxal, o putere tot mai mare asupra lui.

Există, probabil, puțini oameni la care să se potrivească exact toate cele enumerate. Pe de altă parte, nu mai există nici o profesie complet neatinsă de frământările descrise anterior. Mai important însă decât schimbările concrete de rutină a muncii și de comportament – care pot fi observate deja – este că se modifică însăși imaginea noastră despre muncă, felul în care vorbim și gândim despre slujbă, ceea ce așteptăm de la ea și de la noi. În trecut, angajatul tipic era pasiv, făcea ce i se spunea și se bucura când putea să plece, în sfârșit, acasă.

Noul angajat-model este întreprinzătorul entuziast, un artist al exploatării de sine. E o imagine care, fără îndoială, va influența, în viitor, mult mai pregnant munca noastră. Artistul exploatării de sine nu e un tehnocrat plicticos. El este produsul contraculturii care a zdruncinat, în anii '60 ai secolului trecut, vechea societate burgheză, a avut o influență importantă asupra culturii și societății și a înlocuit valori tradiționale precum ordinea, disciplina, curățenia și punctualitatea cu un sistem nou, profund individualist: «Fii tu însuși! Fă ce vrei! Fii diferit!». Revoluționarii anului '68 aveau, fără îndoială, o atitudine anticonsumistă. Se ignoră totuși deseori faptul că individualismul lor și dorința lor de exprimare sunt cât se poate de compatibile cu capitalismul. Nu e o întâmplare că atâția foști hipioți – cum ar fi șeful de la Apple, Steve Jobs, sau mogulul filmului George Lucas – au ajuns miliardari și și-au pus amprenta asupra noii lumi economice.

În zilele noastre, bancherii și arhitecții tineri vorbesc despre meseria lor folosind aproape aceleași cuvinte ca adepții mișcării hippy la Woodstock: împlinire

individuală, o viață mai bună, fericire, schimbare și distracție. Această viziune euforică, artistică asupra muncii se contopește într-un mod ciudat cu discursul managerial, care pune accent pe starea economiei, pe cointeresarea financiară a angajaților și pe imperativul creșterii productivității. Așa sună noul refren al muncii: slujba devine centrul aspirațiilor sociale și al existenței individuale. Alte segmente ale vieții, care nu au nimic de-a face cu valoarea economică adăugată, sunt neglijate. Ia ființă o monocultură a muncii.

Să nu fim înțeleși greșit: această carte nu predică întoarcerea la vechea societate industrială. Cine ar mai avea chef de monotonie, comenzi și disciplină? E bine că din ce în ce mai multor oameni le place ce fac și că ei își pot organiza munca așa cum cred de cuviință. Însă, pentru a evita pericolele, trebuie să înțelegem structurile și mecanismele noii lumi a muncii, trebuie să fim atenți și să nu dăm crezare tuturor promisiunilor frumos poleite”.

(Schrenk, Jakob, *Arta exploatării de sine sau minunata nouă lume a muncii*, 2010, pp. 7-14).

De consultat: Schrenk, Jakob (2010). *Arta exploatării de sine sau minunata nouă lume a muncii*. București: Editura Humanitas (www.humanitas.ro/files/media/arta-exploatarii-de-sine.pdf).

Lucrări:

Schrenk, Jakob [2007] (2010). *Arta exploatării de sine sau minunata nouă lume a muncii*. București: Editura Humanitas (trad. din l. germană de Dana Gheorghe).

http://www.perlentaucher.de/autoren/21161/Jakob_Schrenk.html

SCOTT, DENISE BENOIT. Sociolog și psiholog american. A obținut licența în psihologie la Universitatea din Hartford și doctoratul în sociologie la Universitatea din Massachusetts. Profesor la Departamentul de Sociologie și la Institutul de Cercetare Socială și Demografică din cadrul Universității Massachusetts, Amherst. A primit în 2010 o bursă Nehru-Fulbright pentru a predă în India la Universitatea Garhwal HNB în Srinagar. Ea consideră India un teren fertil pentru studiul schimbărilor economice, politice și culturale care au un efect enorm asupra oamenilor din întreaga lume.

A analizat diferențele de gen în marile corporații. Evoluția femeilor în poziții manageriale și modul în care această evoluție a afectat viața de familie, locurile de muncă, relațiile publice, etc. Scott arată cum planurile personale și profesionale se intersectează. Costurile sociale ale funcțiilor executive sunt mai mari la femei, afectându-le relațiile de familie. Implicarea femeilor în domeniul fiscal, în zona de lobby așează pe alte relații interesele corporațiilor și interesele

femeilor. Nu e vorba de o masculinizare a femeilor sau de o feminizare a lumii afacerilor, ci de o reinventare a relațiilor de afaceri. Deși dezavantajate față de omologii lor de sex masculin, femeile aflate în funcții de conducere își construiesc rețele și relații, folosesc din plin legăturile de rudenie.

De consultat:

Scott, Denise Benoit (2001). The Costs and Benefits of Women's Family Ties in Occupational Context: Women in Corporate-Government Affairs Management. *Community, Work & Family*, 4, 1, pp 5-27.
users.manchester.edu/Student/DLClousing/.../AnnotatedBibliographyScott.pdf

Lucrări:

Scott, Denise Benoit (2001). The Costs and Benefits of Women's Family Ties in Occupational Context: Women in Corporate-Government Affairs Management. *Community, Work & Family*, 4, 1, pp 5-27.
Clawson, Dan, Neustadtl, Alan și Scott, Denise Benoit (1992). *Money Talk: Corporate PACs and Political Influence*. New York: Basic Books.
Scott, Denise Benoit (2007). *The Best-Kept Secret: Women Corporate Lobbyists, Politics and Power in the United States*. Rutgers University Press.
http://www.geneseo.edu/news_events/three-suny-geneseo-faculty-members-receive-fulbright-awards



SCOTT, RICHARD W. (n. 1932) **Sociolog american.** Profesor emeritus la Departamentul de Sociologie al Universității Stanford. Doctor în sociologie (Universitatea din Chicago). Activitatea didactică a desfășurat-o la Stanford. De asemenea a ținut cursuri la Graduate School of Education și School of Medicine. Director și fondator al Centrului de Cercetare a Organizațiilor de la Universitatea Stanford. Scott

definește organizațiile ca acele *colectivități ai căror participanți urmăresc interese multiple, atât diferite, cât și comune, dar care recunosc înseamnătaea perpetuării organizației ca reprezentând o resursă importantă*. A adus importante contribuții la studiul organizațiilor din perspectiva abordărilor instituționaliste, abordând teme, precum: teoria instituționalistă și organizațiile; potențialul activ al organizațiilor, evaluarea instituțiilor prin analiza variației și analiza procesuală, procesele și agenții instituționali, procesele de dezinstituționalizare.

Cei trei piloni ai instituțiilor. ”Sistemele de reglementare, sistemele normative, cele cultural-cognitive – fiecare dintre aceste elemente a fost identificat de unul sau altul dintre teoreticienii din domeniul științelor sociale ca o componentă vitală a instituțiilor. Cele trei elemente creează o mișcare continuă «de la conștient la inconștient, de la ceea ce este întărit prin lege la ceea ce este considerat implicit» (Hoffman, 1997, p.36). O abordare posibilă ar fi analiza tuturor acestor fațete ca elemente ce contribuie, în moduri interdependente și reciproc consolidante, la un puternic cadru social care înglobează și etalează forța și elasticitatea notorie a acestor structuri [...]. Să analizăm tabelul următor. Coloanele conțin trei elemente – cei trei piloni, identificați ca susținători sau creatori ai instituțiilor. Rubricile orizontale definesc câteva dintre principalele aspecte care generează ipoteze diferite și dispute între teoreticienii ce evidențiază un anume element în detrimentul celorlalte. Acest tabel va servi ca ghid, iar în cele ce urmează voi examina fiecare element separat.

Cei trei piloni ai organizațiilor

	Reglator	Normativ	Cultural-cognitiv
Fundamentele supunerii	Eficacitate	Obligații sociale	Realități implicite Înțelegere comună
Fundamentele ordinii	Reguli reglatoare	Perspective comune	Scheme constitutive
Mecanisme	Coercitive	Normative	Mimetice
Logică	Utilitate	Adecvare	Corectitudine
Indicatori	Reguli, legi, sancțiuni	Certificare Acreditare	Convingeri comune Logică împărtășită a acțiunilor
Fundamentele legitimării	Confirmate legal	Călăuzite de morală	Comprehensibile Recognoscibile Susținute cultural

Pilonul reglator. În sensul cel mai larg, toți cercetătorii subliniază aspectele reglatoare ale instituțiilor: instituțiile constrâng și reglementează comportamentul. Cercetătorii mai strict asociați cu acest pilon reglator se disting prin importanța pe care o dau proceselor de reglementare explicite: activități de stabilire a regulilor, de monitorizare și sancționare. În concepția lor, procesele de reglementare presupun capacitatea de a stabili reguli, de a verifica respectarea lor de către ceilalți și, dacă este necesar, de a oferi recompense sau de a impune pedepse, într-o încercare de a influența comportamentul viitor al participanților. Aceste procese pot funcționa prin intermediul unor mecanisme difuze și informale, implicând tradiții și cutume cum sunt ostracizarea sau punerea la stâlpul infamiei, ori pot să fie foarte formalizate și atribuite unor actanți specializați, cum sunt poliția și tribunalele [...]. Forța, teama și interesul sunt componentele principale ale pilonului reglator, dar ele sunt adesea moderate de existența regulilor, indiferent dacă acestea iau forma codurilor comportamentale informale sau a regulilor și legilor oficiale. După cum subliniază Weber ([1924], 1968), aproape niciun conducător nu se mulțumește să pună la temelie regimului său exclusiv forța. Toți

încearcă să cultive încrederea în legitimitatea acestuia. De aceea, actanții puternici își pot *impune* uneori voința asupra celorlalți, bazându-se pe folosirea pedepselor sau amenințarea cu sancțiuni. Ei pot, de asemenea, oferi *motivații* pentru a-și asigura docilitatea celorlalți. De exemplu, în multe programe federale lipsește autoritatea exprimată în mod programatic, dar ele se asigură de cooperarea autorităților locale prin furnizarea unor fonduri destinate sprijinirii unor programe specifice. Totuși, cazurile cele mai comune implică uzul *autorității*, când puterea coercitivă se legitimează printr-un cadru normativ care susține și limitează în egală măsură exercitarea puterii (v. Scott, 1987). Pilonii reglator și normativ se pot consolida reciproc [...].

Pilonul normativ. Un al doilea grup de teoreticieni consideră că instituțiile se întemeiază în primul rând pe un pilon normativ (v. tabelul precedent). Accentul se pune aici pe regulile normative care introduc în viața socială dimensiunea prescriptivă, dimensiunea evaluării și cea a necesității sau obligației. Sistemele normative includ atât valori, cât și norme. *Valorile* sunt concepții referitoare la ceea ce este preferabil sau dezirabil, precum și la elaborarea unor standarde în cadrul cărora comportamentul sau structurile existente pot fi comparate și evaluate. *Normele* specifică în ce fel trebuie făcute lucrurile; ele definesc mijloacele legitime pentru atingerea unor scopuri spre care aspirăm. Sistemele normative definesc scopuri și obiective (cum ar fi câștigarea unui meci sau obținerea unui profit), dar desemnează și căile cele mai potrivite pentru a le atinge (cum ar fi regulile care specifică modul în care va fi jucat meciul sau concepțiile despre practicile corecte în afaceri). Unele valori și norme se pot aplica tuturor membrilor colectivității; altele se aplică numai anumitor tipuri de actanți sau poziții. Ultimele dau naștere *rolurilor*, care sunt moduri de concepere a scopurilor și activităților adecvate unor anumiți indivizi sau unor poziții sociale specifice. Aceste convingeri nu sunt simple anticipări sau predicții, ci prescripții – perspective normative – asupra manierei în care ar trebui să se comporte anumiți actanți. Perspectivele sunt impuse de alți actanți remarcabili aflați în această situație și de aceea actantul implicat le simte ca pe niște presiuni externe. Oricum, actantul ajunge să internalizeze aceste perspective, dar în grade diferite. Din punct de vedere formal, rolurile pot fi inventate. De exemplu, într-un context organizațional, anumite funcții se definesc prin deținerea anumitor drepturi și responsabilități și prin diferite grade de acces la resursele materiale. Rolurile pot să apară și ele informal pentru ca, în timp și prin interacțiune, să apară și perspectivele normative diferențiate care să dirijeze comportamentul. De obicei, se consideră că sistemele normative impun restricții asupra comportamentului social – și așa este. Dar, în același timp, ele legitimează și permit acțiunea socială. Ele conferă drepturi, dar și responsabilități, privilegii, dar și îndatoriri, autorizează, dar și obligă [...].

Pilonul cultural-cognitiv. O a treia categorie de instituționaliști, care sunt în primul rând antropologi (ca Geertz și Douglas) sau sociologi (ca Berger, Meyer și Zucker), au evidențiat poziția centrală ocupată de elementele cultural-cognitive ale instituțiilor – concepțiile împărtășite care constituie natura realității sociale și cadrele prin care se produce semnificația (a se consulta din nou tabelul). Atenția

acordată dimensiunilor cultural-cognitive ale instituțiilor este trăsătura distinctivă majoră a neoinstituționalismului din sociologie. Acești instituționaliști iau în serios dimensiunile cognitive ale existenței umane. Acțiunea de mediere între lumea stimulilor din exterior și răspunsul organismului individual reprezintă o acumulare de reprezentări simbolice internalizate ale lumii. «În paradigma cognitivă, ceea ce face o ființă este, în mare parte, o funcție a reprezentării interne a ființei respective despre mediul în care trăiește» (D'Adrande, 1984, p.88). Simbolurile – cuvinte, semne, gesturi – au efect prin conturarea semnificației pe care o atribuim obiectelor și activităților. Semnificațiile se ivesc în interacțiune și sunt menținute și transformate întrucât sunt utilizate ca să dea sens cursului neîntrerupt al evenimentelor. Evidențierea importanței simbolurilor și semnificațiilor ne readuce la premisa centrală a lui Max Weber. După cum am amintit în capitolul I, Weber consideră acțiunea ca fiind socială doar în măsura în care actanții asociază semnificații comportamentului. Pentru a înțelege sau explica o acțiune – orice acțiune – analistul trebuie să țină cont nu doar de condițiile obiective ci și de interpretarea lor subiectivă de către actanții [...]. Eticheta (cu cratimă) de «cognitiv-cultural» reprezintă acceptarea faptului că procesele interpretative interne sunt modelate de cadrele culturale externe. După cum propune Douglas (1982), ar trebui «să tratăm categoriile culturale ca pe recipientele cognitive în care interesele sociale sunt definite și clasificate, susținute, negociate și supuse disputelor» (p. 12). Pentru teoreticienii cultural-cognitivi, de multe ori docilitatea apare deoarece alte tipuri de comportament sunt de neconceput; rutinele sunt respectate din cauză că sunt de la sine înțelese, ele reprezentând *modul în care facem aceste lucruri* [...]. O concepție cultural-cognitivă asupra instituțiilor accentuează rolul fundamental jucat de construcția mediată social a unui cadru comun de semnificații [...]

Cei trei piloni și legitimitatea. «Ca să supraviețuiască și să prospere în mediul lor social, organizațiile au nevoie nu numai de resurse materiale și informații tehnice. Ele au nevoie și de acceptare socială și de credibilitate» (Scott *et al.*, 2003, p.237). Sociologii se folosesc de conceptul de legitimitate pentru a se referi la aceste condiții [...]. Mai mult, spre deosebire de resursele materiale sau informațiile tehnice, legitimitatea nu este o resursă care, odată investită, să poată fi combinată și transformată în scopul obținerii unor produse noi și diferite, ci o valoare simbolică ce poate fi prezentată astfel încât să fie vizibilă pentru cei din exterior [...]. În primele lor stadii, activitățile instituționale se dezvoltă ca tipare de comportament repetate care evocă semnificații împărtășite de către participanți. Legitimitatea acestei categorii presupune conectarea ei la cadre, norme sau reguli culturale mai largi. «Legitimitatea *explicită* ordinea instituțională conferind o validitate cognitivă semnificațiilor sale obiectivate. Legitimitatea justifică ordinea instituțională acordând demnitate normativă imperativelor sale practice» (pp. 92-93). Înscriindu-se într-un curent ideatic paralel, Weber ([1924] 1968) susține că puterea devine legitimată ca autoritate în măsura în care este susținută de norme sociale predominante, fie ele tradiționale și charismatice sau birocratice (v. și Dornbusch și Scott, 1975). Și, evidențiind dimensiunea cultural-cognitivă, Meyer și cu mine propunem că «pentru o organizație, legitimitatea organizațională

să se refere la gradul ei de susținere culturală» (Meyer și Scott, 1983, p.201) [...]. Cei trei piloni determină trei baze de legitimare înrudite, dar ușor diferențiat (v. tabelul). Accentul reglator este în conformitate cu regulile: organizațiile legitime sunt cele întemeiate pe baza unor cerințe legale sau cvasilegale relevante și care operează în conformitate cu aceste cerințe. O concepție normativă pune accentul pe o bază morală, mai profundă, pentru evaluarea legitimității. Sistemele de control normative pot fi internalizate în mult mai mare măsură decât cele reglatoare; prin urmare, stimularea conformării pare să includă atât recompense intrinseci cât și extrinseci. O perspectivă cultural-cognitivă evidențiază legitimitatea care provine din adoptarea unui cadru comun de referință sau a unei definiții comune a situației. A adopta o structură sau o identitate tradițională pentru a stabili un raport cu o situație specifică înseamnă a căuta legitimitatea ce are ca sursă consecvența cognitivă. Modelul cultural-cognitiv este nivelul «cel mai profund», deoarece se bazează pe forme de înțelegere preconștiente, comun acceptate”.

(Scott, Richard W., *Instituții și organizații*, 2004, pp. 72-84)

De consultat:

Scott, Richard W. (2004). *Institutional Theory: Contributing to a Theoretical Research Program*. Stanford University.

cos.groups.si.umich.edu/Institutional%20Theory%20Oxford04.pdf

Scott, Richard W. și Meyer, John W. (ed.) (2008). *Institutional Environments and Organisations: Structural Complexity and Individualism*. Thousand Oaks: Sage Publications.

http://books.google.com/books?id=fggj5E_8E4QC&dq=Scott,+Richard,+W.+and+Meyer,+John,+W.

Lucrări:

Scott, Richard W. și Black, Bruce L. (ed.) (1986). *The Organization of Mental Health Services: Societal and Community Systems*. Beverly Hills: Sage Publications.

Scott, Richard W. și Meyer, John W. (ed.) (1994). *Institutional Environments and Organizations. Structural Complexity and Individualism*. Thousand Oaks: Thousand Oaks: Sage Publications.

Scott, Richard W. [2001] (2004). *Instituții și organizații*. Iași: Editura Polirom (trad. din lb. engleză de Alina Radu).

en.wikipedia.org/wiki/William_Richard_Scott
www.sagepub.com/authorDetails.nav?...

SEGRESTIN, DENIS (n. 1945). **Sociolog francez.**

Profesor universitar de sociologie la Facultatea de Științe Politice din Paris. Predă sociologia întreprinderii și activităților economice. Cercetător și conducătorul programului doctoral de la Centrul de Sociologie al



Organizațiilor. Membru în Comitetul de redacție al *Revue Française de Sociologie*. Expert sociolog la l'Agence d'Évaluation de la Recherche et l'Enseignement Supérieur. Președinte al Comitetului Științific al Maison des Sciences de l'Homme en Bretagne. Abordează probleme precum: universul muncii, al relațiilor de producție și condițiile social-istorice de transformare a lor. Reprezentant al abordării instituționale a întreprinderii.

“Pentru a analiza intrarea întreprinderii în societate, Denis Segrestin recurge la o serie de noțiuni elaborate de sociologia de la sfârșitul secolului al XIX-lea: cele de «comunitate» și de «societate», conceptualizate de către Ferdinand Tönnies și îmbogățite de Max Weber prin termenii de «comunizare» și «sociație». Ferdinand Tönnies a opus «societatea» – care caracterizează civilizația urbană și industrială, întemeiată pe legi scrise și pe contracte raționale – «comunității», bazată pe legături organice, afective și spirituale. La rândul său, Max Weber (1971, *op.cit.*) definește «comunizarea» ca pe o relație socială întemeiată pe sentimentul subiectiv al apartenenței la aceeași comunitate, în vreme ce, în «sociație», relația socială se bazează pe un compromis sau pe coordonarea unor interese motivate rațional, de felul acelor care apar în cadrul schimbului de mărfuri sau în orice asociație orientată spre atingerea unor scopuri materiale sau politice. «Comunizarea» și «sociația» sunt tipuri ideale. În realitatea empirică, orice sociație tinde către comunizare din momentul în care relațiile dintre membrii ei trec dincolo de cadrul contractual care stă la baza ei. Invers, o relație socială resimțită ca o comunizare se poate îndrepta în direcția unei sociații, așa cum se întâmplă cu grupul familial, resimțit afectiv ca o comunitate, dar care poate fi, totuși, exploatat ca o societate. Pe plan istoric, spune Denis Segrestin, întreprinderea s-ar fi construit mai întâi pe un principiu societar, îndepărtându-se de valorile tradiționale ale meseriei și de comunitatea fuzională a breslelor. Această ruptură corespunde întrucâtva începutului modernității, în măsura în care legătura socială suferă o transformare: relațiilor de proximitate le ia loc distanța contractuală, iar reprezentările împărtășite dispar în spatele regulilor și procedurilor. Construirea societară a întreprinderii s-ar fi afirmat de-a lungul timpului și ar fi găsit puncte de sprijin într-o concepție conflictuală asupra raporturilor interne, o concepție producătoare de autonomie, de compromisuri, de reguli și de relații contractuale. Revoluția societară, arată Denis Segrestin, pare să-și fi consumat virtuțile dinamice, astfel încât astăzi nu mai percepem decât efecte perverse constând în excese, confuzii și blocaje. Înseamnă că, printr-o întoarcere de o sută opt zeci de grade, asistăm la reînvierea unei construcții comunitare a întreprinderii? Este îndoielnic. O asemenea ipoteză, bazată pe o ideologie a consensului, tinde să nege experiența autonomiei actorilor sociali, dobândită de-a lungul a peste un secol de construcție societară a întreprinderii. Or, această experiență nu poate fi ștearsă de pe o zi pe alta. Denis Segrestin vede, în evoluțiile recente ale poziției întreprinderii în societate, un proces de comunizare compatibil cu câștigurile anterioare ale sociației. Ancorarea relației de producție în spațiul sociabilității nu s-ar mai opune experienței de autonomie a actorilor sociali, ci s-ar armoniza cu aceasta. Această articulare între sociație și comunizare ar tinde să devină, în cadrul întreprinderii, un

veritabil model de referință pentru armonizarea raporturilor sociale. Vedem, prin urmare, că analiza istorică a lui Denis Segrestin refuză să considere întreprinderea ca pe un univers închis. La fel procedează și abordarea instituțională a întreprinderii, în încercarea de a pune bazele unui cadru de analiză pentru o sociologie a întreprinderii”.

(Lafaye, Claudette, *Sociologia organizațiilor*, 1998, pp. 82-83)

De consultat:

Segrestin, Denis [1992] (1994). *Sociologia dell'impresa*. Bari: Edizioni Dedalo (trad. în l. italiană de Fabrizio Versienti).

<http://books.google.ro/books?id=ui0deBPz1f4C&pg=PA257&dq=Segrestin,+Denis&hl=>

Lucrări:

Segrestin, Denis (1985). *Le Phénomène corporatiste. Essai sur l'avenir des systèmes professionnels fermés en France*. Paris: Fayard.

Segrestin, Denis (1992). *Sociologie de l'entreprise*. Paris: Armand Colin.

Segrestin, Denis (2004). *Les Chantiers du manager*. Paris: Armand Colin.

Segrestin, Denis (2007). *Pour une sociopolitique de management. Le Cas de l'externalisation des ressources humaines*. Paris: L'Harmattan.

www.ces.fas.harvard.edu/people/p247.html

www.cso.edu/cv_equipe.asp?per_id=81

www.wikipedia.org/wiki/Denis_Segrestin



SELZNICK, PHILIP (n. 1919). **Sociolog și jurist american.** Studii la City College of New York (1938). Studii academice la Columbia University (1943). Doctor în sociologie la Columbia University (1947). Doctor în drept la Universitatea din Utrecht, Olanda (1951). În 1952, director al Centrului de Studii ale Dreptului și Societății la Universitatea Berkeley, California. Fondator al catedrei de jurisprudență și politici sociale. Profesor emeritus de drept și sociologie al Universității Berkeley, California. Elev al lui R.K. Merton, a adus importante contribuții la teoria organizațiilor, elaborând un model instituțional în domeniul sociologiei dreptului.

“În 1949, Philip Selznick publică rezultatele cercetărilor pe care le efectuase, cu câțiva ani mai înainte, în *Tennessee Valley Authority* (TVA). Este vorba despre o instituție publică înființată de statul federal în mai 1933, în cadrul politicii *New Deal*, cu scopul de a favoriza dezvoltarea economică și socială a văii agricole a râului Tennessee. Competențele ei privesc atât amenajarea teritoriului, cât și organizarea rețelei de distribuție a electricității, controlul debitului râului și inițierea agricultorilor în tehnicile moderne de exploatare. Noutate pe harta

administrativă a Statelor Unite din anii '30, TVA este renumită prin autonomie și prin caracterul transparent al funcționării ei. Într-adevăr, pentru a atinge obiectivele pe care i le-a stabilit statul federal, TVA trebuie să rămână independentă în raport cu interesele private și cu organele puterii locale, ale căror carențe au stat, de altfel, la originea înființării ei, ținând însă seama, prin intermediul unor modalități de concentrare și cooperare, de nevoile populației locale (*Grass Roots Doctrine*). În acest scop, TVA este sprijinită de o serie de instituții locale, care îi prelungesc acțiunea până la nivelul populației. Analizând funcționarea TVA, Selznick validează un set de propuneri care pune accentul pe rolul *structurilor informale* din cadrul organizațiilor birocratice. Aceste propuneri, apărute mai ales în urma discutării unui ansamblu de lucrări elaborate de Școala de relații umane, sunt în număr de trei:

- orice organizație creează structuri informale;
- în cadrul ei, scopurile inițiale sunt modificate (abandonate, deviate, reformulate) de procese interne;
- aceste modificări se fac prin intermediul structurilor informale.

La cele trei propuneri, se adaugă următoarea ipoteză: modificarea scopurilor inițiale nu rezultă numai din procesele interne, ci și din complicitatea unora dintre membrii organizației cu anumite grupuri externe de presiune. Cum și pe ce cale au apărut structuri informale în cadrul TVA? Selznick arată că mecanismele de delegare a puterii din interiorul unei instituții cu competențe atât de variate favorizează constituirea unor grupuri care se deosebesc între ele prin sarcini și printr-o capacitate de expertiză specifice. Aceste grupuri ajung să nu mai perceapă decât scopurile și interesele legate de sarcinile pe care le îndeplinesc, în detrimentul obiectivelor generale ale organizației. Fenomenul ia o amploare deosebită atunci când TVA încearcă o cooperare cu instituțiile locale pentru a duce la bun sfârșit anumite proiecte. Aplicarea programului de modernizare a agriculturii oferă un exemplu în acest sens. TVA încredințează unor administrații locale și școlilor agricole din zonă executarea acestui program care constă în informarea agricultorilor și în deprinderea lor cu tehnicile moderne de exploatare. Acestor instituții locale le revine deci misiunea de a concretiza efectiv, pe teren, orientările politicii agrare a TVA. Or, lucrurile nu se petrec așa cum se prevăzuse. În realitate, numeroși reprezentanți ai administrațiilor și școlilor respective au legături strânse cu membri influenți ai organizației profesionale a agriculturii din cadrul TVA. Aceștia din urmă au idei proprii în ceea ce privește dezvoltarea agricolă a văii râului Tennessee, idei care nu coincid neapărat cu politica definită de TVA. Rețelele de relații locale ies de sub controlul TVA, iar de aici rezultă o serie întreagă de consecințe neașteptate:

- pe de o parte, acțiunile întreprinse, departe de a viza totalitatea fermierilor de pe valea râului Tennessee, sunt realizate numai în beneficiul agricultorilor celor mai prosperi, care au relații mai strânse cu organizația profesională agricolă;

– pe de altă parte, rețeaua alcătuită din oameni politici, membri ai organizației profesionale agricole și agenți ai administrațiilor locale se dovedește a fi un grup de presiune eficient. Acest grup de presiune reușește să-i atragă de partea sa pe experții în probleme agricole ai TVA, care devin purtătorii de cuvânt ai intereselor sale în interiorul instituției lor. Prin intermediul experților respectivi, grupul de interese influențează definirea orientărilor generale ale TVA, și nu numai în domeniul agricol. Astfel, terenurile ce urmau să devină spații de agrement vor fi până la urmă transformate în terenuri agricole. Presiunile exercitate de mediu vor duce la transformarea unora dintre obiectivele inițiale ale TVA.

Prin această analiză, Philip Selznick validează ipoteza lui Merton, potrivit căreia birocratiile produc în mod spontan disfuncții. Principala sa contribuție este constatarea că disfuncțiile nu sunt produse numai de numărul mare de reglementări. Selznick arată că ele sunt rezultatul, pe de o parte, al specializării activităților, care face ca membrii unei organizații să se concentreze asupra unor scopuri specifice în detrimentul obiectivelor generale și, pe de altă parte, al presiunii exercitate de mediu. Selznick atrage atenția asupra faptului că organizațiile nu se dezvoltă numai în funcție de anumite exigențe interne, fiind așadar nevoite să țină sub control și relațiile pe care le au cu mediul”.

(Lafaye, Claudette, *Sociologia organizațiilor*, 1998, pp.23-25)

De consultat:

Selznick, Philip (1984). *TVA an the Grass Roots: A Study in the Sociology of Formal Organization*. Berkeley: University of California Press.

[http://books.google.ro/books?id=Mym5Ycgamo8C&printsec=frontcover&dq=Selznick,+Philip& ...](http://books.google.ro/books?id=Mym5Ycgamo8C&printsec=frontcover&dq=Selznick,+Philip&...)

Lucrări:

Selznick, Philip (1948). Foundations of the Theory of Organization. *American Sociological Review*, 13, pp.25-35.

Selznick, Philip (1957). *Leadership in Administration*. New York: Harper & Row.

Selznick, Philip (1984). *TVA an the Grass Roots: A Study in the Sociology of Formal Organization*. Berkeley: University of California Press.

http://en.wikipedia.org/wiki/Philip_Selznick

<http://www.newfoundations.com/EGR/Selznick.html>

SENGE, PETER M. (n. 1947). **Inginer și expert american în învățarea organizațională.** Licență în inginerie aerospațială la Stanford University. De asemenea, a studiat și filosofia. Master în modelarea sistemelor sociale la Massachusetts Institute of Technology (1972). Doctor în



filosofie la Sloan School of Management din cadrul prestigiosului Massachusetts Institute of Technology (1978). Director al the Center for Organizational Learning, MIT. Senge a devenit o personalitate proeminentă în dezvoltarea organizațională prin publicarea, în anul 1990, a cărții: *The Fifth Discipline*, în care a elaborat noțiunea de sistem de învățare organizațională. El concepe organizația ca pe un sistem dinamic, aflat într-o continuă adaptare și ameliorare. Profesor de științe comportamentale la Massachusetts Institute of Technology. A întemeiat și conduce The Society for Organizational Learning.

“Dr. Senge și-a legat numele de domeniul organizațiilor care învață. Le-a oferit multor corporații de frunte ocazia de a-și îmbunătăți capacitatea de învățare.

Organizațiile care învață. În opinia lui Peter Senge, există cinci aspecte esențiale ale acestui tip de organizație: 1) perfecționarea individuală; 2) modelele mentale; 3) împărtășirea viziunii; 4) învățarea în echipă; 5) gândirea sistemică. Aceste aspecte se asociază cu *o transmutare a minții, de la a vedea părțile unui întreg la a vedea golurile dintre ele, de la a privi oamenii ca pe niște indivizi ce nu reacționează decât pentru a-și exprima neputința la a-i considera participanți activi la modelarea realității lor, de la a reacționa față de prezent la a crea viitorul* (Senge, Peter, Interviu pentru Ivy Business Journal, p.69). Organizațiile care învață sunt *organizații în care oamenii își măresc în permanență capacitatea de a crea ceea ce doresc, unde sunt susținute tipare de gândire noi, extinse, unde aspirațiile colective sunt libere, unde toată lumea învață, fără întrerupere, să vadă întregul nedivizat* (Senge, Peter, 1990. *The Fifth Discipline: The Art & Practice of the Learning Organisation*, p.3). În cadrul organizațiilor care doresc să învețe și să faciliteze stimularea talentelor prin intermediul culturii lor, accentul se pune pe oameni. În contextul organizațiilor care învață, managementul resurselor umane impune o cultură a colaborării, tolerantă, care aduce cu sine alinierea obiectivelor organizației la cele personale. Este o cultură care le permite oamenilor să se recreeze pe ei înșiși.

Perfecționarea individuală se concentrează asupra fiecărui angajat în parte. Organizația învață prin fiecare dintre membrii săi, creând cunoștințe care se transformă în cunoștințe ale organizației. Nu există învățare fără oameni. *Perfecționarea individuală trece dincolo de competențe și de abilități. Trece dincolo de evoluția spirituală sau de deschiderea minții, cu toate că are nevoie de această perfecționare spirituală. Asta înseamnă a aborda viața ca pe o operă de creație, a trăi dintr-un punct de vedere creativ, spre deosebire de punctul de vedere reactiv* (Senge, Peter, 1990, p.141). Printre componentele perfecționării individuale sunt incluse valorile individuale, întrebările și clarificările permanente ale lucrurilor importante și deprinderea de a vedea cât mai limpede realitatea. Este un aspect foarte greu de înțeles pentru oamenii de afaceri pragmatici. Cu toate acestea, perfecționarea individuală este foarte importantă pentru angajați, care au valori și aspirații diferite și își doresc ocazia de a se studia pe ei înșiși. Perfecționarea individuală înseamnă autodezvoltare deplină.

Modelele mentale. Fiecare persoană și-a format o imagine «interioară» a lumii, bazată pe anumite prezumții. Comportamentul individual este ghidat de aceste modele mentale, care sunt rezultatul experienței noastre, al educației și al mediului înconjurător. Modelele mentale pot fi – și sunt – bariere în calea procesului de învățare. Dacă ne dăm seama că organizația pentru care lucrăm nu este interesată de progresele și de aspirațiile noastre sau că dă dovadă de un comportament incorect, vom acționa în consecință, neaducându-ne efectiv contribuția în folosul acesteia. (Sindromul «Să moară și capra vecinului»). Modelele mentale afectează modul în care luăm decizii și comportamentul față de alte persoane. *Disciplinarea modelelor mentale începe prin întoarcerea oglinzii către interior prin a învăța să dezgropăm imaginile lumii din interiorul nostru, să le aducem la suprafață și să le supunem unei cercetări riguroase* (Senge, Peter, 1990, p.9).

Împărtășirea viziunii se bazează pe participarea mai multor persoane. Fiecare membru al organizației trebuie să înțeleagă viziunea afacerii și să se implice în implementarea ei. O viziune împărtășită dă sens muncii, te îndeamnă să-ți aduci contribuția și să faci eforturi. E un stimulent efectiv către învățatură – un mod de a câștiga «inima și mintea» angajaților. Când viziunea e împărtășită, o însărcinare devine o parte a sinelui. *Când există o viziune autentică (opusă mult prea familiarei «declarații de viziune»), oamenii se depășesc pe ei înșiși și învață nu pentru că li se spune s-o facă, ci pentru că vor să o facă* (Senge, Peter, *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organizations*, 1990, p. 9).

Învățarea în echipă. Oamenii au idei extraordinare, discută, fac schimb de experiență, fac proiecte în echipă. Oamenii trebuie să fie capabili să lucreze împreună. După finalizarea fiecărui proiect sau a fiecărei sarcini de serviciu, membrii echipei pot reflecta asupra realizărilor, competențelor și experiențelor lor. Învățarea în echipă generează sinergie în interiorul organizației.

Gândirea sistemică. A cincea disciplină. Gândirea sistemică integrează toate celelalte patru aspecte și îi dă organizației posibilitatea de a vedea „fotografia mărită». Gândirea de sistem este un aspect fundamental al oricărei organizații de învățare. În lipsa ei, toate celelalte aspecte vor fi izolate, ceea ce nu va ajuta la generarea procesului de învățare organizațională”.

(Kermally, Sultan, *Maeștrii managementului resurselor umane*, 2009, pp. 128-131)

De consultat:

Peter Senge's Necessary Revolution. În *Business Week*, 2008, 11 Iun.
www.businessweek.com/.../id20080611_566195.htm

Lucrări:

Senge, Peter (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organizations*. New York: Knopf Doubleday Publishing Group.
Senge Peter, Laur Joe, Schley Sara, Smith Bryan (2006). *Learning for Sustainability*. Society for Organizational Learning

Senge, Peter, Smith Brian, Kruschwitz, Nina, Laur, Joe și Schley, Sara (2008). *The Necessary Revolution: How Individuals and Organizations Are Working Together to Create a Sustainable World*. Portland: Broadway Books.

en.wikipedia.org/wiki/Peter_Senge

<http://www.solonline.org>

SHERIF, MUZAFER (1906–1988). **Psiholog social**

american de origine turcă. Fondator al psihologiei sociale experimentale. S-a născut în Turcia unde a urmat studiile la Colegiul Internațional din Izmir și apoi la Universitatea din Istanbul. Sherif își continuă studiile în S.U.A, la Universitatea Harvard. În anul 1935, a obținut titlul de doctor în filosofie, cu teza: *Factori sociali în percepție*. Activitatea didactică și științifică și-a desfășurat-o la universitățile: Columbia, Yale, Oklahoma și la Universitatea de Stat din Pennsylvania. A adus contribuții remarcabile la înțelegerea proceselor sociale și, în mod special, la normele sociale și la teoria conflictelor.



“Sherif realizează celebrele sale experimente, *privind efectul autocinetic*, prin care se evidențiază modul de formare a normelor sociale, care ghidează comportamentele indivizilor în situații ambigue. Mai precis, că interacțiunea indivizilor conduce la cristalizarea la nivelul grupului a unor norme comune, diferite de criteriile de evaluare individuale. Începând cu anul 1948, M. Sherif realizează o serie de studii privind conflictele dintre grupuri și posibilitățile de rezolvare a acestora. În acest sens, el a realizat numeroase experimente în taberele de vacanță din Connecticut, urmărind să evidențieze procesul de adoptare a normelor de comportament nescrise, dezvoltarea *spiritului de corp* în grupurile informale (băieți între 11 și 12 ani), relațiile dintre grupurile aflate în conflict, precum și modul de soluționare a conflictelor [...].

Pentru a reproduce în laborator situațiile din viața cotidiană în care realitatea fizică este ambiguă, neconstrângătoare, îngăduind alegerea unei poziții, Sherif a ales efectul autocinetic. Acest fenomen, cunoscut până atunci astronomilor și fizicienilor, constă în faptul că în întuneric deplin un punct luminos fix apare ochiului uman ca aflându-se în mișcare. Distanța pe care se deplasează punctul diferă de la un individ la altul, dar rămâne relativ constantă la același individ. Cercetătorul a organizat ședințe individuale și ședințe de grup. În cadrul celor dintâi el cerea subiecților să dea estimări succesive ale deplasării punctului luminos. În ședințele de grup subiectul are de îndeplinit aceeași sarcină, numai că de data aceasta se află în compania altor doi subiecți care-și rostesc și ei aprecierile

cu voce tare. În urma analizei rezultatelor din experimentele individuale, Sherif a ajuns la concluzia că, în decursul mai multor estimări, fiecare individ își formează o manieră de a percepe mișcarea punctului luminos, o normă individuală ce guvernează, îndată după ce a fost făurită, percepția individului asupra deplasărilor. Este evident că norma aceasta îl ajută pe subiect să introducă o structură și un înțeles în situația ambiguă și, în plus, îl face să fie constant, în acord cu el însuși. Cât privește situația în care indivizi cu norme deja constituite formează un grup de evaluatori, se constată că oricât de diferite ar fi percepțiile lor la început, ei ajung să stabilească o normă întrunind adevăratul tuturor, superioară normelor individuale întrucât instaurează consensul. Confirmând o ipoteză foarte îndrăznească, Sherif a arătat că în ședințele individuale ce urmează ședințelor de grup, subiecții utilizează norma colectivă – indiciu convingător al acceptării ei private, întrucât apelul la normă se petrece în lipsa presiunii grupului. Una din consecințele însemnate ale procesului de normalizare o constituie faptul că având posibilitatea să participe activ la elaborarea normei comune, membrii grupului vor susține ulterior cu tărie norma și se vor arăta rezistenți în fața schimbării. O a doua consecință se referă la întărirea coeziunii grupului (Leyens, 1979). Participând la o negociere în care ceilalți au făcut tot atâtea concesii ca și el, și constatând similaritatea dintre propria opinie și cea a grupului, subiectul va fi într-o măsură mai mare atras de grup”

(Boncu, Ștefan *Psihologie socială*, Universitatea "A.I. Cuza", cursul 9, 2002, pp. 16-17)

“Experimentele raportate constituie un studiu asupra formării unei norme într-o situație de laborator. Ele pun în evidență, în mod simplu, procesul psihologic fundamental implicat în elaborarea normelor sociale. Acestea sunt o extensie în domeniul social a unui fenomen psihologic general pe care-l întâlnim în percepție și în multe alte domenii psihologice; experiența noastră este organizată sau modificată de cadre de referință ce apar ca factori în orice situație dată de stimulare. Pe baza acestui principiu general, considerat în relație cu rezultatele noastre experimentale, ne vom îngădui să generalizăm. Fundamentul psihologic pentru stabilirea normelor sociale, ca de pildă stereotipurile, moda, obiceiurile și valorile, este formarea cadrelor de referință comune ca produse ale contactelor între indivizi. Odată ce astfel de cadre de referință sunt stabilite și preluate de individ, ele contribuie, ca factori importanți, la determinarea și modificarea reacțiilor sale în situațiile în care va evolua mai târziu – și aceasta mai ales în cazuri în care câmpul de stimulare este slab stimulat. Desigur, aceasta este o afirmație generală. Ea ne furnizează un principiu de bază, cu ajutorul căruia să putem aborda normele sociale specifice. În fiecare caz trebuie să luăm în considerație factori specifici ce au participat la elaborarea normei. Experiențele noastre demonstrează formarea unui cadru de referință specific într-o situație de grup. Situația experimentală utilizată nu reprezintă – trebuie să recunoaștem – o situație socială urgentă, identică celor pe care le întâlnim în viața socială cotidiană cu factori stresanți ca foamea, sexualitatea și eul. Ea este o situație socială, nestructurată, nouă pentru participanții la experiment. Ei nu au nicio normă de a reacționa la această situație. În consecință,

situația e destul de flexibilă pentru a fi structurată prin intermediul factorilor sociali introduși experimental, ca sugestia, prestigiul și alte influențe de grup”.

(Sherif, Muzafer, *Influențe de grup asupra formării normelor și atitudinilor*. În Pérez, Antonio Juan și Boncu, Ștefan, *Influența socială. Texte alese*, 1996, pp. 76-77)

De consultat:

Sherif, Muzafer (1988). *The Robbers Cave Experiment: Intergroup Conflict and Cooperation*. University of Oklahoma.

[http://books.google.ro/books?id=EgX1fnzpn8C&printsec=frontcover&dq=Sherif,+Muzafer \(1988\).+The+Robbers+Cave...](http://books.google.ro/books?id=EgX1fnzpn8C&printsec=frontcover&dq=Sherif,+Muzafer+(1988).+The+Robbers+Cave...)

Lucrări:

Sherif, Muzafer (1935). A Study of Some Social Factors in Perception. *Archives of Psychology*, no. 187, pp. 1-60.

Sherif, Muzafer și Cantril, Hadley. (1953). *Groups in Harmony and Tension*. New York: Harper & Row.

Sherif, Muzafer și Sherif Carolyn W. (1956). *An Outline of Social Psychology*. New York: Harper & Brothers.

Sherif, Muzafer (1966). *Psychology of Social Norms*. New York: Harper & Row.

Sherif, Muzafer (1988). *The Robbers Cave Experiment: Intergroup Conflict and Cooperation*. University of Oklahoma.

en.wikipedia.org/wiki/Muzafer_Sherif

www.age-of-the-sage.org/.../sherif_robbers_cave_experiment.html

psychclassics.yorku.ca/Sherif/

<http://www.brocku.ca/MeadProject/Sherif/Bibliography.html>

SILVERMAN, DAVID. Sociolog britanic. Studii universitare la London School of Economy. Profesor la Departamentul de Sociologie de la Goldsmith's College, University of London. Profesor emeritus la același departament și profesor invitat la Management Department, King's College, University of London.

“Lucrările lui Silverman se încadrează în domeniul sociologiei, intenția sa fiind să dezvolte o analiză sociologică critică a teoriei organizațiilor. Majoritatea cercetărilor sale au fost întreprinse în organizații din domeniul public, inclusiv administrația guvernamentală locală și ministerul sănătății. El a studiat, în particular, procesul de selecție a salariaților, ocupațiile administrative și relațiile dintre medicii specialiști și pacienți. Principala contribuție a lui Silverman a fost introducerea unei perspective a «orientării către acțiune». El a afirmat că este nevoie de o alternativă la teoria sistemelor, pe care el o consideră perspectiva dominantă în studiul organizațiilor. Alternativa constă în a privi organizația ca pe

un produs al acțiunilor și interacțiunilor dintre oameni motivați, care își urmăresc propriile scopuri. După părerea lui Silverman, cea mai mare parte a analizelor organizaționale s-au bazat pe un set de presupuneri greșite, eroarea elementară constând în a conceptualiza organizația ca un sistem ce poate fi înțeles și descris fără nicio referire la motivațiile și interpretările membrilor ei. Cele mai multe teorii organizaționale implică *reificarea*, adică materializarea construcțiilor sociale, prin atribuirea de idei și acțiuni.

Analiza organizațională a început ca un domeniu de studiu de sine stătător, afirmă Silverman, prin încercarea de a oferi răspunsuri celor care controlează funcționarea organizațiilor, anume managerii. Acest lucru a provocat o polarizare importantă, care face ca analiza organizațională să fie prezentată într-un mod dezumanizat, neutru, când, de fapt, ar trebui să se ocupe de problematica managerilor. Această polarizare apare în mai toate abordările tradiționale și scopul lui Silverman este tocmai de a o denunța și de a pune bazele unei teorii mai satisfăcătoare. Prin contrast, Silverman distinge trei caracteristici ale unei organizații formale. Prima este că ea apare într-un moment bine precizat în timp și poate fi percepută mai lesne decât în cazul altor tipuri de relații sociale, ca un artefact. Ce-a de a doua caracteristică este faptul că relațiile din cadrul ei sunt mai puțin tratate ca fiind de la sine înțelese de către membrii ei, care încearcă să coordoneze și să controleze. A treia caracteristică este faptul că schimbările planificate în cadrul relațiilor sociale și regulile jocului sunt deschise dezbaterii. Astfel, această definiție privește organizația din punctul de vedere al relațiilor sociale din cadrul ei și al precepțiilor și interpretărilor date de «actorii» organizației, adică membrii acesteia”.

(Pugh, Derek S. și Hickson, David J., *Great Writers on Organizations*, pp. 124-125)

De consultat:

Silverman, David (2006). *Interpreting Qualitative Data: Methods for Analyzing Talk, Text and Interaction*. Sage Publications.

<http://books.google.ro/books?id=uooz4p82sDgC&printsec=frontcover&dq=David+Silverman&hl=ro&ei=bzeoTLj>

Lucrări:

Silverman, David (1971). *The Theory of Organizations: A Sociological Framework*. New York: Basic Books.

Silverman, David și Jones, Jill. (1976). *Organizational Work: The Language of Grading and the Grading of Language*. London: Macmillan.

Silverman, David [1993] (2004). *Interpretarea datelor calitative. Metode de analiză a comunicării și interacțiunii*. Iași Editura Polirom (trad. din l. engleză de Adela Toplean).

www.uk.sagepub.com/authorDetails.nav?... - Marea Britanie

SIMMEL, GEORG (1858–1918). **Filosof, istoric și**

sociolog german. Studiază între 1876 și 1881 istoria, filosofia și psihologia la Universitatea din Berlin. În 1885 susține doctoratul în filosofie și devine profesor la Universitatea din Berlin, unde ține cursuri de logică, filosofie, sociologie și psihologie socială. Prelegerile lui au fost foarte populare nu numai printre studenții și elita culturală germană, ci și în rândurile intelectualității din alte țări (Jose Ortega y Gasset, Vasile Pârvan, William James, Robert Park, Ernst Bloch, Martin Buber, Robert K. Merton etc.). În 1909 întemeiază Societatea Germană de Sociologie împreună cu Ferdinand Tönnies, Werner Sombart și Max Weber, toți patru devenind fondatorii sociologiei germane. În 1911 i se decernează titlul de *doctor honoris causa* al Universității din Freiburg. A predat și la Universitatea din Strasbourg între 1914 și 1918.



În *Sociologia spațiului* Simmel abordează realitatea spațială a vieții sociale, scriind despre cinci proprietăți de bază ale acesteia:

1. exclusivitatea sau unicitatea spațiului. Spațiul social variază în funcție de configurație și de exclusivitatea grupurilor care îl ocupă (cum ar fi statul-națiune sau biserica);

2. spațiul poate fi divizat în scopuri sociale și încadrat în limite. În contrast cu limitele naturale, granița socială ”nu este un fapt cu consecințe spațiale sociologice, ci un fapt sociologic care se formează spațial, granițele oferind configurațiile speciale de existență și de interacțiune”;

3. localizarea sau fixarea interacțiunilor sociale în spațiu influențează formațiunile sociale;

4. toate interacțiunile sociale pot fi caracterizate prin gradul lor de proximitate și distanță între indivizi și grupuri. Creșterea proximității fizice afectează spațiul personal, iar pentru evitarea extremelor emoționale oamenii adoptă o poziție de distanțare socială și anumite atitudini (față de modă, față de anumite grupuri minoritare etc.);

5. schimbarea de locații a unor grupuri întregi (triburi nomade) sau persoane cu funcții specifice (turiști, negustori) sporesc proximitatea spațială cu grupuri îndepărtate. Prin ”ciudățenia” lor întăresc interacțiunea socială. Relațiile spațiale definesc astfel relațiile dintre oameni.

Organizarea socială necesită organizarea spațiului; instituțiile tratează persoanele în funcție de spațiul pe care-l ocupă. Autoritatea și dominația iau diferite dimensiuni spațiale, cum ar fi controlul teritorial. Solidaritatea socială are dimensiuni spațiale – relațiile sociale sunt mai intense între indivizii din interiorul aceleiași instituții, țări etc., decât între indivizii din instituții sau țări diferite.

Oamenii dau valoare lucrurilor în funcție de distanța față de ele. Lucrurile prea apropiate nu sunt considerate prea valoroase, pe când cele îndepărtate sau greu obținute capătă valoare tot mai mare.

(după: <http://www.csiss.org/classics/content/75>)

În eseu publicat în 1906 cu titlul *Despre secret și societate secretă*, Georg Simmel tratează relațiile individuale sau de grup centrate în jurul cunoașterii sau necunoașterii anumitor aspecte ale altor indivizi sau altor grupuri. Problema

Georg Simmel consideră că nicio instituție nu poate trăi fără secrete. Tainele care-i alcătuiesc intimitatea (cele mai multe inofensive și domestice) sunt vitale pentru existența ei. Secretul este condiția unei bune funcționări, e modul în care instituția menajează conștiința celorlalți. Separându-se de ceilalți, ea capătă o putere simbolică și un statut mai înalt. Dozajul social al tănuirii și al descoperirii, al etalării și al ascunderii secretelor face ca ceea ce e public să devină tot mai transparent, iar ceea ce e privat să devină tot mai ascuns.

principală nu este cea a secretului în sine, ci a gradului de cunoaștere reciprocă de la care putem vorbi de o comuniune secretă sau nu. Această cunoaștere mutuală nu este una a esenței (sau a interiorității) unei persoane, ci a reprezentării sale sociale. Cât trebuie să cunoaștem despre ceilalți astfel încât să putem relaționa cu ei? Simmel afirmă că reprezentarea celuilalt trebuie să fie incompletă pentru a ne permite o bună relaționare, raporturile dintre noi sunt posibile pentru că decupăm fragmente din ceilalți. Alegem întotdeauna rațional părți din reprezentarea exterioară a celuilalt (care reprezintă conține „fisuri, iraționalitate și haos“), ne limităm la „o neștiință determinată teleologic a unuia despre celălalt“.

Pentru Simmel viața modernă e „o economie a credințelor“. Încrederea e fundamentul oricărei relații: „Existența noastră modernă – de la economia care devine, tot mai mult, o economie a creditelor până la câmpul științific, în care majoritatea cercetătorilor trebuie să facă uz de nenumărate rezultate pe care nu le pot reexamina – se bazează, într-o măsură mai mare decât s-ar crede, pe credința în onestitatea celuilalt“. Societățile bazate pe secret sunt societăți de tip parteneriat, în care încrederea poate sta ca bază pentru o acțiune colectivă doar în măsura în care știm doar anumite chestiuni de natură externă despre ceilalți. Aceste parteneriate funcționează doar în prezența discreției față de „proprietatea spirituală privată“. Relațiile din uniunea secretă sunt relații neintruzive, relații care nu privesc indivizii în interior, ci reprezentările lor externe. Relațiile intruzive pe care Simmel le analizează parțial sunt căsnicia și prietenia.

Existența sau absența secretului caracterizează orice raport între oameni, susține Simmel. Secretul este „formă sociologică generală“ și nu va fi tratat axiologic. El apare ca o extindere a vieții personale – prezervarea „proprietății spirituale private“ – dincolo de reprezentările sociale. Ceea ce este ținut secret nu se reprezintă public, dar tănuirea (adică secretul) cere întotdeauna, dialectic, intenția descoperirii. De aceea, conștiința că poate fi trădat e indisolubil legată de secret. Secretul e o barieră între oameni, afirmă Simmel, și totodată ispitește la depășirea ei. Pe acest fundal, Simmel introduce o altă caracteristică a societăților moderne: limita între public și privat. Apariția banilor implică o economie a

disimulării, o economie secretă în care circuitul capitalului scapă privirilor mulțimii. De aceea, în secolul al XIX-lea a fost propusă măsura de protecție: transparența afacerilor publice ale statului. Evoluția spre o societate deschisă, specifică lumii occidentale, a fost posibilă pentru că „politica, administrația, justiția și-au pierdut caracterul misterios și inaccesibil în aceeași măsură în care individul a câștigat tot mai mult posibilitatea unei retrageri tot mai depline, viața modernă dezvoltând o tehnică de a secretiza afacerile private în mijlocul aglomerării din marile orașe, ceea ce înainte părea fezabil doar prin intermediul unei solitudini spațiale“.

Cu toate acestea, opusul societății secrete rămâne societatea deschisă, iar opusul secretului, ca izolator, e socializarea. „Puternica răspândire a societăților secrete este, de regulă, o dovadă pentru lipsa libertății publice“, afirmă Simmel. Există două tipuri de societăți secrete: cele care se opun unui regim opresiv și cele care țin secret numele membrilor lor. Ambele sunt uniuni/parteneriate alternative radicale în raport cu caracterul public al vieții sociale. Scopul secretului este protecția împotriva presiunii violente a puterilor centrale, fie ele de tip politic, bisericesc sau academic. Prima caracteristică a societății secrete este încrederea reciprocă și capacitatea de a păstra tăcerea. În unele dintre aceste societăți se promovează o tăcere sistematică (precum în cazul ordinului secret al pitagoreicilor sau în uniunea secretă a druizilor galici) – de ce totuși acest (auto)control asupra transmiterii informației? Cultura tradițională, primară, e una a transmiterii subiective a informației, ceea ce micșorează enorm cercul celor care au acces, inițiatii. Cultura modernă, bazată pe o comunicare scrisă, scoate individul din acest flux oferindu-i autonomie în alegerea surselor de cunoaștere.

Ierarhie, caracter voluntar, ritual, autonomie cu tentă anarhistă – acestea sunt celelalte caracteristici ale societății secrete. Ea, față de societatea deschisă, instinctiv apărută, e o uniune de scop care are conștiința că este o societate. Obiectivul segregacionist al societății secrete e mai puțin vizibil atunci când privim regula după care se produce: cine nu e explicit inclus e exclus. Societățile secrete cer adeziunea exclusivă a membrilor săi și exercită un control al unei puteri difuze, nevăzute – gradele inferioare nu cunosc gradele superioare. În același timp, ele promovează o egalitate „frățească“ și cer o dezindividualizare care merge până la negare.

(Non)Prezența societăților secrete e un indice bun în stabilirea gradului de libertate dintr-o societate deschisă. Dacă autonomia individuală în fața puterilor publice e suficientă, ea nu va fi transformată într-o autonomie de grup. Secretul rămâne o formă sociologică de bază în regularizarea fluxului informațional. Și cum informația e esența relațiilor sociale, atunci gradul de cunoaștere sau de ignoranță/tăinuire va fi decisiv.

(preluare după Constantin Vica *Cunoaștere, secret și acțiune socio-politică*, pe site-ul:
http://www.observatorcultural.ro/Cunoastere-secret-si-actiune-socio-politica*articleID_21024-articles_details.html)

De consultat:

Simmel, Georg (2004). *Philosophy of Money*. Routledge & Paul Kegan.
[http://books.google.ro/books?id=WpY3cCFiJHgC&printsec=frontcover&dq=Simmel,+Georg+\(2004\).+Philosophy+](http://books.google.ro/books?id=WpY3cCFiJHgC&printsec=frontcover&dq=Simmel,+Georg+(2004).+Philosophy+)

Lucrări:

Simmel, Georg (1958). *Soziologie: Die über Formen Untersuchungen Der Vergesellschaftung*. Berlin: Duncker și Humbolt.

David Frisby, David și Featherstone, Mike (ed.) (1997). *Simmel on Culture: Selected Writings*. London; Thousand Oaks, Calif: Sage Publications.

Simmel, Georg (1999). *Cultura filosofică*. București: Editura Humanitas (trad. din l. germană de Nicolae Stoian și Magdalena Popescu-Marin).

Simmel, Georg (1999). *Religia*. Cluj-Napoca: Editura Dacia (trad. din l. germană de Camil Mureșanu).

Simmel, Georg [1906] (2009). *Despre secret și societatea secretă*. București: Editura ART (trad. din l. germană de Cristian Cercel).

www.en.wikipedia.org/wiki/Georg_Simmel

<http://ssr1.uchicago.edu/PRELIMS/Theory/simmel.html>

**SIMON, HERBERT ALEXANDER** (1916–2001).

Economist, politolog și psiholog american. *Laureat al premiului Nobel pentru economie (1978) și al premiului Turing (1975).* În anul 1933, el a intrat la Universitatea din Chicago, unde a studiat științele sociale și matematica. Aici l-a avut ca mentor pe Henry Schultz, un mare specialist în economia matematică. Aceste studii l-au îndreptat spre abordarea problematicii luării deciziilor în organizații, care a constituit și subiectul tezei sale în științele politice, pe care a susținut-o în anul 1943 la Universitatea din Chicago. La Chicago a studiat științele politice, sub îndrumarea lui Harold Lasswell și Charles Edward Merriam. Din anul 1939 și până în 1942, el a condus un grup de cercetare la Universitatea din California (Berkeley) și apoi a predat științele politice la Institutul Tehnologic din Illinois. A fost profesor de științele computerului și psihologie la Universitatea din Carnegie-Mellon din Pittsburgh. Membru al Academiei de Științe a SUA. Simon a fost interesat în principal de psihologia cognitivă și de *raționalitatea limitată* care constituie nucleul gândirii sale. Pentru Simon *managementul* este echivalent cu *elaborarea deciziilor*.

”Lui Herbert Simon și grupului pe care l-a condus la Carnegie Institute of Technology le revine însă meritul de a fi pus jaloanele hotărâtoare pentru reînnoirea completă a raționamentului nostru privind raționalitatea, propunând conceptul de raționalitate limitată. Simon are un dublu punct de plecare. Pe de o parte, sentimentul că teoria organizațiilor nu-și găsea utilitatea și justificarea decât dacă se admitea că raționalitatea umană este supusă unor limite și că aceste limite depindeau la rândul lor de mediul organizațional în care se află plasat un decident oarecare. Pe de altă parte, o insatisfacție profundă pentru ceea ce el considera a fi perspectiva iraționalistă a științelor comportamentului din acea vreme. După părerea sa, acestea se mulțumeau prea ușor cu demonstrația conform căreia comportamentele umane nu corespund deloc ipotezelor raționalității perfecte, în loc să cerceteze în ce consta lipsa de raționalitate a acestor comportamente aparent iraționale. De unde și convingerea sa că o teorie a acțiunii administrative trebuia să se clădească pe o teorie a alegerii raționale, căci, mai mult decât oriunde în altă parte, comportamentul uman din cadrul organizațiilor trebuia să fie considerat ca *dorit în mod rațional* (Simon, 1957). Modelul raționalității omnisciente (Simon vorbește în această privință despre raționalitatea obiectivă) se sprijină pe trei premise esențiale. În acest model se consideră că un decident oarecare: 1) deține toate informațiile și o capacitate nelimitată de prelucrare a lor; 2) caută soluția optimă dintre toate opțiunile posibile; 3) are o idee clară asupra preferințelor sale considerate ca fiind exprimate o dată pentru totdeauna, stabile, coerente și ierarhizate. Primele două premise sunt ținta criticilor și enunțurilor lui Simon. Într-o serie de publicații (Simon, 1947, 1955, 1956; March și Simon, 1958), el argumentează că orice alegere are întotdeauna loc în urma unei constrângeri și că raționalitatea umană este limitată de două mari constrângeri, într-un fel ireductibile. Pe de o parte, informația unui decident este întotdeauna incompletă, căci cunoașterea consecințelor diferitelor posibilități de acțiune și a valorilor lor respective în viitor este întotdeauna fragmentară și din diverse motive (lipsă de timp, lipsă de imaginație, lipsă de atenție), numai un număr mic de soluții posibile este într-adevăr examinat. Pe de altă parte, niciun decident nu este capabil să își optimizeze soluțiile, deoarece complexitatea proceselor mentale implicate de orice optimizare adevărată depășește cu mult capacitățile de prelucrare a informațiilor și de raționament ale ființei umane. În locul raționamentului sinoptic postulat de modelul raționalității omnisciente, decidentul pune în aplicare un raționament secvențial în care, plecând de la o idee mai mult sau mai puțin precisă asupra a ceea ce ar fi o soluție acceptabilă, el examinează, una câte una, opțiunile prezentate și o alege pe prima care corespunde acestei idei. Simon nu spune că optimizează, ci se mulțumește cu o soluție satisfăcătoare”.

(Friedberg, Erhard, Organizația. În Boudon, Raymond, ed.,
Tratat de sociologie, 1997, pp.403-404)

De consultat:

Simon, Herbert A. (1996). *Science of the Artificial*. MIT Press .

[http://books.google.ro/books?id=k5Sr0nFw7psC&pg=PT1&dq=Simon,+Herbert,+A.+\(1996\).+Science+of+the+Artificial..](http://books.google.ro/books?id=k5Sr0nFw7psC&pg=PT1&dq=Simon,+Herbert,+A.+(1996).+Science+of+the+Artificial..)

Lucrări:

- Simon, Herbert A. (1947). *Administrative Behavior: A Study of Decision – Making Process in Administrative Organisations*. New York: Macmillan.
- Simon, Herbert A. (1955). A Behavioral Model of Rational Choice. *Quarterly Journal of Economics*, vol.69, pp. 99-118.
- Simon, Herbert A. (1957). *Models of Man*. New York: John Wiley & Sons.
- Simon, Herbert A. (1982). *Models of Bounded Rationality*, 2 vol. MIT Press.
- Simon, Herbert A. (1996). *Science of the Artificial*. MIT Press.
- Simon, Herbert A., Thompson, Victor și Smithburg, Donald, W. [1991] (2003). *Administrația publică*. Chișinău: Editura Cartier (trad. din l. engleză de Aurelia Anghel, Cătălina Hirceag și Simona Constantinescu).
- en.wikipedia.org/wiki/Herbert_Simon
- www.psy.cmu.edu/psy/faculty/hsimon/hsimon.html



SLOTERDIJK, PETER (n. 1947). **Filosof german**, publicist, om de televiziune, critic al culturii, personalitate publică internațională. Studii de filosofie și istorie la universitățile din München și Hamburg (1968–1974). Doctor în filosofie la Universitatea din Hamburg (1975). Rector al Hochschule für Gestaltung din Karlsruhe, profesor de filosofie și estetică la Universitatea din Viena.

“Cinismul de ultimă oră se hrănește atât din solul culturii orășenești, cât și din ambrozia vieții de curte. Ambele constituie sursele unui realism înrăit, din care oamenii își împărtășesc surâsul diform al imoralității publice. Mințile ascuțite și obișnuite cu cele lumești de peste tot acumulează știința modernă, care se mișcă cu grație între realități nude și fațade convenționale. Pornind de jos, din rândurile inteligenței urbane declasate și până sus, la elită, la conștiința omului de stat, de peste tot se transmit semnale ce pătrund în gândirea serioasă, semnalele unui radical scepticism privitor la etică și la convențiile sociale; toată lumea pare să creadă, într-o oarecare măsură, că acestor reguli universale nu li se supun decât nățărăii, iar luminații îi privesc cu un zâmbet șmecher și seducător. Mai exact, acest zâmbet aparține puternicilor zilei; modul de manifestare a acestor *kynikos* plebei este râsul satiric. În marele spațiu al luminării cinice, extremele se întâlnesc: Till Buhoglindă cu Richelieu, Machiavelli cu nepotul lui Rameau, gălăgioșii condontieri ai Renașterii cu cinicii eleganți ai rococoului, antreprenorii lipsiți de scrupule cu cei deziluzionați, strategii indiferenți ai sistemului cu refuzații lipsiți de idealuri. [...]. Psihologic, cinicul lasă contemporaneității impresia unui caz limită de melancolie, care poată să-și țină sub control simptomele depresive, rămânând astfel într-o bună măsură apt de muncă. Da, pe aici se ajunge cu adevărat la

cinismul modern: ghidându-ne după capacitatea de muncă a reprezentanților săi – în ciuda tuturor lucrurilor, după toate cele, tocmai de aceea. *Pozițiile-cheie ale societății au fost cucerite deja de cinismul difuz: guvernele, parlamentele, consiliile de administrație, cabinetele de director ale întreprinderilor, lectoratele, cabinetele medicale particulare, facultățile, cancelariile și redacțiile. O anume amărăciune elegantă le marchează activitatea.* Căci cinicii nu sunt niște nătărăi; ei privesc neîntrerupt la nimicul spre care converg toate cele. Aparatul lor sufletesc este între timp suficient de elastic pentru a-și clădi în interior, ca factor al supraviețuirii, îndoiala de durată față de activitatea proprie. Ei știu foarte bine ce fac; și fac tot ce fac pentru că, pe termen scurt, necesitatea imediată și impulsul de conservare le vorbesc pe aceeași limbă și le spun că așa trebuie să fie. Alții ar face-o oricum, poate în circumstanțe mult mai agravante. Astfel, noul cinism integrat are adeseori impresia că se sacrifică sau că trebuie să facă sacrificii. În spatele fațadei ireproșabile a unei participări potente, el ascunde o mare cantitate de nefericire și lacrimi, ambele ușor de stârnit. Aici e ceva din nostalgia după «o inocență pierdută» – nostalgia după o mai bună cunoaștere a lucrurilor, împotriva căreia lucrează toate muncile și activitățile”.

(Sloterdijk, Peter, *Critica rațiunii cinice*, vol. 1, 2000, pp.24; 25-26)

Lucrări:

Sloterdijk, Peter [1983] (2000). *Critica rațiunii cinice*, 2 vol. Iași: Editura Polirom (trad. din l. germană de Tina Pîrvulescu și Sanda Munteanu).

Sloterdijk, Peter [1993] (2002). *În aceeași barcă*. Cluj: Idea Design& Print (trad. din l. germană de Ovidiu Tichindeleanu și Konrad Petrovsky).

Sloterdijk, Peter [2000] (2002). *Disprețuirea maselor*. Cluj: Idea Design&Print (trad. din l. germană de Aurel Codoban).

Sloterdijk, Peter [1999] (2003). *Reguli pentru parcul uman*. București: Humanitas. (trad. din l. germană de Ioan Nastasia).

Sloterdijk, Peter [1989] (2004). *Eurotaoism: contribuții la o critică a cineticii politice*. Cluj: Idea Design& Print (trad. din l. germană de Alendru Sutter).

en.wikipedia.org/wiki/Peter_Sloterdijk

www.petersloterdijk.net



SNOW, CHARLES C. (n. 1945). **Expert american**

în management. Licență în management la San Diego State University (1967) și titlul de doctor în administrarea afacerilor la University of California, Berkeley (1972). Studii postdoctorale Fellowship la Universitatea Stanford (1973–1974). Profesor de comportament organizațional la The Smeal College of Business Administration, The Pennsylvania State University. A predat la numeroase universități din SUA

și din străinătate. Unul din cei mai importanți teoreticieni ai organizațiilor.

“Miles și Snow se întrebă cum și de ce diferă organizațiile din punct de vedere strategic, structural, tehnologic și administrativ. De ce unele oferă o gamă largă de produse și servicii și altele una mai restrânsă? De ce unele sunt structurate funcțional și altele în jurul liniilor de producție și serviciilor? De ce unele sunt mai centralizate și altele mai descentralizate? Pentru Miles și Snow răspunsurile pot fi găsite la Thompson în ceea ce el a denumit alinierea organizației la mediu. Pentru a alinia cu succes o organizație la mediu, managementul trebuie să rezolve în permanență trei probleme. Acestea sunt problemele antreprenoriale, tehnice și administrative. Problema antreprenorială constă în alegerea unui domeniu al pieței general sau un câmp de acțiune în care organizația poate fi viabilă, precizarea unei anumite piețe – obiectivele și decizia cu privire la produsele și serviciile potrivite pentru această piață. Rezolvarea acestei probleme presupune totuși și rezolvarea *problemei tehnice*, luând cuvântul tehnic într-un sens foarte larg. Trebuie găsite modalitățile de realizare a produselor sau de furnizare a serviciilor, precum și tehnologiile adecvate. Apoi, *problema administrativă* constă în organizarea și conducerea activității. Scopul trebuie să fie un *ciclu de adaptare* eficace. Aceasta înseamnă că problema antreprenorială, cea tehnică și cea administrativă sunt abordate într-un mod coerent, reciproc complementar, care să permită organizației luate ca întreg să supraviețuiască”.

(Pugh, Derek S. și Hickson, David J., *Managementul organizațiilor*, 1994, pp. 67)

De consultat:

Miles, Raymond și Snow, Charles C. (1994). *Fit, Failure and the Hall of Fame: How Companies Succeed or Fail*. New York: Free Press.

[http://books.google.ro/books?id=Xb9WAqE36DYC&pg=PA202&dq=Snow,+Charles+C.+\(1994\).+Fit,+Failure+and+the+Hall+of+Farme...](http://books.google.ro/books?id=Xb9WAqE36DYC&pg=PA202&dq=Snow,+Charles+C.+(1994).+Fit,+Failure+and+the+Hall+of+Farme...)

Lucrări:

Miles, Raymond și Snow, Charles C. (1978). *Organizational Strategy, Structure and Process*. New York: McGraw-Hill.

Miles, Raymond și Snow, Charles C. (1994). *Fit, Failure and the Hall of Fame: How Companies Succeed or Fail*. New York: The Free Press.

Snow, Charles C. și Scott, Snell A. (2010). Strategic Human Resource Management. În *Oxford Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Oxford University Press.

www.sup.org/book.cgi?id=5778

www.jstor.org/stable/4166010

STINCHCOMBE, ARTHUR L. (n. 1933).

Sociolog american. A absolvit matematica la Central Michigan College (1953) precum și sociologia, fiind elev al lui Philip Selznick. Doctor în sociologie la Universitatea Berkeley, California (1960). Premiul *P. Sorokin* al Asociației Americane de Sociologie (1969). Senior cercetător la Institute of Industrial Economics (Bergen, Norway) (1979–1986). Profesor de sociologie, comportament organizațional și științe politice la Northwestern University (1983–1995). Profesor emeritus la Northwestern University (din 1995). Membru al American Academy of Arts and Science (1977). A adus contribuții notabile la studiul organizațiilor.



“Un alt student al lui Selznick, Arthur Stinchcombe (1968), a făcut unele completări la formulările lui Selznick, clarificând mai bine rolul organizației și al puterii. Stinchcombe definește instituția ca «o structură în care indivizii ce dețin puterea se angajează să apere anumite valori sau interese» (p.107), subliniind faptul că valorile se păstrează și interesele sunt protejate numai dacă posesorii lor dețin și își mențin puterea. Instituționalizarea implică stabilitate de-a lungul timpului, iar analiza lui Stinchcombe încearcă să identifice modurile în care deținătorii puterii sunt capabili să o mențină. Stinchcombe (1968) susține că, *prin selecție, socializare, controlul condițiilor obligativității și cultul eroilor, generații succesive de deținători ai puterii tind să regenereze aceleași instituții*”.

(Scott, Richard, W., *Instituții și organizații*, 2004, p.45)

Stinchcombe consideră că problema informării și conceptul de incertitudine oferă cheia înțelegerii modului în care funcționează instituțiile. Analizând intrările și ieșirile din organizații din perspectiva teoriilor lui A. Chandler, J. March și O. Williamson și făcând studii de caz pe mari corporații precum DuPont și General Motors, autorul ajunge să abordeze subiecte precum conștiința de clasă, inovația, contractele și relațiile angajaților cu breslele, considerând că aceste aspecte contribuie la definirea profilului organizațiilor. El spune că teoriile nu ar trebui aplicate a priori la o problemă; ele trebuie dictate de natura datelor care trebuie analizate. Un sociolog trebuie să fie atent în primul rând la nuanțe și la stil și apoi la multitudinea de teorii despre domeniul pe care-l studiază.

”Orice sistem administrativ care decide cu privire la utilizarea resurselor este un sistem de autoritate care definește relațiile de putere dintre oamenii angajați. Autoritatea este întărită de competența tehnică. Forțele externe pot influența tipul de autoritate al managerului dintr-o firmă. O componentă principală a autorității este exercitarea controlului. Sistemul de control asigură funcționarea firmei și oferă un mecanism de impunere a autorității. Controalele interne includ prevederea că autoritatea poate fi delegată și circumscrisă”.

(Stinchcombe, Arthur L., *Economic Sociology*, 1983, p. 137)

De consultat:

Stinchcombe, Arthur L. (1991). *Information and Organization*. University of California Press.

<http://books.google.ro/books?id=R9F7ghM5wrEC&printsec=frontcover&dq=Stinchcombe,+Arthur+L>

Lucrări:

Stinchcombe, Arthur L. (1968). Social Structure and Organizations. În March, James G. (ed.). *Handbook of Organizations*. Chicago: Rand McNally.

Stinchcombe, Arthur L. (1968). *Constructing Social Theories*. Chicago: University of Chicago Press.

Stinchcombe, Arthur L. (1991). *Information and Organization*. University of California Press.

Stinchcombe, Arthur L., (1983) *Economic Sociology*. New York: Academic Press.

Stinchcombe, Arthur L. (1997). On the Virtues of the Old Institutionalism. *Annual Review of Sociology*, no.23, pp, 487-511.

Stinchcombe, Arthur L. (2001). *When Formality Works: Authority an Abstraction in Law and Organizations*. Chicago: University of Chicago Press.

Stinchcombe, Arthur L. (2005). *The Logic of Social Research*. Chicago: University of Chicago Press.

www.sociology.northwestern.edu/.../stinchcombe/home.html



SUCHMAN, MARK CHARLES. Sociolog și jurist american.

Licența la Universitatea Harvard, masterat și doctorat în sociologie la Universitatea Stanford (1994) și J.D. la Yale Law School. Profesor de sociologie și de drept la University of Wisconsin-Madison. Este interesat de modul în care spitalele americane răspund la provocările introducerii noilor tehnologii informaționale. Membru al Centrului de Studii Avansate în Științele

Comportamentale (Palo Alto, California). Membru al Asociației Americane de Sociologie și al Academiei Americane de Management.

“Într-un alt exemplu de studiu asupra construcției instituționale la nivel de populație organizațională, Suchman (1995a) combină abordarea procesuală cu abordarea variației atunci când analizează crearea formelor organizaționale în cadrul firmelor de semiconductoare din Silicon Valley, California. Crearea unei noi organizații cere nu doar resurse, ci și idei sau modele de organizare. Istoriile convenționale celebrează rolul inginerilor de la Stanford University în furnizarea proiectelor și a primelor resurse materiale pentru companii nou înființate (v., Saxenian, 1994). Cu toate că recunoaște această contribuție, Suchman (volum în pregătire) pune bazele unei «genetici a organizației» care analizează atât fluxul de resurse operaționale, cât și pe cel de «informații constitutive», incluzând aici

«rutinele și lucrurile general acceptate disponibile». El conturează o *genetică* organizațională, interesată de dezvoltarea și păstrarea speciilor sau formelor distincte, pentru a aduce completări la ecologia organizațională, care se referă cu precădere la competiția dintre speciile sau tipurile de organizații existente. În câmpurile organizaționale deja instituite, majoritatea noilor organizații sunt mai degrabă forme «imitatoare» decât «inovative», pentru că ele copiază extensiv rutine și competențe de la organizațiile existente (Aldrich, 1999, p.80). Dar atunci când câmpurile se află în primele lor faze de dezvoltare, organizațiile nu pot să copieze pur și simplu rețete de succes. Suchman sugerează că în asemenea condiții poate fi folosit un proces de *compilație*, prin care mediatori ai informațiilor, cum sunt avocații sau consultanții, studiază practicile relativ eterogene existente și încearcă să distileze un set de principii de organizare de bază. În prezentarea sa procesuală, Suchman (1994) descrie modul în care avocații și investitorii de capital de risc din Silicon Valley au inițiat afaceri, făcând legătura între clienți și diferiți parteneri de tranzacție, și și-au asumat un rol de consultanți, formulând și diseminând soluții standardizate la probleme recurente. Trecând la o abordare din perspectiva variației, Suchman (1995a) analizează date referitoare la 108 contracte de finanțare cu capital de risc din două fonduri de capital de risc plasate la Silicon Valley. Astfel de contracte reunesc investitori de capital de risc, avocați și întreprinzători în crucialul eveniment al întemeierii, constituind structura relațiilor dintre aceste grupări care formează laolaltă companiile proaspăt lansate pe piață. Contractele au fost încifrate pe mai multe dimensiuni, iar situațiile rezultate au fost folosite ulterior la calcularea măsurilor de standardizare contractuală ca indicator al creșterii gradului de instituționalizare. Analiza lui Suchman relevă faptul că standardizarea s-a corelat puternic atât cu momentul încheierii contractului, cât și cu locația firmelor de avocatură care l-au elaborat. În general, contractele încheiate mai recent aveau un grad de standardizare mai ridicat decât cele mai vechi, iar standardizarea creștea pe măsură ce firma de avocatură care încheia contractele era mai aproape, ca locație, de centrul Silicon Valley”.

(Scott, Richard W., *Instituții și organizații*, 2004, pp. 128-130)

De consultat:

Suchman, Mark C. (2000). *Dealmakers and Counselors: Low Firms as a Intermediaries in the Development of Silicon Valley*. În Kenney, Martin (ed.). *Understanding Silicon Valley: The Anatomy of an Entrepreneurial Region*. Stanford Business Books, pp. 71- 97.

http://books.google.ro/books?id=CLxzUW4V_2cC&pg=PA80&dq=Kenney,+Martin.+Understanding+Silicon+Valley:+The+Anatomy+of+an+Entrepreneurial+Region.+Stanford+Business+Books&hl=ro&ei=F0moTN3rC8GSswag6sC4DA&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=4&ved=0CDkQ6AEwAw#v=onepage&q&f=false

Lucrări:

Suchman, Mark C. și Edelman, Lauren (1997). Legal Rational Myths: The New Institutionalism and the Law and Society Tradition. *Law and Social Inquiry*, no.21, pp. 903-941.

Suchman, Mark C. și Edelman, Lauren (ed.) (2007). *Legal Lives of Private Organizations*. Ashgate Publishing Group Limited.

www.investigatorawards.org/.../default.asp?

www.brown.edu/Departments/.../mark_c_suchman



TALEB, NASSIM NICHOLAS (n. 1960). **Filosof, matematician și finanțist libanezo-american.** Deține un MBA la Wharton School din cadrul Universității din Pennsylvania și un doctorat în managementul științei la Universitatea Dauphine din Paris. Este profesor de ingineria riscului la Institutul Politehnic al New York University și cercetător la Said Business School din cadrul

Universității Oxford. A predat și la London Business School, la MIT și susține conferințe la multe universități din lume. Revista *Forbes* l-a trecut în topul celor mai influenți guru în management în anul 2009. A fost analist pe Wall Street și director sau consultant la mai multe companii, expert în prevenirea riscurilor financiare.

“Taleb este autorul best-sellerului *Lebăda neagră* (2007), vândut în aproape 3 milioane de exemplare și tradus în 31 de limbi, care are în centrul ei ideea lucrurilor și fenomenelor puțin probabile. Metafora pornește de la ideea că multă vreme în Europa lebedele erau considerate simbolul albului pur, până când au fost decoperite în Australia lebedele negre; această descoperire a fost o mare surpriză, care a ucis o certitudine veche de milenii. Lebedele negre sunt deci evenimente care apar în mod neașteptat, au un impact mare și numai după ce

s-au petrecut suntem în stare să le explicăm în mod plauzibil – și asta deși nu le-a prevăzut nimeni. Lebedele negre au un rol neștiut de mare în viețile noastre, căci suntem deseori martorii unor schimbări bruște pe care nu le-am prevăzut și de aceea suntem prinși pe picior greșit. ”Ceea ce nu știm este mult mai important decât ceea ce știm”. ”Nimeni, ne spune autorul, nu a putut anticipa inventarea roții, nici măcar probabilitatea ca ea să fie inventată. Dacă cineva ar fi știut unul dintre aceste două lucruri, roata ar fi fost deja inventată.” ”Gândiți-vă la atacul terorist din

Lebăda neagră este, după Taleb, un eveniment care are trei atribute: este un caz izolat, aflat dincolo de tărâmul așteptărilor obișnuite; are un impact deosebit și este explicabil abia după producerea lui. Viața în organizații nu este lipsită de lebede negre. Când șeful începe o relație cu o subalternă, nimic nu va mai fi ca înainte.

11 septembrie 2001. Dacă riscul ar fi fost posibil de imaginat în 10 septembrie, atacul n-ar mai fi avut loc, pentru că mașinăria noastră de evitat riscurile este construită exclusiv pornind de la niște evenimente care se repetă. Ceea ce natura refuză să imagineze sfârșește însă prin a se întâmpla, iar șocul este cu atât mai important cu cât suntem orbiți de previziunile noastre eronate asupra viitorului”.

Taleb împarte lumea în două mega-țări: Mediocristan și Extremistan. Prima este normală, calmă și fără variații spectaculoase, o zonă a obișnuitului, familiarului și predictibilului. În ea democrația este perfect valabilă și aplicabilă, iar evenimentele sunt comparabile și relativ egale. Ajunge să apară un singur eveniment sau personaj ciudat ca distribuția să fie total schimbată. În realitate, deși noi ne închipuim că trăim în Mediocristan, trăim de fapt în Extremistan și nu suntem bine adaptați, nu înțelegem ce se întâmplă, cum funcționează lumea și nu știm cum să ne ferim de evenimentele apreciate ca foarte puțin probabile.

În cotidianul britanic *Financial Times*, Taleb propune zece principii pentru evitarea evenimentelor puțin probabile.

1. Ceea ce este fragil ar trebui să se spargă cât e mic. Nimic nu ar trebui să devină vreodată prea mare pentru a eșua. Evoluția vieții economice îi ajută pe cei cu cea mai mare cantitate de riscuri ascunse – și deci cei mai fragili – să devină cei mai mari.

2. Nicio socializare a costurilor și nicio privatizare a câștigurilor. Orice lucru ce trebuie susținut financiar trebuie naționalizat, oricare lucru ce nu are nevoie de ajutor trebuie lăsat liber, mic și purtător de riscuri. Am reușit să combinăm elementele cele mai rele ale socialismului și capitalismului. În Franța anilor '80, socialiștii au preluat băncile. În America anilor 2000, băncile au preluat guvernul. Este suprarealist.

3. Celor care au condus un autobuz al școlii legați la ochi și l-au izbit nu ar mai trebui să li dea niciodată un nou autobuz. Universitățile, reglementatorii, bancherii, oficialii guvernamentali și diverse organizații pline de economiști și-au pierdut legitimitatea odată cu prăbușirea sistemului. Este iresponsabil și nebunesc să avem încredere în astfel de experți să ne scoată din situația în care am ajuns. Trebuie să găsim oameni inteligenți, cu mâinile curate.

4. Nu lăsa pe nimeni care administrează o centrală nucleară – sau portofoliul tău financiar – să câștige bonusuri bazate pe stimulente. Există șanse ca astfel să renunțe la orice urmă de prudență pentru a înregistra profit, pretinzând tototodată că este moderat. Bonusurile nu se potrivesc cu riscurile ascunse. Asimetria sistemului de bonusuri este cea care ne-a adus aici. Niciun stimulent fără sancțiune: capitalismul se referă și la pedepse, nu doar la recompense.

5. Contrabalansați complexitatea cu simplitatea. Complexitatea rezultată în urma globalizării și a unei vieți economice extrem de capilarizate trebuie să fie contrabalansată de o simplitate în ceea ce privește produsele financiare.

6. Să nu le dăm copiilor dinamita chiar dacă aceasta este însoțită de avertismente. Derivatele complexe trebuie interzise pentru că nimeni nu le înțelege și puțini sunt suficient de raționali să știe acest lucru. Cetățenii trebuie protejați de

ei înșiși, de bancherii care le vând produse de "hedging" și de reglementatorii creduli care îi ascultă pe economiștii teoreticieni.

7. Doar schemele Ponzi – operațiuni de investiții frauduloasă, al cărei nume este dat de Charles Ponzi, celebru pentru folosirea tehnicii după ce a imigrat din Italia în SUA – trebuie să depindă de încredere. Guvernele nu trebuie să aibă niciodată nevoie să "readucă încrederea". Zvonurile în cascadă sunt un produs al schemelor complexe. Guvernele nu pot opri aceste zvonuri. Trebuie să fim în poziția de a ignora și a fi puternici în fața lor.

8. Nu dați droguri celor care se chinuie și au dureri încercând să se lase. Criza datoriilor nu este o problemă temporară ci una structurală. Avem nevoie să mergem la dezintoxicare.

9. Cetățenii nu ar trebui să depindă de bunuri financiare sau de sfatul "expertului" pentru a ieși la pensie. Viața economică ar trebui definanțată. Ar trebui să învățăm să nu folosim piețele ca depozite de valoare, pentru că ele nu adăpostesc certitudinile pe care le cer cetățenii normali.

10. Să facem omleta din ouăle sparte. Într-un final, criza nu poate fi tratată prin reparații ad-hoc. Trebuie să refacem sistemul înainte să o facă singur. Să avansăm voluntar spre Capitalism 2.0, lăsând ceea ce trebuie să se spargă să se spargă singur, transformând datoriile în acțiuni, marginalizându-i pe economiști, renunțând la *premiul Nobel* pentru economie, interzicând garantarea creditelor cu achiziții făcute prin alte credite, smulgând bonusurile de la cei care ne-au adus aici și învățându-i pe oameni să trăiască într-o lume cu mai puține certitudini".

(preluare după: <http://www.ziare.com/economie/stiri-economice/zece-principii-sanatoase-pentru-eludarea-crizei-712885>)

Taleb spune că deseori oamenii se mint singuri, le plac poveștile neadevărate și devin vulnerabili datorită acestor lucruri. "Mintea noastră este parcă programată să ne inducem în eroare singuri de dragul unor certitudini și prejudecăți la care nu putem renunța, pentru o aroganță a cunoașterii de care nu ne putem dezbara... Mintea noastră este o minunată mașinărie de producere a explicațiilor, capabilă să dea sens aproape tuturor lucrurilor și să încropească explicații pentru tot felul de fenomene, dar, în general, incapabilă să accepte ideea nepredictibilității. Aceste evenimente erau inexplicabile, dar oameni inteligenți se considerau în stare să furnizeze explicații convingătoare pentru ele – după ce faptele se petreceau... Mai îngrijorător este faptul că toate aceste convingeri și povestiri aveau în aparență coerență logică, fiind lipsite de inconsistențe".

(Taleb, Nassim Nicholas, *Lebăda neagră*, 2009, pp. 35-36)

De consultat:

Taleb, Nassim Nicholas (1997). *Dynamic Hedging: Managing Vanilla and Exotic Options*. New York: John Wiley & Sons.

<http://books.google.ro/books?id=-5->

OldaTjVQC&printsec=frontcover&dq=Taleb,+Nassim+(1997).+Dynamic+Hedging&hl...

Lucrări:

Taleb, Nassim Nicholas (1997). *Dynamic Hedging: Managing Vanilla and Exotic Options*. New York: John Wiley & Sons.

Taleb, Nassim Nicholas (2005). *Le Hasard Sauvage*. Paris: Les Belles Lettres.

Taleb, Nassim Nicholas (2009). *Lebăda neagră. Impactul foarte puțin probabilului*. București, Editura Curtea Veche (trad. din l. engleză de Viorel Zaicu).

Taleb, Nassim Nicholas (2010). *The Bed of Procrustes: Philosophical and Practical Aphorisms*. New York: Random House.

[tp://en.wikipedia.org/wiki/Nassim_Nicholas_Taleb](http://en.wikipedia.org/wiki/Nassim_Nicholas_Taleb)
www.fooledbyrandomness.com/

TANNENBAUM, ARNOLD SHERWOOD (n. 1925). **Inginer și psiholog social american**. Licență în inginerie electrică. Doctor în psihologie la Universitatea din Syracuse. Cercetător, profesor și consultant la Institutul de Cercetări Sociale din Detroit. Director de proiect la Centrul de Cercetări prin Sondaje. Profesor în cadrul Departamentului de Psihologie al Universității din Michigan.

“În scurta sa lucrare publicată în 1966, Tannenbaum și-a precizat cu claritate concepția asupra funcționării organizațiilor, concepție care i-a caracterizat opera de-a lungul mai multor ani. «Ierarhia este un element de discordie, generator de resentimente, ostilitate și împotrivire. Disensiunile pot fi atenuate printr-o participare care să sporească identificarea oamenilor cu organizația în care muncesc». Mai mult, «în mod paradoxal, participarea face ca cei care conduc să-și amplifice capacitatea de exercitare a controlului, tocmai prin renunțarea la o bună parte din autoritatea lor» [...]. Studiile lui Tannenbaum iau în discuție mentalitatea larg încetățenită conform căreia autoritatea este și trebuie să fie unilaterală, îndreptată dinspre conducător spre cei conduși. Conducătorii își pot exercita mai mult controlul atunci când și cei conduși au mai multă autoritate. Deși atenuarea pantei ierarhiei poate fi importantă se acordă prea multă atenție acestei «egalizări a puterii» și prea puțină posibilității extinderii autorității totale. Faptele sugerează că oamenii sunt mai interesați să aibă ei înșiși mai multă putere decât de autoritatea celorlalți. Forța acestei interesante perspective create de Tannenbaum asupra exercitării puterii rezidă din excepționala sa validare printr-o serie de cercetări întreprinse în mai multe țări, cu ajutorul unei metode standard care i-au confirmat în mod sistematic rezultatele”.

(Pugh, Derek S. și Hickson, David J., *Managementul organizațiilor*, 1994, pp.152;157)

Tannenbaum consideră că eficacitatea unui grup de muncă depinde de situație și de caracteristicile liderului. El a elaborat un model unidimensional, în care la un capăt al modelului este reprezentat stilul liderului centrat pe superior/șef sau liderul autocratic, lider care ia toate deciziile, deținând un control și o autoritate maxime, iar la celălalt capăt este liderul participativ, care favorizează delegarea puterii, lăsând grupul să ia decizii. Există și alte stiluri intermediare de lideri: 1. liderul ia decizia și anunță subordonații, ei descoperă problema, analizează soluțiile și aleg una; 2. liderul "vinde" deciziile – el decide singur, dar tinde să convingă subordonații să accepte decizia luată; 3. liderul prezintă ideile sale și cere avizul subordonaților; 4. liderul prezintă decizia luată și declară că ea poate fi schimbată în funcție de voința angajaților; 5. liderul prezintă problema ce trebuie rezolvată și se consultă cu subordonații înainte de a lua o decizie; 6. liderul anunță problema și condițiile care trebuie respectate și lasă grupul să ia decizia; 7. liderul lasă grupului libertatea de a căuta soluții și de a le aplica; 8. liderul participă la discuții ca oricare dintre membri. Alegerea unui stil de conducere depinde de trei factori: 1. forțele proprii ale liderului; 2. forțele proprii ale subordonaților; 3. forțele proprii ale situației. Cu cât decizia se ia într-o manieră mai participativă, cu atât crește gradul de control asupra subordonaților.

De consultat:

Tannenbaum, Arnold Sherwood și Rozgonyi, Tamás (ed.) (1987). *Authority and Reward in Organizations - An International Research*, **cap. România**, pp.199-233. Survey Research Center, Institut for Social Research, University of Michigan, S.U.A., 1987, (în colaborare cu: Septimiu Chelcea, Petre Cristea, Ion Dragan, Pompiliu Grigorescu, Catalin Zamfir), (ISR Monographs: preprint 1986). Institut for Social Research. Ann Arbor.
www.lib.umich.edu/staff/acqser/eq/public/exchange/UMmisc/ISR/ISRmo.htm).

Lucrări:

Tannenbaum, Arnold S. [1966] (1973). *Social Psychology of the Work Organization*. London: Tavistock Publishing.

Tannenbaum, Arnold S., Kavicic, Bogdon, Rosner, Menachem, Vianello, Mino și Wiesler, Georg (1974). *Hierarchy in Organizations*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Tannenbaum, Arnold S. (1986). Controversies about Control and Democracy in Organizations. În Stern, R.N. și McCarthy, S.(ed.). *The International Yearbook of Organizational Democracy*, vol.III. New York: John Wiley & Sons.

Tannenbaum, Arnold S. și Rozgonyi, Tamás (ed.). (1986). *Authority and Reward in Organizations: An International Research*. Survey Research Center, Institute for Social Research. University of Michigan.

Tannenbaum, Arnold S. (2006). Consciousness and the Self-Sensing Brain: Implications for Feeling and Meaning. *American Journal of Psychology*, vol.19, no.2, pp.205-222.

TAYLOR, FREDERICK WINSLOW (1856–

1917). **Inginer mecanic american**, părintele managementului științific. A lucrat ca muncitor la Uzinele Siderurgice Midvale și a progresat rapid, devenind șef de echipă, iar mai târziu, inginer șef. A fost apoi angajat la Uzinele Siderurgice Bethlehem, ulterior a devenit consultant și și-a dedicat timpul dezvoltării ideilor sale manageriale. Și-a publicat prima dată concepțiile despre management într-o lucrare intitulată *A piece rate system (Sistemul acordului individual)* prezentată în fața Societății Americane de Inginerie Mecanică, în anul 1895. Aceste idei au fost apoi dezvoltate într-o carte - *Shop Management (Managementul atelierului, 1903)* și, mai târziu, în *Principles of Scientific Management (Principiile managementului științific, 1911)*. Ca rezultat al revoltelor muncitorești cauzate de tentativele de aplicare practică a principiilor sale în cadrul unui arsenal al guvernului, a fost instituită, în



Managementul științific se bazează pe câteva principii:

1. stabilirea riguroasă, științifică a sarcinilor de lucru, a metodelor de lucru, a duratelor, renunțându-se la metodele învechite, tradiționale;
2. selecționarea științifică a lucrătorilor, pe baza sarcinilor ce urmează a le îndeplini, și perfecționarea lor prin instruire;
3. întărirea și dezvoltarea cooperării dintre manageri și lucrători vizând repartizarea uniformă a muncii și conturarea clară a responsabilităților, atât pentru unii, cât și pentru ceilalți;
4. separarea muncii de concepție și administrare de cea de execuție, eliberarea muncitorilor în special de muncile de pregătire a producției și de calcul și încredințarea acestor funcții unor specialiști.

1911, o comisie a Camerei Reprezentanților pentru a investiga sistemul de organizare a producției propus de Taylor. (Studiul de caz al lui Aitken descrie amănunțit ceea ce s-a petrecut la arsenal.) În anul 1947, *Managementul atelierului*, Principiile și declarația lui Taylor în fața comisiei Camerei Reprezentanților au fost publicate împreună sub denumirea *Scientific Management (Managementul științific)*.

Taylor este fondatorul concepției cunoscute ca "managementul științific". El spunea: *Obiectul principal al managementului trebuie să fie asigurarea maximei prosperități pentru patron, împreună cu maxima prosperitate pentru*

salariat. Pentru patron, maxima prosperitate nu înseamnă neapărat profituri mai mari pe termen scurt, ci dezvoltarea tuturor aspectelor care îi asigură întreprinderii o prosperitate permanentă. Pentru salariați, prosperitate maximă

nu înseamnă doar salarii mai mari imediate, ci și dezvoltarea capacității lor pentru a avea realizări mai valoroase, la nivelul maxim la care sunt calificați. Interdependența reciprocă dintre conducere și salariați, precum și necesitatea de a munci împreună în scopul atingerii obiectivului comun al prosperității crescute pentru toți cei implicați i s-au părut evidente lui Taylor. Acest lucru i-a sugerat întrebarea: De ce există atât de mult antagonism și ineficiență? El sugerează trei cauze: în primul rând, credința falsă a lucrătorilor că orice creștere a producției poate atrage inevitabil după sine scăderea numărului de locuri de muncă. În al doilea rând, sistemul deficitar de conducere, care îi obligă pe muncitori să limiteze producția, pentru a-și proteja interesele. În al treilea rând, metodele ineficiente de muncă, irositoare de efort. Taylor a considerat că țelul managementului este de a depăși aceste obstacole, ceea ce s-ar putea realiza printr-un studiu sistematic al muncii, pentru a se descoperi cele mai eficiente metode de lucru și, apoi, prin studiul sistematic al managementului, pentru a se găsi cele mai bune metode de a controla muncitorii. Aceasta ar aduce o creștere însemnată a eficienței și, odată cu ea, a prosperității tuturor, deoarece o afacere foarte eficientă și prosperă ar fi mult mai potrivită să asigure stabilitatea unor posturi bine plătite. Așa cum se exprima Taylor, *ceea ce vrea muncitorul de la patron mai presus de orice este un salariu mare, iar ceea ce vrea patronul cel mai mult de la muncitor este un cost scăzut al manoperei... existența sau absența acestor două elemente constituie cel mai bun indiciu pentru un management bun sau rău*. Managementul înseamnă "a ști exact ce doresc să facă oamenii și a-i supraveghea ca ei să realizeze aceasta pe calea cea mai bună și mai ieftină".

Taylor susținea că orice operație efectuată de un muncitor poate fi realizată în mod științific. Metoda propusă de el era următoarea:

1. găsiți, să spunem, 10-15 oameni (preferabil din mai multe unități și din părți diferite ale țării) care se pricep să efectueze munca pe care o analizați;
2. observați ordinea exactă a operațiunilor sau mișcărilor elementare pe care le face fiecare, precum și instrumentele pe care le folosește fiecare;
3. măsurați cu un cronometru timpul necesar efectuării fiecăreia dintre aceste mișcări elementare și apoi alegeți cel mai rapid mod de realizare a fiecărui element al muncii;
4. eliminați toate mișcărilor greșite, pe cele lente și pe cele inutile;
5. reușiți și ordonați mișcărilor cele mai rapide și mai bune, precum și cele mai bune instrumente.

Angajaților trebuie să li se spună care este cel mai bun mod de efectuare a unei munci, și apoi aceștia trebuie s-o execute întocmai. "Fiecare angajat trebuie să primească în fiecare zi instrucțiuni clare și precise la ceea ce are de făcut și cum trebuie să procedeze, iar aceste instrucțiuni trebuie urmate întocmai, indiferent că sunt bune sau rele", considera Taylor.

De consultat:

Taylor, Frederick W. (2007). *The Principles of Scientific Management*. Business & Economics.

http://books.google.ro/books?id=4qM7yJKC_nkC&pg=PA116&dq=Taylor,+Frederick+W.&hl=ro&ei=

Lucrări:

Taylor, Frederick W. (1947). *Scientific Management*. New York: Harper & Row.
Taylor, Frederick W. [1911] (2007). *The Principles of Scientific Management*.
Business & Economics.

www.answers.com/.../frederick-winslow-taylor
en.wikipedia.org/.../Frederick_Winslow_Taylor

TELLIER, YVAN. Psiholog canadian. Doctor în psihologie al Universității Montréal (1961). Master la École des Hautes Études Commerciales. Specialist în consultanță, în primul rând, ca președinte fondator al L'Institut de Formation par le Group. Profesor la Departamentul de Științe Administrative la Université du Québec à Montréal (Québec, Canada). Este expert-consultant în gestiunea resurselor umane la o firmă, în care este asociat cu Roger Tessier. Tellier evidențiază faptul că psihosociologia aduce o contribuție considerabilă la dezvoltarea organizațională, mai ales în domeniul gestiunii resurselor umane. *Psihosociologia este în raport cu alte științe ale comportamentului accentuat experimentală. Cele mai multe investigații din acest domeniu au fost realizate de cercetători universitari, care nu au fost în mod necesar interesați de dezvoltarea unor instrumente adaptate la resursele umane. Acestea au fost dezvoltate de către psihosociologii practicieni.*



“Infuența socială informală: LEADERSHIPUL. Leadershipul este în funcție de raporturile de influență care nasc interacțiuni între membrii grupului. În virtutea efectelor favorabile pe care comportamentul sau personalitatea unui individ le au asupra celorlalți membri ai grupului, acest individ dobândește o poziție implicând raporturi de influență care îl avantajează. «Efectele» favorabile create la alții sunt întotdeauna relative la scopurile urmărite de grup, la nevoile și la sistemul de valori al indivizilor care îl compun. Numai viața internă a grupului și circumstanțele interpersonală care o definesc fac ca influența să se împartă inegal între membrii grupului, făcând să apară anumiți lideri. Un lider nu se impune într-un grup din exterior. Prin definiție, leadershipul este o formă de influență socială care necesită participarea totală la viața reală a grupului. Liderul este un participant eminent al lui *noi* colectiv. Fiindcă leadershipul se naște din interacțiunea în sânul grupului, el este o funcție continuă și directă, constituie un fenomen social foarte labil, foarte schimbător. Leadershipul se cucerește și se menține chiar din interacțiunile de grup. Cei care vor să și-l atribuie trebuie să-și păstreze

comportamentele la înălțimea exigențelor care au inspirat grupul în predicțiile lui, mai mult sau mai puțin conștient. Dacă valorile sau nevoile grupului se modifică, repartitia leadershipului riscă și ea să se modifice până ce un individ are suficiente resurse pentru a întruni un mare număr de exigențe legate de aceste valori și nevoi. Odată ales liderul (ceea ce nu echivalează cu o nominalizare, grupurile făcând întotdeauna aceste alegeri implicit, adesea inconștient), el nu va rămâne decât dacă grupul continuă să-l aleagă. Valoarea și încrederea pe care membrii grupului o acordă unui individ sunt originea directă a leadershipului. Leadershipul nu este posibil decât dacă membrii grupului consimt la aceasta implicit [...].

Foarte des, un conducător nu este omul situației în momentul nominalizării lui și nici nu se străduiește să devină. Sprijinit de ierarhie, activitatea lui cotidiană nu va părea atât de compromisă de ignoranța lui asupra situației interpersonale în care evoluează. Mai devreme sau mai târziu, totuși, circumstanțele vor dezvălui efectele perturbatoare ale lipsurilor lui în cunoașterea intimă a vieții grupului și slaba lui inserție în rețeaua afectivă interpersonală. El va putea face erori grave regрупând, la nivelul sarcinii, anumite elemente incompatibile sau, mai mult, să se lase influențat de indivizi care vor să compenseze respingerea lor din grup prin asocierea la autoritate. În alte momente, va trebui să impună anumite constrângeri grupului, care vor fi cu atât mai rău primite cu cât cel care le impune nu este cu adevărat acceptat de grup; înțelegem mai puțin intențiile celor cu care ne identificăm mai puțin. Un grup se poate manevra la nivelul rutinei și cu ajutorul prestigiului sau puterii de coerciție atașate postului, la distanță, fără angajare în viața lui reală. Acest control din exterior riscă să fie foarte fragil! Distanța socială sfârșește întotdeauna prin neînțelegeri și tensiuni care pot merge până la paralizarea eficacității unui grup. În situații ambigue și generatoare de neliniști, suntem tentați să interpretăm favorabil conduita oamenilor pe care îi cunoaștem bine și îi acceptăm. Suntem, de obicei, mai înclinați să presupunem o intenție răuvoitoare la necunoscuți sau la oameni pe care abia îi tolerăm. Conducătorul care face figura «necunoscutului în casă» își asumă multe riscuri de a-și vedea acțiunile minate de neîncredere și resentiment. Când șefii ierarhici ai unei organizații nu reușesc să se integreze în viața reală a grupurilor pe care le dirijează, dublarea influenței lor statutare cu un adevărat leadership consimțit de membrii grupurilor, în virtutea a ceea ce este în ochii lor persoana conducătorului și nu numai în virtutea a ceea ce reprezintă el la nivelul puterii coercitive, face ca jocul normal de raporturi de influențare în sânul grupului să continue să existe. Se regăsesc atunci liderii reali care încearcă să interpreteze situațiile trăite de grup respectând valorile și nevoile lui”.

(Tellier, Yvan, Leadership și management. În Tellier, Yvan și Roventă-Frumușani, Daniela, *Resurse umane și dezvoltare organizațională*, 1999, pp. 133-134; 135-136)

De consultat:

Tessier, Roger și Tellier, Yvan (ed.) (1992). *Méthodes d'intervention. Développement organisationnel*. Québec: Press de l' Université du Québec.

<http://books.google.ro/books?id=OuoeRPS61tMC&pg=PA87&dq=:+Tessier,+Roger+et+Tellier,+>

Yvan+(ed.)+(1992).+Méthodes+d'intervention

Lucrări:

- Tessier, Roger și Tellier, Yvan (1990). *Pouvoirs et cultures organisationnels*. Québec: Press de l' Université du Québec.
- Tessier, Roger și Tellier, Yvan (1991). *Théories de l'organisation: personnes, groupes, systèmes et environnements*. Québec: Press de l' Université du Québec.
- Tessier, Roger și Tellier, Yvan (ed.) (1992). *Méthodes d'intervention. Développement organisationnel*. Québec: Press de l' Université du Québec.
- Tellier, Yvan și Roventța-Frumușani, Daniela (ed.) (1999). *Resurse umane și dezvoltare organizațională*. București: Editura Cavallioti.
- librairie.immateriel.fr/fr/ebooks/Management/.../1/date
www.rqpsy.qc.ca/ARTICLE/V20/20_2_011.PDF

THOENIG, JEAN-CLAUDE. (n. 1940). **Sociolog francez**, de origine elvețiană. Studii de administrarea afacerilor la École supérieure de commerce la Neuchâtel, apoi studiază sociologia la Universitatea din Geneva (1962). Cercetător la Centrul de Sociologie a Organizațiilor. Cercetător științific în management la Universitatea Paris, Dauphine. Profesor la INSEAD. A predat și la universitățile Stanford, Harvard, Berkeley, Grenoble, Bordeaux. Cofondator și primul președinte al European Group for Organizational Studies. Cunoscut pe plan internațional, prin lucrările sale privind organizațiile și politicile manageriale. Expert-consultant la mari companii și agenții guvernamentale.



Thoenig consideră că multe practici și acțiuni manageriale nu sunt eficiente și nici adecvate tipurilor de organizații. Analizând firmele private de succes, sociologul francez distinge două tipuri de organizații: **proactive** (care concep și creează noi teritorii, noi piețe, noi valori și lasă semne asupra societății) și **reactive** (care abordează cu talent valorile existente și modul de viață). Cele mai multe companii au un mod de organizare ce este în conflict cu ambițiile strategice și nu permite realizarea simultană a obiectivelor pe termen scurt și perspectivele pe termen mediu. Autonomizarea, eco-fertilizarea, asumarea riscurilor, crearea de rețele, improvizatia și sentimentul de luare în posesiune sunt cuvintele-cheie ale unui manager de succes. Managerul este un "arhitect cognitiv" care privește companiile ca niște mașini sofisticate, complexe, niciodată stabile și întotdeauna în evoluție. Nu există rețete de-a gata pentru construirea unei companii de succes.

v. Dupuy, François

De consultat:

Jean-Claude Thoenig & Claude Michaud (2007). Le management cognitif. Working Papers ... épistémologique et recherche en management stratégique. Open Access publications from ... ideas.repec.org/d/drsp9fr.html

Lucrări:

Dupuy, François și Thoenig, Jean-Claude (1983). *Sociologie de l'administration française*. Paris: Armand Colin.

Dupuy, François și Thoenig, Jean-Claude (1985). *L'Administration en miettes*. Paris: Fayard.

Michaud, Claude și Thoenig, Jean-Claude [2001] (2003). *Making Strategy and Organization Compatible*. Palgrave Macmillan.

Thoenig, Jean-Claude și Michaud, Claude (2007). *Le Management cognitive*. Working Papers.

Thoenig, Jean-Claude (2007). *Langage et action en milieu organisé*. Working Papers

us.macmillan.com/author/jeanclaudehoenig

egosnet.org/jart/prj3/egosnet/main.jart?rel=en...id..

THOMPSON, JAMES D. (1920–1973). **Sociolog american și specialist în management.** Licența în administrarea afacerilor, la Indiana University. Master în jurnalism. A activat la *Chicago Journal for Commerce*. Profesor de jurnalism la Universitatea Wisconsin, Carolina de Nord. Doctor în sociologie la Universitatea din Carolina de Nord (1954). A predat la Școala de Afaceri și Administrație Publică a Universității Cornell. A fondat publicația de specialitate, *Administrative Science Quarterly* (1956). A fost directorul Centrului de Studii Administrative de la Universitatea din Pittsburgh. A predat și la Departamentul de Sociologie al Vanderbilt University (1968–1973). În anul 1967 a publicat *Organization in Action*: considerată lucrare de referință în teoria organizațiilor. Contribuții în domeniile: organizații sociale, schimbare și dezvoltare organizațională.

“Lucrarea conține o descriere a organizațiilor complexe *ca fiind niște sisteme deschise și deci nedeterminate și confruntate cu incertitudini, dar, în același timp, supuse criteriilor de raționalitate și, ca urmare, având nevoie de determinare și certitudine*. Ele sunt înfățișate într-o strădanie continuă de a acționa rațional în fața incertitudinilor tehnologice și a celor cauzate de mediul înconjurător, problema lor de bază fiind cum să le facă față. Cu alte cuvinte, organizațiile – sau, mai exact, membrii lor – aspiră să fie rezonabile și sistematizate, în pofida circumstanțelor și evenimentelor care le-ar putea împiedica. Aceste standarde sau *norme de raționalitate* la care aspiră le solicită atât

coordonare în interior, cât și ajustare în exterior. Cele două sarcini îngemănate ale administrației sunt să ofere coordonarea necesară în interiorul organizației și adaptarea la condițiile din exteriorul ei. Prin urmare, prima sarcină este să realizeze coordonarea stabilă a ceea ce Thompson numește *miezul activității tehnice* a unei organizații. De exemplu, în cadrul producției unei fabrici, aprovizionarea cu componente trebuie să aibă loc continuu, în locurile potrivite și la momentele potrivite, pentru ca lucrările de asamblare să se realizeze fără incidente, tot așa cum profesorii și studenții unui colegiu trebuie să se afle în sălile corespunzătoare, la momentul corespunzător. A doua sarcină a administrației este să controleze tranzacțiile efectuate de organizație peste frontierele sale, deci contactele acesteia cu lumea înconjurătoare. Aceasta se poate face prin negocieri cu interesele din afară privind, să zicem, asigurarea creditelor financiare sau a materiilor prime, ori prin adoptarea unor schimbări cerute de mediul înconjurător, ca în situația în care un lanț de magazine de jucării modifică ceea ce vinde, ca reacție la creșterea standardelor de siguranță pretinse de public pentru articolele destinate copiilor. Se poate apela și la crearea de *rezerve tampon*. Rezervele tampon protejează activitățile tehnice esențiale ale organizației de incertitudinile legate de achiziționarea resurselor și de distribuirea produselor (spre exemplu, prin înființarea unui departament de aprovizionare care să se ocupe de furnizori și unul de vânzări, care să se ocupe de clienți)”.
 (Pugh, Derek S. și Hickson, David J., *Managementul organizațiilor*, 1994, pp.55-56)

”Evaluarea deciziilor implică păreri sau presupuneri asupra rezultatelor posibile ale unui curs de acțiune sau ale altuia și preferințele legate de ceea ce este mai de dorit. Unele păreri sau preferințe sunt mai puțin certe decât altele, după cum este ilustrat în matricea lui Thompson:

Matricea lui Thompson: strategii de elaborare a deciziilor			
Păreri despre relația cauză-efect		Preferințele privind rezultatele posibile	
		Certitudine	Incertitudine
Sigur		STRATEGIE BAZATĂ PE CALCUL	STRATEGIE BAZATĂ PE COMPROMIS
Nesigur		STRATEGIE BAZATĂ PE JUDECATĂ	STRATEGIE BAZATĂ PE INSPIRAȚIE

Matricea prezintă patru tipuri probabile de *strategii de elaborare a deciziei*. Cele două căsuțe din partea stângă reprezintă situații în care există o certitudine relativă asupra a ceea ce se dorește. Cei implicați au limpede în minte ce rezultat preferă. În căsuța de sus din stânga sunt siguri și de consecințele care pot decurge din decizia lor. O asemenea certitudine clară poate apărea atunci când este luată în considerație mărirea capacității de producție existente ca rezultat al

unei creșteri constante a vânzărilor. Căzând de acord asupra necesității de extindere și cunoscând tehnologia din experiența anterioară, conducerea poate determina cu siguranță costurile și veniturile probabile într-o *manieră bazată pe calcul*. Totuși, căsuța de jos reprezintă o situație în care cauza și efectul sunt mai puțin cunoscute. În acest caz, respectiva conducere ar continua să dorească să-și mărească capacitatea, dar pentru aceasta trebuie să cumpere utilaje noi, executate după un proiect netestat. Această decizie este mai puțin bazată pe calcul și e mai mult o problemă *de judecare* a riscului implicat. În cele două căsuțe din partea stângă, managerii nu sunt siguri de ceea ce vor și pot exista opinii diferite. Rezultatele alternative pot fi, în orice caz, atractive, de exemplu mărirea capacității pentru producția de masă, fie a unor bunuri de slabă calitate, fie a unora performante. Dacă tehnologia pentru amândouă este bine cunoscută și prognozele de piață presupun că oricare din ele poate fi profitabilă, se adoptă o *strategie bazată pe compromis* pentru fiecare dintre ele. Totuși, dacă există o incertitudine evidentă, ca în căsuța din dreapta jos, atunci se adoptă mai probabil o *strategie bazată pe inspirație*. Nu există preferințe clare nici pentru producția de volum mare față de cea de volum mic, nici anticipări privind care anume pot fi consecințele noilor utilaje de producție sau lansarea mai multor bunuri pe piață. Strategia trebuie să fie un inspirat salt în necunoscut”.

(Pugh, Derek S. și Hickson, David J., *Managementul organizațiilor*, 1994, p.58)

De consultat:

Thompson, James D. (2003). *Organizations in Action: Social Science Bases of Administrative Theory*. New Burnswick, New Jersey: Transaction Publishers.
[http://books.google.ro/books?id=YhHo7aHmBGMC&printsec=frontcover&dq=Thompson,+James+D.+\(2003\).+Organizations+in+Action&hl=](http://books.google.ro/books?id=YhHo7aHmBGMC&printsec=frontcover&dq=Thompson,+James+D.+(2003).+Organizations+in+Action&hl=)

Lucrări:

Thompson, James D. (1962). Organisations and Output Transactions. *American Journal of Sociology*, november, pp.309-324;

Thompson, James D. [1967] (2003). *Organizations in Action: Social Science Bases of Administrative Theory*. New Burnswick, New Jersey: Transaction Publishers.

en.wikipedia.org/wiki/James_D._Thompson

www.academon.com/...James-D-Thompson's.../

TOFFLER, ALVIN (n. 1928). **Scriitor și viitorolog**

american. Este consultant pentru comunitățile militare și de spionaj din lume, laureat al Fundației McKinsey pentru literatură, președinte onorific al Comitetului American privind Dezvoltarea Fondurilor Națiunilor Unite pentru Femei. Este profesor la Universitatea Națională de Apărare din Washington. A fost numit ofițer al *l'Ordre des Arts et Lettres* în Franța, a primit *Prix du Meilleur Livre Etranger*, este membru al Institutului Internațional pentru Studii Strategice.



“Odată cu publicarea lucrării *Șocol viitorului*, Toffler a creat o nouă disciplină – viitorologia, care studiază schimbările ce urmează să se producă și impactul lor asupra afacerilor și culturii. El spune că dezvoltarea urbană și tehnologică foarte rapidă după anii 1960 a avut consecințe negative (conflicte rasiale, poluare, crize sociale etc.) deoarece societatea nu a fost pregătită să interiorizeze aceste schimbări. ”Există un conflict între o tehnologie avansată și o societate întârziată”. Societățile se schimbă încet, dar în valuri. Au existat trei valuri în istoria omenirii: primul val – faza agricolă; al doilea val – faza industrială; al treilea val – faza informațională. Valurile sunt ca niște ”torente de schimbare” ce perturbă viețile, schimbă radical modurile de gândire, vechile formule, ideologii și dogme. Incapacitatea de a lua decizii corecte ține de faptul că oamenii trăiesc cu mintea în altă eră și nu s-au adaptat noului val, lucrează în organizații necorespunzătoare, desuete. Instituțiile nu pot elabora decizii inteligente cu promptitudinea pe care o impun evenimentele, în condițiile accelerării generale a schimbării, iar în acest ritm frenetic, deciziile vin cu întârziere ori lasă loc indeciziei, ceea ce face ca structurile actuale să fie perimate. Natura puterii se schimbă în funcție de cunoaștere; are loc o ”alchimie a informației”. Multe schimbări din sistemul de cunoștințe al societății se traduc direct în operațiuni de afaceri, spune Toffler. ”Cu excepția faptului că nicio afacere nu și-ar putea deschide porțile dacă nu ar exista limbaj, cultură, date, informații și know-how, există faptul mai profund că, din toate resursele necesare pentru a crea averea, niciuna nu este mai versatilă decât acestea. De fapt, cunoștințele (uneori doar informațiile și datele) se pot folosi ca înlocuitori ai altor resurse. Cunoașterea - în principiu nepuizabilă – este substitutul final”.

(Alvin Toffler, *PowerShift*, 1995, p. 98)

Cele trei principale surse ale puterii (care corespund celor trei valuri) sunt, după opinia lui Alvin Toffler, **forța**, **banul** și **cunoașterea**. Cunoașterea devine, crede el, resursa centrală a economiei avansate: ”Noul sistem accelerat de creare a bogăției este tot mai dependent de schimbul de date, informații și cunoștințe. Este **suprasimbolic**. Când nu se schimbă nicio informație, nu se creează nicio avuție nouă” (*ibidem*, p. 91).

Lucrări:

Toffler, Alvin [1970] (1973). *Șocul viitorului*. București: Editura Politică (trad. din l. engleză de Leontina Moga și Gabriela Mantu).

Toffler, Alvin [1981] (1983). *Al treilea val*. București: Editura Politică (trad. din l. engleză de Gerogeta Balomei și Dragan Stoianovici).

Toffler, Alvin [1990] (1995). *PowerShift – Puterea în mișcare*. București: Editura Antet (trad. din l. engleză de Mihnea Columbeanu).

Toffler Alvin și Toffler, Hedi [1994] (1995). *A crea o nouă civilizație: Politica în al treilea val*. București: Editura Antet (trad. din l. engleză de Mihnea Columbeanu).

Toffler, Alvin [1985] (1999). *Corporația adaptabilă*. București: Editura Antet (trad. din l. engleză de Adam Robert).

www.alvintoffler.net/

www.toffler.com/

**TOURAINÉ, ALAIN** (n. 1925). **Sociolog și istoric**

francez. Studii academice la L'École normale supérieure.

În perioada studenției și-a întrerupt studiile și a muncit timp de un an într-o mină. Agregat în istorie (1950).

Fellow la universitățile Havard, Columbia și Chicago (1952–1953). Cercetător la Centrul National de la

Recherche Scientifique. Doctor al Facultății de Litere și

Științe Umane. Universitatea din Paris (1964). Susține o teză de doctorat complementată, cu titlul “Conștiința muncitorească” (1966). În anul 1956,

Touraine a întemeiat Centrul de Cercetare de Sociologie a Muncii la Universitatea din Chile, iar în anul 1958 a înființat, la Paris, Laboratorul de

Sociologie Industrială, care, în anul 1971, s-a transformat în Centrul de Studii al Mișcărilor Sociale. În anul 1981 a fondat Centrul de Analiză și

Intervenție Sociologică, Cadis, pe care l-a condus până în anul 1993. Director de studii la École des Hautes Études en Sciences Sociales, din

Paris. Membru de onoare al Academiei Americane de Arte și Științe și al Academiei Poloneze de Științe. Membru al Academiei “Europea”. *Doctor honoris causa* a numeroase universități franceze și din străinătate. Ofițer al

Legiunii de Onoare și al Ordinului Național de Merit. A adus contribuții importante la întemeierea sociologiei acțiunii și la cea a mișcărilor sociale.

Alături de D. Bell, a introdus conceptul de societate postindustrială.

Formarea sociologiei științifice a acțiunii și “mai ales a sociologiei muncii, adică a acțiunii istorice, creează posibilități de previziune care definesc în același timp responsabilitatea socială a sociologului. Aceasta, deoarece definirea orientărilor acțiunii, a exigențelor subiectului istoric implică o acceptare directă nu a unor judecăți de valoare particulare aplicate unor situații istorice concrete, ci a necesității de a vorbi despre libertate și alienare. Astfel de judecăți esențiale pentru sociolog nu pot niciodată – trebuie să subliniem acest lucru – să fie luate drept o analiză istorică sau să fie considerate ca o dezvoltare a «sensului istoriei», expresie periculoasă prin faptul că ea confundă analiza sociologică cu analiza istorică. Dar aceste judecăți sunt indispensabile pentru a întemeia orice acțiune istorică. Procedul acționalist nu apare aici mai îndrăzneț decât sociologia funcționalistă atunci când ea vorbește de echilibru, de integrare sau devianță; dar el are nevoie adesea de mai mult curaj și se expune riscului mai mare de a-și depăși posibilitățile și drepturile. Abținerea de la orice intervenție însă nu este câtuși de puțin consecința obiectivității științifice; ea se datorează numai unei rupturi de fapt între sociologi și societatea lor, ruptură care provine în bună parte din rămânerea în urmă a cadrelor conceptuale în care o societate își definește și tratează problemele.

Nicio formă de cunoaștere științifică nu poate renunța să prevadă și să acționeze. Faptul că matematicianul nu este inginer e adevărat; dar cel dintâi nu contestă legitimitatea celui alt. Sociologul care, în numele purității și al spiritului dezinteresat al științei sale, ar nega utilitatea rezultatelor lui pentru acțiune nu ar face decât să se refugieze în lumea acelor comodități în care ipotezele nu se cer verificate. Faptul că previziunea este, sub o anumită formă, imposibilă în științele sociale prin aceea că evenimentul își păstrează autonomia nu exclude deloc posibilitatea formulării unor ipoteze a căror ulterioară analiză va arăta pentru care motiv ele nu au corespuns în întregime realității, ajutând astfel să se plaseze previziunea în interiorul unor construcții teoretice, al unor modele abstracte, și nu al realității sociale imediate. Desigur, aplicarea îmbracă forme cât se poate de diferite, după tipul de studii sociologice luate în considerație. Cu cât ne apropiem de un punct de vedere acționalist, cu atât analiza se axează pe sensul situațiilor istorice, fapt care exclude o intervenție tehnică. Dezvoltarea științelor sociale ale muncii a constat în descoperirea implicațiilor din ce în ce mai colective ale situației și conduitelor de muncă: împotriva tehnicismului și dincolo de observațiile asupra *factorului uman*, școala de la Harvard a insistat asupra psihosociologiei întreprinderii și criticii ei au amintit în mod îndreptățit că lucrătorul se mai definește și prin situația profesională, grupurile de interese, structurile sociale în care îl situează munca și activitățile din afara muncii. Dar această lărgire a cunoașterii nu înseamnă ca sociologul să fie condamnat la neintervenție. Acțiunea lui este însă cu atât mai politică, cu cât el se ocupă mai direct de acțiunea istorică; rolul său este acela al educatorului și al criticului care ajută o societate sau mișcările sociale să devină conștiente de sensul real al actelor lor, care descoperă caracterul ideologic sau utopic al unor idei ori programe și care apără sub toate

formele ei libertatea, acceptând ca cetățean anumite constrângeri, dar denunțându-le permanent în calitatea sa de sociolog. Responsabilitatea socială a sociologului nu este un simplu cuvânt; de aceea, societățile totalitare îi refuză existența sau încearcă să-i schimbe semnificația. Dat fiind însă că el studiază acțiunea subiectului istoric, este solidar cu toate riscurile lui”.

(Touraine, Alain, *Civilizația industrială*. În Aluaș, Ion și Drăgan, Ion, ed., *Sociologia franceză contemporană*, 1971, pp. 423-424)

De consultat:

Dani, Anis Ahmed. *Social Science, Globalization and Regionalism*. Reflections on *Alain Touraine's* Keynote Speech. International Forum on Social Science-Policy Nexus. Buenos Aires, February 20, 2006
www.unesco.org/fileadmin/MULTIMEDIA/HQ/.../roundtable1_dani.pdf

Lucrări:

Touraine, Alain (1965). *Sociologie de l' action*. Paris: Seuil.
Touraine, Alain (1969). *La Société post-industrielle. Naissance d'une société*. Paris: Denoël.
Touraine, Alain. (1992). *Critique de la modernité*, Paris: Fayard.
Touraine, Alain (1993). *Production de la société*, Paris: Seuil.
Touraine, Alain (1994). *Qu'est-ce que la démocratie*, Paris: Fayard.
Touraine, Alain (1997). *Pourrons-nous vivre ensemble. Egaux et différents*, Paris: Fayard.
Touraine, Alain și Khosrokhavar, Farhad (2005). *Un nouveau paradigme. Pour comprendre le monde d'aujourd'hui*. Paris: Fayard.
Touraine, Alain [2006] (2007). *Lumea femeilor*. București:Editura ART (trad. din l. franceză de Magda Jarenaud).
fr.wikipedia.org/wiki/Alain_Touraine

TRAPIER, MARYSE. Sociolog francez. Licențiată în sociologie la Facultatea de Litere și Științe Umane din Paris (Sorbona) (1966). Master în sociologie în 1968 (l'Ecole Pratique des Hautes Etudes). Doctor de stat în sociologie (1987). Profesor emeritus la Universitatea Paris VII-Denis Diderot. În anii '70, participă activ la dezvoltarea sociologiei imigrației și relațiilor interetnice din Franța. Membră a unității de cercetare Migrations et Société. Ea consideră că emigranții sunt priviți de către angajatori ca o forță de muncă temporară și ca urmare ignoră capacitățile lor de a transforma instituțiile. Sunt priviți ca obiecte pasive, iar această



atitudine afectează familiile de emigranți, care trăiesc cu o teamă constantă de evacuare, la periferia societății-gază. Problema migrației într-o lume tot mai mobilă, cu granițe deschise, afectează structura obișnuită a organizațiilor. Integrarea acestora va deschide instituțiile spre piețe din țările de origine ale emigranților. Contribuții importante în domeniul sociologiei întreprinderii. În acest sens, studiază relație dintre cultura muncitorească și cultura de întreprindere.

“Se consideră, în general, că importanța pe care o dobândește întreprinderea în cursul anilor '80 s-ar datora slăbirii sistemelor anterioare de identificare. Preocupându-se de formele de elaborare a culturii de întreprindere, Maryse Tripier pornește de la o ipoteză aproape inversă. Dacă este nevoie de atâtea eforturi și de atâția specialiști în resurse umane pentru a facilita construirea sau scoaterea la lumină a unei culturi a întreprinderii, acest lucru, sugerează autoarea, se datorează, poate, menținerii altor sisteme de identificare: valorile meseriei, dar și apartenența etnică, regională sau sindicală, care continuă să aibă sens pentru salariați. În același timp, subliniază Maryse Tripier, întreprinderile sunt ele însele producătoare de modele culturale, *a fortiori*, atunci când întrețin raporturi de lungă durată cu salariații lor sau cu mediul local. Cele două aspecte coexistă, așadar, în cadrul întreprinderilor, iar comportamentele membrilor dovedesc juxtapunerea, mai mult sau mai puțin ierarhizată, a unor sisteme de identificare diferite, din interiorul și din afara întreprinderii. Maryse Tripier se străduiește să analizeze tocmai această îmbinare de sisteme de identificare diferite. Investigațiile sale au avut drept obiect, la începutul anilor '80, o întreprindere metalurgică, furnizoare pentru industria automobilelor. Întreprinderea în cauză, care avea aproape o mie de salariați în 1979, a intrat în lichidare în 1985, concediind peste cinci sute de persoane. Este vorba de o comunitate industrială relativ izolată, care ființează într-o societate locală rurală structurată prin existența unui sindicat afiliat la CGT [*Confédération Générale du Travail* – Confederația Generală a Muncii], unic și puternic. Comunitatea respectivă se caracterizează prin existența unei foarte puternice culturi muncitorești, proletare, care se sprijină pe îmbinarea a două dimensiuni: pe de o parte, raportarea la clasa muncitoare, asociată unui sentiment de apartenență la o vastă colectivitate muncitorească opusă tuturor celorlalte grupuri sociale și, pe de altă parte, concentrarea acestei reprezentări la nivelul întreprinderii, percepută ca spațiu închis al unor confruntări și raporturi de forță. Cu ocazia crizelor sociale care afectează uzina, se petrece o deplasare a acestei culturi muncitorești deosebit de pregnante spre o mobilizare identitară bazată pe întreprindere. Aproprierea simbolică a întreprinderii, în ansamblul ei, de către grupul muncitoresc se traduce printr-o mobilizare gen «jos mâinile de pe fabrica noastră», îndreptată împotriva concurentului german a cărui prezență amenință locurile de muncă, și prin refuzul oricărei intervenții din afară –, atât al intervenției senatorului care se oferise să medieze conflictul, cât și al intervenției instanței regionale a CGT. Opoziția dintre «noi» și «ei» nu mai corespunde doar opoziției dintre conducere și salariați, care este un element structurant al culturii muncitorești, ci desemnează în egală măsură,

dacă nu chiar mai mult, opoziția dintre întreprindere și lumea din afara ei. Recunoașterea întreprinderii ca entitate care are sens și cu care se identifică fiecare în parte pornește de la grupul muncitoresc și se extinde la toate categoriile de salariați, inclusiv la cadrele de conducere, iar apoi chiar la întreaga societate locală. Totuși, arată Maryse Tripier, pentru ca această identificare să se producă, situația de criză – amenințarea lichidării – nu este de ajuns. Mai trebuie și ca bazele comunității să nu fie artificiale. În cazul studiat, comunitatea muncitorească constituie o matrice – prin caracterul ei de enclavă socială, prin vechimea istoriei sale, prin continuitatea ei de la o generație la alta. Astfel, Maryse Tripier arată că o cultură de întreprindere nu se construiește din nimic, ci pe baza a ceea ce există deja. Prin urmare, cultura muncitorească și cultura de întreprindere nu sunt neapărat opuse. Pe de altă parte, Maryse Tripier pun accentul pe un element esențial: noțiunea de cultură de întreprindere pe care ea o construiește nu trimite la un proces de integrare sau de identificare care exclude orice realitate conflictuală”.

(Lafaye, Claudette, *Sociologia organizațiilor*, 1998, pp. 78 – 80)

Lucrări:

Tripier, Maryse (1986). Culture ouvrière et culture d'entreprise. À propos de la disparition d'une PME en milieu rural. *Sociologie du travail*, no.3, pp.373-386.

Tripier, Maryse (1986). Destins ouvriers, cultures d'entreprise et pratiques syndicales. Volume 1: *Classe ouvrière et entreprise dans le pays de Terrasson*. Paris: CRESF.

Tripier, Maryse (1990). *L'immigration dans la classe ouvrière en France*, Paris:Ed. CIEMI-L'Harmattan.

Aubert, F., Tripier M. și Vourch, F. (ed.) (1997). *Jeunes issus de l'immigration: de l'école à l'emploi*. Paris: CIEMI, L'Harmattan.

www.unice.fr >... > Tripier Maryse

www.hypothesis.it/nobel/eng/.../touraine.htm

<http://www-rcf.usc.edu/~padler/research/>

TRIST, ERIC LANSDOWN. (1909–1993).

Psiholog britanic. Studii de literatură engleză la Cambridge University – Pembroke College (1928).

Diplomat în psihologie (1933). 1933–35, studii în SUA (Yale University, Cornell University, Yowa University).

În 1935 se întoarce în Anglia și funcționează la Departamentul de Psihologie al Universității St. Andrews din Scoția.

A condus timp de 20 de ani Institutul de Relații Umane Tavistock din Londra. Profesor la Universitatea din Pennsylvania și



președinte la Management and Behavioral Science Research Center. Profesor de studii asupra mediului la Universitatea York, Ontario.

“În colaborare cu K. W. Bamforth (fost miner), Trist a studiat efectele mecanizării într-o mină de cărbuni din Marea Britanie. Prin introducerea utilajelor de extracție și a transportoarelor mecanizate, gradul de complexitate al mineritului a fost sporit. Mecanizarea a făcut posibilă activitatea într-un singur front larg de exploatare, în locul mai multor fronturi înguste, ceea ce a avut unele consecințe sociale și psihologice în organizarea activității și poziția muncitorului, consecințe cărora li se acordase prea puțină atenție, înainte de introducerea acestei schimbări tehnologice. Modelul organizatoric corespunzător unui front de lucru îngust se baza pe activitatea unui grup mic de lucru, format din doi mineri calificați, asistați de unul sau mai mulți lucrători necalificați. Modelul de bază al organizării muncii, prin metoda frontului larg, prevede utilizarea unor grupuri de patruzeci-cincizeci de muncitori, împreună cu artificierul și cu șeful de echipă. Astfel, unitatea de bază din minerit căpătase caracteristicile, prin dimensiune și structură, ale unei mici secții uzinale, ducând la o distrugere a tradiționalei autonomii și a relațiilor interpersonale strânse din acest tip de muncă, ceea ce a avut și unele efecte dăunătoare [...]. Integrarea socială a micilor grupuri de odinioară fiind desființată prin introducerea noilor tehnologii și tentativele de realizare a unui nou tip de integrare fiind nesemnificative au dus la declanșarea de tensiuni sociale. Au apărut mici cliци informale, compuse din lucrători din fiecare front de lucru, oameni care se susțineau reciproc, lăsându-i inevitabil pe unii pe dinafară. S-au declanșat unele reacții cu caracter defensiv, comportând mici înșelătorii legate de încadrarea în programul de lucru sau în relațiile de subordonare. Minerii au început să concureze pentru repartizarea lor în locurile de muncă mai bune. Pentru nerealizările și incorectitudinile din cadrul unui șut, era căutat, de regulă, un țap ispășitor, fiecare șut dând vina pe celelalte (deoarece noul sistem, cu autonomia sa redusă, făcea imposibilă identificarea vreunui vinovat, acuzațiile aduse celor absenți, adică celor din celelalte șuturi, deveniseră permanente și nu duceau la nimic). Absenteismul devenise modalitatea prin care minerul își compensa dificultățile din muncă. Studiul efectelor acestor schimbări tehnologice l-au condus pe Trist la dezvoltarea conceptului de grup de muncă, care nu este numai un sistem social sau tehnic, ci un *sistem socio-tehnic interdependent* [...].

Continuându-și cercetările asupra domeniului minier, Trist a constatat că este posibil, în cadrul acelorași constrângeri tehnologice și economice, să se pună în funcțiune sisteme de lucru care să aibă alte efecte sociale și psihologice, scoțând astfel în evidență multitudinea de variante organizaționale aflate la dispoziția managerilor. A fost pusă la punct o formulă de operare cunoscută ca «metoda hibridă a frontului lung», prin care rămânea posibilă utilizarea noilor tehnologii, păstrându-se, în același timp, unele dintre caracteristicile metodei de front îngust”.

(Pugh, Derek S. și Hickson, David J., *Managementul organizațiilor*, 1994, pp. 198-200)

De consultat:

Trist, Eric L. și Murray, Hugh (ed.) (1990). *The Socio-Psychological Perspective. The Social Engagement of Social Science: A Tavistock Anthology*, 3 vol., University of Pennsylvania Press.

<http://www.moderntimesworkplace.com/archives/ericcess/sessvol1/sessvol1.html>

<http://www.moderntimesworkplace.com/archives/ericcess/sessvol2/sessvol2.html>

<http://www.moderntimesworkplace.com/archives/ericcess/sessvol3/sessvol3.html>

Lucrări:

Emery, Fred E. și Trist, Eric L. (1960). *Socio-Technical Systems*. În Churchman West C. și Verhulst M. (ed.) *Management Science. Models and Techniques*, vol. II. Pergamon Press.

Trist, Eric L. și Bamforth, Kenneth W. [1951] (1990). *Some Social and Psychological Consequences of the Longwall Method of Coal Getting*. În Pugh, Derek S. *Organizational Theory: Selected Readings*, cap.22. Penguin Goup.

en.wikipedia.org/wiki/Eric_Trist

www.museumstuff.com/learn/.../Eric_Trist:sub:Publications



VAUGHAN, DIANE. Sociolog american. A susținut la Universitatea de Stat din Ohio: licența (1973), masteratul (1974) și doctoratul în sociologie (1979). Profesor la Universitatea Columbia, Catedra de Sociologie. A predat și la Colegiul Boston și a fost invitată să conferențieze la mai multe universități: Yale, Cornell, Berkeley, Princeton, Chicago, Oxford, Hamilton, Paris etc.

A fost interesată de modul în care instituțiile afectează individul, deciziile lui de acțiune, opiniile lui despre viață. Vaughan consideră cultura un mediator important în acest proces. Pentru înțelegerea acestui fenomen s-a concentrat pe "laturile întunecate din organizații": greșeli, abateri, decizii eronate care au dus la catastrofe (cazul explodării rachetei Challenger în 1986). Studiul ei a primit numeroase premii internaționale. A arătat că atunci când decizii minore greșite sunt repetate, devin ceva obișnuit, intră în banalitatea vieții organizaționale, dar schimbă treptat modul de poziționare a organizației pe piață, schimbă cultura internă, dar și pe cea externă. În acest fel se pot produce catastrofe a căror vină nu poate fi identificată, căci nu mai aparține unui singur individ, ci unui mecanism care s-a

osificat într-un mod deviant de organizare și care a pervertit o parte importantă din cultura societății în care e integrată organizația.

Autoarea abordează procesul de ”normalizare a devianței” pe baza analizei etnografice și a unor interviuri în profunzime cu managerii implicați în lansarea rachetelor Challenger și Columbia. Studiile ei au avut un impact major asupra controlului traficului aerian. Deteriorarea relațiilor umane în interiorul unei instituții, soldate uneori cu plecările celor nemulțumiți, sunt semnele unei devianțe organizaționale. Pentru reglarea relațiilor interne, oamenii se folosesc de alte reguli decât procedurile obișnuite. Aceste reguli implică o serie de riscuri, pe care indivizii le consideră acceptabile, dar care afectează organizația, pentru că, odată acceptate, oamenii încep să adopte alte decizii riscante. În acest fel, devianța devine un comportament obișnuit, iar societatea se poate trezi în fața unor tragedii: împușcăturile în școli ale unor elevi nemulțumiți, lipsa de reacție la atacurile teroriste, numeroasele accidente rutiere produse de defecțiunile tehnice ale autovehiculelor etc. Pe baza studiilor etnografice managerii pot recunoaște din timp greșelile și devianțele, astfel încât ele să nu se transforme în catastrofe.

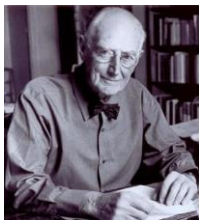
De consultat:

Vaughan, Diane (1997). *The Challenger Launch Decision: Risky Technology, Culture and Deviance at NASA*. Chicago: The University of Chicago Press.
<http://books.google.ro/books?id=6f6LrdOXO6wC&printsec=frontcover&dq=Vaughan,+Diane&hl=r...>

Lucrări:

Vaughan, Diane (1985). *Controlling Unlawful Organizational Behavior: Social Structure and Corporate Misconduct*. Chicago: The University of Chicago Press.

Vaughan, Diane (1997). *The Challenger Launch Decision: Risky Technology, Culture and Deviance at NASA*. Chicago: The University of Chicago Press.
www.sociology.columbia.edu/fac-bios/vaughan/faculty.html



VICKERS, GEOFFREY (1894–1982). **Jurist și sociolog britanic.** A terminat Facultatea de Drept la Oxford (1923). A fost membru în Consiliul Național al Cărbunelui, președintele Societății Internaționale pentru Sisteme de Știință. Ofițer în ambele războaie mondiale, membru al guvernului englez, a fost numit cavaler în 1946.

S-a specializat în analiza sistemelor și modelelor complexe de organizare socială. A introdus conceptul de *sisteme apreciative* pentru a descrie activitatea umană, considerând că aprecierea sistemelor sporește implicarea subiecților, transformarea lor din observatori în participanți activi. Sistemele apreciative au un mod eficient de comunicare, care este confirmat în mod constant, dezvoltat și schimbat de utilizatori în funcție de situație. Deși tolerante la ambiguități și chiar la contradicții, ele sunt sensibile la acestea și încearcă să le împace. Aceste sisteme apreciative creează în indivizi posibilitatea unor experiențe noi, schimbând astfel lumea și relațiile sociale. Procesul este unul ciclic: experiențele anterioare ale indivizilor au creat anumite standarde, norme și valori care duc la disponibilitatea de a observa doar anumite caracteristici ale situațiilor sociale; ele determină ce fapte sunt relevante. Fenomenele sunt evaluate în raport cu aceste norme, dar observarea lor modifică aceste norme, astfel încât experiențele viitoare vor fi evaluate în mod diferit. Acest proces apreciativ dă sens lumii în care trăim, întărește capacitatea noastră de a răspunde situațiilor cărora trebuie să le facem față și au o importanță majoră în menținerea culturii și valorilor sociale.

Într-o lume interdependentă, fiecare individ face parte din mai multe sisteme, fiecare cu norme și valori diferite, care produc un conflict interior. Fiecare instituție solicită membrilor săi responsabilitate, loialitate, încredere. Conflictele sociale reflectă incapacitatea noastră de a veni în întâmpinarea cerințelor atâtor asociații în care suntem implicați. Pentru a soluționa aceste conflicte tindem să simplificăm lumea, să reducem așteptările ei de la noi. Abilitatea de a tolera frustrarea a crescut foarte mult, iar supraviețuirea în organizații implică apatie și conflict. Sarcinile unui individ într-o organizație nu mai sunt parte dintr-o ordine naturală a lumii; se produce o despărțire a sinelui de societate și transformare a individului în persoană instituționalizată.

De consultat:

Geoffrey Vickers (2007). În Pugh, Derek S. și Hickson, David J. *Great Writers on Organizations*. Ashgate Publishing Company, pp.114-116.

<http://books.google.ro/books?id=QHC95CJAnAMC&printsec=frontcover&dq=Pugh,+Derek+S.+and+Hickson,+David,+J.,+2007,+Great+Writers+on+Organisations...>

Lucrări:

Vickers, Geoffrey (1965). *The Art of Judgment: A Study of Policy Making*. Chapman & Hall.

Vickers, Geoffrey (1967). *Towards a Sociology of Management*. Chapman & Hall.

Vickers, Geoffrey (1968). *Value Systems and Social Process*. London: Tavistock Publications.

Vickers, Geoffrey (1984). *Human Systems Are Different*. Paperback.

Vickers, Geoffrey (1994). *The Vickers Papers*, Edited by the Open Systems Group. http://en.wikipedia.org/wiki/Charles_Geoffrey_Vickers

VROOM, VICTOR H. (n. 1932). **Psiholog american.** Profesor și consultant pe tema analizei psihologice a comportamentului în organizații. Canadian de origine, a predat la Universitatea McGill, Montreal. În prezent, Vroom este profesor de organizare și management și profesor de psihologie la Yale School of Management.



”A fost încă de la începutul carierei preocupat de impactul personalității asupra participării la luarea deciziilor și teza sa de doctorat, susținută la Universitatea Michigan, care tratează acest subiect, a câștigat The Ford Foundation Doctoral Dissertation Competition, în 1959. El a câștigat, de asemenea, McKinsey Foundation Research Design Competition și premiul *J.M. Cattell* al Asociației Americane de Psihologie. Studiile lui Vroom pleacă de la unele cercetări anterioare, care au demonstrat că participarea la luarea deciziilor are efecte pozitive asupra atitudinilor și motivațiilor. Vroom adaugă că amploarea acestor efecte depinde de anumite caracteristici de personalitate ale participanților. Necesitățile persoanelor autoritare și ale celor cu tendințe slabe de independență nu sunt influențate de oportunitățile de a participa la elaborarea deciziei, în timp ce persoanele cu tendințe egalitariste și cele cu necesități mari de independență adoptă atitudini pozitive și capătă motivații solide în vederea obținerii unei performanțe mai eficiente prin participare. În studiile sale, mult mai recente, Vroom (în colaborare cu P.W.Yetton și A.G. Jago) analizează în profunzime procesul de elaborare a deciziilor și diferitele grade de participare a subordonaților (Pugh, Derek S. și Hickson, David J., *op.cit.*, p. 142). De asemenea, Vroom a elaborat teoria motivațională a așteptărilor (expectanței).

Teoria așteptărilor. Ideea de bază care străbate teoria așteptărilor este convingerea că motivația este determinată de rezultatele pe care oamenii le așteaptă să apară ca urmare a acțiunilor lor la locul de muncă. Psihologul Victor Vroom este creditat în mod obișnuit ca fiind cel care a dezvoltat pentru prima oară o versiune completă a teoriei așteptărilor pe care a aplicat-o condițiilor din întreprinderi.

Componentele de bază ale modelului Vroom sunt următoarele:

1. rezultatele sunt consecințele care urmează unor anumite comportamente în muncă. Rezultatele de ordinul întâi prezintă un interes deosebit pentru organizații: de exemplu, o productivitate înaltă spre deosebire de una medie, sau o bună participare față de una slabă. Teoria așteptărilor se preocupă de specificarea modului în care un salariat ar putea încerca să aleagă un rezultat de ordinul întâi în locul altuia. Rezultatele de ordinul doi sunt consecințele care urmează după atingerea unui rezultat de ordinul întâi. În contrast cu rezultatele de ordinul întâi, rezultatele de ordinul doi sunt mai relevante personal pentru lucrătorul individual și ar putea include mărimea retribuției, sentimentul de realizare, acceptarea de către egali, oboseala și așa mai departe;

2. **instrumentalitatea** este probabilitatea ca un rezultat de ordinul întâi (cum ar fi productivitatea) să fie urmat de un rezultat particular de ordinul doi (cum ar fi retribuirea). De exemplu, un funcționar bancar ar putea să creadă că șansele sunt 50–50 (instrumentalitatea= 0,5) ca o apreciere bună a activității să conducă la o creștere de salariu;

3. **valența** este valoarea așteptată a rezultatelor, gradul în care acestea sunt atractive sau neatractive pentru individ. Astfel, o retribuire bună, acceptarea de către egali, probabilitatea de a fi concediat sau orice alt rezultat de ordinul doi ar putea fi mai mult sau mai puțin atractiv pentru un lucrător anume. După Vroom, valența rezultatelor de ordinul întâi este suma produselor rezultatelor de ordinul doi asociate și a instrumentalităților lor. Adică, valența unui rezultat particular de ordinul întâi = S (instrumentalitățile x valențele de ordinul doi). Cu alte cuvinte, valența unor rezultate de ordinul întâi depinde de gradul în care acestea conduc la rezultate favorabile de ordinul doi;

4. **așteptarea** este probabilitatea ca muncitorul să ajungă în mod real la un rezultat particular de ordinul întâi. De exemplu, o operatoare poate să fie absolut sigură (așteptare =1,0) că poate să lucreze la un nivel mediu (producând 15 bucăți pe zi), dar mai puțin sigură (așteptare = 0,6) că va putea și la un nivel înalt (producând 20 de bucăți pe zi);

5. **forța** este produsul final al celorlalte componente ale modelului. Ea reprezintă gradul relativ de efort care va fi dirijat spre diferite rezultate de ordinul întâi. După Vroom, forța dirijată spre un rezultat de ordinul întâi este produsul valenței aceluși rezultat și al așteptării că acesta poate fi atins. Astfel, *forța = valența de ordinul întâi x așteptarea*.

Este de așteptat ca efortul individului să fie direcționat spre rezultatele de ordinul întâi care au cel mai mare produs al forței. Observați că, oricât de mare ar fi valența unui rezultat de ordinul întâi, o persoană nu va fi motivată să îl atingă dacă așteptarea realizării se apropie de zero. Veți crede sau nu, mecanismele teoriei așteptărilor se pot condensa într-o pereche de propoziții simple! De fapt, aceste propoziții prind foarte elegant premisele teoriei: *Oamenii vor fi motivați să lucreze acele activități pe care le vor găsi atractive și pe care au sentimentul că le pot realiza. Atractivitatea diferitelor activități depinde de gradul în care ele conduc la consecințe personale favorabile.*

Este extrem de important să înțelegeți că teoria așteptărilor se bazează pe percepțiile muncitorului individual. Astfel, așteptările, valențele, instrumentalitățile și rezultatele de nivel doi relevante depind de sistemul perceptual al persoanei a cărei motivație o analizăm. De exemplu, doi salariați care execută aceeași muncă ar putea să atașeze valențe diferite banilor, să aibă percepții diferite asupra instrumentalității execuției pentru a obține o retribuire mai bună și să difere în ceea ce privește așteptările lor în a fi capabili să lucreze la un înalt nivel. Deci, ei vor prezenta probabil modele diferite ale motivației.

Valența unor rezultate intrinseci și extrinseci

Valență	Rezultate intrinseci	Rezultate extrinseci
Pozitivă	<ul style="list-style-type: none">• sentimentul realizării• respectul de sine• sentimentul că ați învățat ceva• sentimentul că ați realizat ceva folositor• sentimentul împlinirii personale	<ul style="list-style-type: none">• plată, beneficii suplimentare• statutul în cadrul organizației• statutul în exteriorul organizației• diversitatea muncii• laudă• promovare• timp liber
Negativă	<ul style="list-style-type: none">• oboseală• stres	<ul style="list-style-type: none">• penalizări• reducerea salariului

Deși teoria așteptărilor nu se preocupă direct de distincția dintre motivatorii extrinseci și intrinseci, ea poate opera cu oricare formă de rezultate de rangul doi care sunt relevante pentru persoana în discuție. Astfel, anumiți oameni ar putea găsi valențe pozitive anumitor rezultate de nivelul doi de natură intrinsecă, cum ar fi să te simți bine după ce ai executat corect o anumită sarcină. Alții ar putea găsi valențe pozitive unor rezultate extrinseci, cum ar fi o retribuție mai bună.

Pentru a vă consolida înțelegerea teoriei așteptărilor să luăm în considerație cazul lui Tony Angelas, un manager de nivel mediu dintr-o companie care operează un lanț de magazine cu amănuntul. Rezultatele de nivel doi care sunt relevante pentru el sunt ocazia de a obține o creștere de salariu și șansa de a obține o promovare. Pentru Tony, promovarea are o valență mai mare decât salariul (7 față de 5 pe o scală până la 10) deoarece promovarea înseamnă nu numai mai mulți bani, ci și un prestigiu crescut. Tony își închipuie că dacă va putea să lucreze la cel mai înalt nivel în următoarele câteva luni, șansele sunt de șase din zece ca să primească creșterea de salariu.

Deci, instrumentalitatea unei bune performanțe pentru a obține creșterea este de 0,6. Promovările se obțin mai greu și Tony crede că șansa este de 0,3, dacă lucrează bine. Instrumentalitatea unei performanțe medii pentru atingerea acestor rezultate favorabile de nivel doi este mult mai mică (0,2 pentru creșterea de salariu și 0,1 pentru promovare). Reamintiți-vă că valența unui rezultat de nivelul întâi este suma produselor rezultatelor de nivel doi și a instrumentalităților lor. Astfel, valența unei performanțe pentru Tony este $(5 \times 0,6) + (7 \times 0,3) = 5,1$. Similar, valența performanței medii este $(5 \times 0,2) + (7 \times 0,1) = 1,7$. Putem trage concluzia că performanța înaltă are o valență mai mare pentru Tony decât cea pentru performanța medie.

Înseamnă asta oare că Tony va încerca în mod obligatoriu să lucreze la cel mai înalt nivel în următoarele luni? Pentru a determina acest lucru, trebuie să luăm în considerație așteptările pe care le are privind posibilitățile sale de a realiza

fiecare din rezultatele de nivel unu. Așa cum se vede în figura 6.4, Tony este absolut sigur că va putea lucra la un nivel mediu (așteptare 1,0) dar este mai puțin sigur (0,3) că va putea lucra la un nivel înalt. Forța este produsul acestor așteptări și al valențelor asociate rezultatelor de nivelul întâi care le corespund. Astfel forța asociată cu performanța înaltă este de $0,3 \times 5,1 = 1,53$, în timp ce cea asociată cu performanța medie este de $1,0 \times 1,7 = 1,7$. În consecință, deși performanța înaltă este atractivă pentru Tony, el va lucra probabil la un nivel mediu.

Privind la toate calculele acestea complicate, probabil că vă gândiți: ”Uite ce e, chiar crezi că Tony va face toate calculele astea ca să-și stabilească strategia motivațională? Gândește cineva așa în practică?” Răspunsul la aceste întrebări este probabil nu. Mai degrabă, în ceea ce privește motivarea lor de zi cu zi, oamenii iau în considerație așteptările, valența și instrumentalitatea numai în mod implicit. Dacă vă veți gândi câteva momente la comportamentul dumneavoastră la școală sau la muncă, vă veți da seama că aveți unele așteptări privind ceea ce ați putea realiza, probabilitatea ca aceste realizări să conducă la alte rezultate și valoarea pe care o au aceste rezultate pentru dumneavoastră.

Confirmarea prin cercetare a teoriei așteptărilor. Verificările au oferit o confirmare moderată a teoriei așteptărilor. În particular, există dovezi suficiente că valența rezultatelor de rangul întâi depinde de cât de mult conduc la consecințe de rangul doi favorabile. Desigur, trebuie să recunoaștem că, datorită complexității sale, teoria așteptărilor nu este ușor de verificat. Am sugerat deja că oamenii nu gândesc în termenii teoriei”.

(Johns, Gary, *Comportament organizațional*, 1998, pp.159-163)

De consultat:

Victor H. Vroom (1994). În Pugh, Derek S. și Hickson, David J. *Managementul organizațiilor*. București: Editura CODECS, pp. 142-146.

Lucrări:

Vroom, Victor H. și Deci, Edward L. (1992). *Management and Motivation*. London: Penguin Books (Second Edition).

Vroom, Victor H. (1995). *Work and Motivation*. Edition Jossey-Bass Classics.

http://en.wikipedia.org/wiki/Victor_Vroom

WALTON, RICHARD E. Expert american în management. Profesor la Universitatea Harvard din anul 1968. Cursuri de management și organizații. Director de programe în Asia, Europa. Consultant la numeroase corporații americane. Director la Champion International Corporation. Profesor emeritus la Harvard Business



School. Recent este interesat de inovația socială, de competiția dintre firmele de afaceri, de integrarea informației tehnologice în organizații. A realizat un studiu comparativ privind difuzarea inovației sociale în opt țări cu tradiție în marină: Norvegia, Olanda, Japonia, cu rată înaltă a inovării, Suedia, Germania de Vest și Marea Britanie, cu o rată moderată a inovării, Danemarca și SUA, cu o rată scăzută a inovării.

Analizând conflictele din cadrul organizațiilor, Walton susține că este nevoie de energie emoțională pentru suprimarea acestora, dar de o și mai multă energie emoțională pentru confruntarea acestora. Din acest motiv, conflictele au o speranță de viață lungă și au costuri care nu pot fi estimate. O bună relație la locul de muncă are următoarele atribute: un angajament față de obiectivele comune; un acord comun asupra rolurilor; încredere reciprocă și respect; norme și așteptări comune; respect pentru diferențele individuale și toleranță pentru diversitatea de opinii. Deoarece calitatea rezultatelor depinde de calitatea proceselor lor de realizare, Walton a pus accent pe climatul organizațional. Conflictele interpersonale sunt ciclice. Un ciclu de conflict implică: 1. apariția problemei diferit percepute; 2. circumstanțele care au declanșat conflictul; 3. actele relevante ale conflictului; 4. consecințele lui, inclusiv asupra sentimentelor celor implicați. Distincția între problemele de fond și cele emoționale ale conflictului este importantă, deoarece diferențiază tipurile de negociere și mediere. De regulă, conflictele sunt latente, mai puțin directe, dar mai distructive, iar ele creează probleme suplimentare în organizații. Deseori dialogul pentru clarificarea divergențelor este suprimat, menținând tensiunea. Mai ales între companii internaționale, divergențele sunt întărite de cultura și practicile țărilor de origine.

De consultat:

Walton, Richard E., Cucher-Gershenfeld, Joel E. și McKersie, Robert B. (2000). *Strategic Negotiations: A Theory of Change in Labor-Management Relations*. Cornell University Press.
http://books.google.ro/books?id=xA_F0plqGrYC&printsec=frontcover&dq=Walton,+Richard+..

Lucrări:

Bower, Joseph L., Uytendaele, Hugo E. R. și Walton, Richard E. (1995). *Business Policy: Managing Strategic Processes*. 8th ed. Homewood, Ill.: Richard D. Irwin Inc.

Walton, Richard E., Cucher-Gershenfeld, Joel E. și McKersie, Robert B. (2000). *Strategic Negotiations: A Theory of Change in Labor-Management Relations*. Cornell University Press
<http://drfd.hbs.edu/fit/public/facultyInfo.do?facInfo=ovr&facId=12324>



WATERMAN, ROBERT H. (n. 1936). **Expert american în management.** A obținut licența în geofizică la Universitatea din Colorado și masterul în management la Universitatea Stanford. Robert Waterman a fost, alături de Thomas Peters, timp de mulți ani, consultant managerial la McKinsey & Company, o reputată firmă de consultanță managerială. “În această perioadă, ei au efectuat un studiu asupra performanțelor în domeniul afacerilor americane. *In Search of Excellence* (*În căutarea performanței*, 1982) a devenit cel mai popular volum despre management din ultimii ani, din care s-au vândut aproape cinci milioane de exemplare în întreaga lume. Peters își conduce acum propria sa organizație, înființată ca un cadru pentru dezvoltarea și propagarea ideilor sale.

“Peters și Waterman erau preocupați să examineze și să tragă concluzii asupra unor companii mari (care obțin un profit anual de peste 1 miliard de dolari), înființate de mult timp (peste 20 de ani). Din *Fortune 500*, lista celor mai mari companii americane, au fost alese 43, care îndeplineau anumite criterii de performanță. Ele trebuie să fi avut, pe o perioadă de peste 20 de ani, ritmul de creștere și venitul financiar mai înalte decât media și să aibă, în cadrul domeniului lor, reputația unei inventivități neîntrerupte, în răspunsul la evoluția pieței. Pentru fiecare dintre aceste firme, au fost studiate toate informațiile publicate pe durata a mai mult de 20 de ani. În plus, cam jumătate dintre ele au fost investigate în mod extensiv, prin interviuri luate managerilor de nivel superior. În restul firmelor, a fost realizat un număr limitat de interviuri [...]. Interviurile aveau ca subiect succesul conducerii și abordarea activității manageriale din aceste companii deosebite. Peters și Waterman și-au dat imediat seama că nu se pot limita doar la aspectele formale ale managementului: schemele organizaționale, planul bugetar, rapoartele contabile, graficele de control. Aceste instrumente și concepte puternic analitice au un caracter inerent conservator. Ele pot furniza prognoze și planificări detaliate și permit un control strict; prioritatea va fi reducerea costurilor și nu creșterea profitului, de exemplu. Mai presus de orice, filosofia din spatele utilizării acestor tehnici îngust-raționale este evitarea și eliminarea oricăror greșeli, ceea ce le face incompatibile cu experimentarea. O astfel de abordare nu ar fi în stare să surprindă natura deosebită, inovativă a firmelor performante. Trebuie luate în considerație procese dintr-o gamă mult mai largă. Cercetarea trebuie să acopere multe aspecte care ar putea fi categorisite ca informale, intuitive, iraționale, rebele, dar imposibil de ignorat. Toate acestea trebuie stăpânite, într-adevăr, pentru că au aceeași relevanță în reușita sau eșecul companiilor, ca și structurile și strategiile formale”.

(Pugh, Derek S. și Hickson, David J., *Managementul organizațiilor*, 1994, pp. 109-110)

În lucrarea *Frontiers of Excellence* (1994) Robert Waterman lansează o nouă soluție privind realizarea excelenței: „echipa auto-condusă”. El spune că trebuie să învățăm de la firmele care acordă prioritate utilizării potențialului uman. Autorul ne sfătuiește să învățăm de la cei mai buni atâta vreme cât aceștia mai sunt în frunte și continuă să progreseze. Chiar și cei mai buni nu sunt totdeauna atât de buni pe cât par. Multe companii și-au ascuns slăbiciunile în spatele dimensiunilor colosale.

În prezent, scara de producție nu mai poate oferi avantaj competitiv și nici chiar simplă protecție contra noilor competitori. Managerii ale căror minți sunt rămase în status quo folosesc metode perimate și transformă excelența în eșec. Apar noi strategii, tehnologiile noi și cunoașterea devin accesibile; informația, viteza și controlul oferă noi posibilități de succes. Un nou tip de companii excelente se afirmă: ele sunt flexibile, rapide în reacții, îndrăznețe. Caracteristica lor este îmbunătățirea și schimbarea continuă.

Eficacitatea organizațională este dată de șapte factori, în opinia lui Waterman, Peters și a specialiștilor de la McKinsey:

1. **strategia** – viziunea integrată și direcția companiei, precum și modul în care se comunică și se pune în aplicare această viziune și direcție;
2. **structura** – forma de organizare și interconexiunile dintre poziții în ierarhia organizațională;
3. **sisteme** – procedurile și procesele de rutină necesare pentru a efectua lucrările, inclusiv modul de circulație a informațiilor;
4. **personal** – categoriile de angajați din cadrul organizației
5. **stilul** – modul în care managerii stabilesc prioritățile și se comportă cu ceilalți în vederea realizării obiectivelor;
6. **aptitudinile** – capacitățile distinctive ale organizației ca întreg;
7. **valorile** – credințele care stau la baza existenței organizației și așteptările membrilor ei. Ele sunt conștiința organizației și oferă îndrumare în vremuri de criză.

De consultat:

Thomas J. Peters și Robert H. Waterman (2007). În Pugh, Derek S. și Hickson, David J. *Great Writers on Organizations*. Ashgate Publishing Company, pp. 168-172.

<http://books.google.ro/books?id=QHC95CJAnAMC&printsec=frontcover&dq=Pugh,+Derek+S.+and+Hickson,+David,+J.,+2007,+Great+Writers+on+Organizations...>

Lucrări:

Waterman, Robert H. (1992). *Adhocracy: The Power to Change*. Norton & Co Inc.

Waterman, Robert H. (1994). *Frontiers of Excellence*. The Waterman Group, format DVD.

Peters, Thomas și Waterman, Robert H. [1982] (2010). *În căutarea excelenței*. București; Editura Meteor Business.

en.wikipedia.org/.../Robert_H._Waterman,_Jr. –

[http://www.enterprisemedia.com/cgi-](http://www.enterprisemedia.com/cgi-bin/show.cgi?talent=Robert%20H.%20Waterman,%20Jr.)

[bin/show.cgi?talent=Robert%20H.%20Waterman,%20Jr.](http://www.enterprisemedia.com/cgi-bin/show.cgi?talent=Robert%20H.%20Waterman,%20Jr.)



WEBER, MAX (1864–1920). **Sociolog, jurist, istoric și economist comparatist german.** Fondator al sociologiei. *Cititorul operei sale este, în același timp uimit și complexat, când constată cu câtă ușurință el domină o erudiție, la fel de competentă în istoria, economia și dreptul tuturor țărilor, ca și în subtilitățile diverselor religii, din China, din India, din Europa sau din Africa, sau încă în formarea spiritului științific și în evoluția artelor.* (Julien Freund, *Sociologie de Max Weber*, Paris, P.U.F., 1966). Studii secundare la Berlin, apoi studii superioare la Universitatea din Göttingen, unde susține o teză de istorie economică (1891). Profesor universitar de economie politică la Universitatea din Freiburg, apoi la Universitatea din Heidelberg. În anul 1888 aderă la Asociația de Politică Socială, în cadrul căreia participă la o anchetă asupra muncitorilor rurali din Prusia Orientală. Boala îl obligă să-și întrerupă cariera în învățământ. În 1905, apare prima sa lucrare sociologică importantă: *Etica protestantă și spiritul capitalismului*. În 1908, cu sprijinul lui Weber este creată Asociația Germană de Sociologie. În 1918, publică *Eseu asupra sensului neutralității axiologice în științele sociologice și economice*. În timpul Primului Război Mondial, Weber începe să scrie la celebrul său tratat: *Economie și societate*. Profesor universitar de sociologie la Universitatea din München, unde ține cursul de istorie economico-socială, publicat, mai târziu, sub titlul: *Istorie economică. O schiță a unei istorii universale a economiei și societății*. Prin analiza tipurilor de birocrăție și a formelor lor de legitimare, în special a birocrățiilor moderne, Max Weber este considerat ca fondator al sociologiei organizațiilor, inspirând numeroase cercetări empirice, precum cele ale lui R.K. Merton, Selznick, Blau, Gouldner, M. Crozier. Mai ales, manualele de management, când abordează contribuțiile aduse de Weber la analiza birocrăției moderne, ignoră studiile făcute de către acesta ale altor tipuri de birocrății, cum sunt cele tradiționale (cazul *mandarinatului* din China), întâlnite în alte societăți decât cele ale Occidentului Modern.

“Istoricii au încercat să generalizeze schimbările instituționale din țările învecinate în perioade date, inventând formule ca «noile monarhii», «revoluția în conducere a dinastiei Tudor», «revoluția în forma de guvernare a secolului al XIX-lea» și așa mai departe. Dintr-un punct de vedere comparativ, toate aceste schimbări par mai degrabă exemple locale ale stadiului tranziției de la un tip de guvernare pe care Max Weber îl numea «patrimonial» la acela căruia îi spunea «birocratic». Distanța lui Weber a inspirat un număr considerabil de cercetări

istorice asupra diverselor regiuni, de la America de Sud la Rusia. El poate fi formulat în termenii a cinci atribute contrastante, după cum urmează:

	<i>Sistemul patrimonial</i>	<i>Sistemul birocratic</i>
1.	Zone nedefinite de jurisdicție	Zone fixe de jurisdicție
2.	Ierarhie informală	Ierarhie formală
3.	Educație și testare informale	Educație și testare formale
4.	Funcționari cu program parțial	Funcționari cu program permanent
5.	Comenzi orale	Comenzi scrise

(Burke, Peter, *Istorie și teorie socială*. București: Humanitas, 1999, pp. 41-42)

“Justificări interioare, respectiv, temeiuri ale *legitimității* unei dominații – ca să începem cu acestea – există, în principiu, trei. Există, în primul rând, autoritatea eternului «de altădată», a *datinii* consfințite ca fiind calea cea bună prin însăși imemoriala vechime a practicării sale și prin deprinderea pe care aceasta a creat-o. Este vorba aici de o dominație «tradițională», așa cum au exercitat-o patriarhii și principii domnitori de viță veche. Există, apoi, autoritatea dată de neobișnuitul har al unei persoane (charisma), adică de înzestrarea sa strict personală și de încrederea celorlalți în calitățile sale, în clarviziunea, eroismul sau talentele sale de conducător. Aceasta este dominația «charismatică», exercitată de profet sau – în domeniul politicului – de conducătorul de oști ori domnitorul ales, respectiv, de marele demagog și șeful de partid. Și, în fine, există dominația în virtutea «legalității», în virtutea credinței în valabilitatea unui statut legal și a unei «competențe» efective, întemeiate pe reguli rațional elaborate, așadar o dominație bazată pe atitudine de supunere în îndeplinirea îndatoririlor legale. Aceasta este dominația exercitată de «omul de stat» modern și de toți acei exponenți ai puterii ce i se aseamănă. Se înțelege de la sine că, în realitate, atitudinea de supunere a oamenilor este determinată de motivații puternice, legate de temeri sau speranțe – teama de răzbunare a puterilor magice sau a deținătorilor puterii, speranța într-o răsplată aici ori pe lumea cealaltă–, precum și de interese de tot felul. Despre toate acestea vom vorbi în continuare. Dar, dacă îți pui problema temeiurilor «legitimității» acestei obediențe, atunci ajungi negreșit la aceste trei tipuri «pure». Și aceste tipuri de legitimitate, alături de temeiurile lor interioare, sunt de o importanță capitală pentru structura formei de dominație. Tipurile pure se întâlnesc, desigur, foarte rar în realitate. Dar nu putem, în conferința noastră de astăzi, să analizăm în profunzime variantele lor extrem de complicate, tranzițiile și combinațiile lor. Acestea sunt probleme ce țin de «teoria generală a statului». Pe noi ne interesează aici, înainte de toate, cel de-al doilea tip de dominație: dominația în virtutea devotamentului supușilor față de «charisma» strict personală a «conducătorului». Căci aici își are rădăcinile ideea de vocație politică, în forma sa cea mai pregnantă. Devotamentul oamenilor față de charisma profetului sau a conducătorului de oști ori a marelui demagog din adunările publice sau parlament demonstrează faptul că acesta trece drept o persoană «chemată» să-i conducă, o

persoană cu «vocație» de conducător, oamenii supunându-i-se nu în virtutea datinii sau legilor, ci în virtutea credinței în persoana lui. El însuși trăiește, de fapt, pentru cauza lui, «își vede de opera sa», dacă este mai mult decât un parvenit obtuz al momentului. Și totuși, persoana sa și calitățile pe care le are inspiră încredere adeptilor săi: discipoli, descendenți sau aderenți politici. În cazul celor două feluri de personaje istorice de mare importanță: magii și profeții, pe de o parte, și conducătorii de oști, haiducii, condotierii, pe de altă parte, se vedește tipul conducătorului din toate timpurile și locurile. Occidentului îi este propriu însă un tip de conducător care ne este mai familiar: mai întâi, conducătorul politic în persoana «demagogului» independent, apărut în contextul orașului-stat specific civilizației apusene, îndeosebi mediteraneene, și apoi șeful de partid parlamentar, din contextul, de asemenea prin excelență apusean, al statului de drept.

Acești politicieni «prin vocație», în sensul cel mai strict al cuvântului, nu sunt însă, firește, singurele elemente de mare importanță în angrenajul luptelor politice pentru putere. De o importanță decisivă sunt mai degrabă mijloacele ce le stau la dispoziție. Cum încep să se afirme forțele politice dominante? Problema aceasta se pune pentru toate tipurile de dominație: pentru cea tradițională, ca și pentru cea de drept sau cea charismatică.

Corpul administrativ, care constituie, ca în cazul unei întreprinderi economice, aspectul exterior al mecanismului de dominație, nu este, desigur, supus deținătorilor puterii numai în virtutea acestor imagini ale legitimității despre care tocmai am vorbit. Aici intervin alte două instrumente, care apelează la interesul personal: răsplata materială și statutul social. Feuda vasalilor, veniturile funcționarilor patrimoniali, salariul funcționarilor de stat moderni, respectiv onoarea cavalerescă, privilegiile de castă, cinstea de a fi înalt funcționar constituie tot atâtea forme de răsplată, iar teama de a le pierde constituie temeiul ultim și decisiv al solidarității corpului administrativ cu deținătorul puterii. Chiar în cazul conducerii charismatice, formele acestea de răsplată funcționează: onoarea oșteanului și partea lui de pradă, acele «spoils»; posibilitatea de a-i exploata pe supuși ca deținător al monopolului asupra administrației; profiturile politic condiționate; premiile de vanitate pentru aderenții demagogului”.

(Weber, Max, *Politica, o vocație și o profesie*, 1992, pp. 9-10)

“Tipul cel mai pur de dominație legală este dominația prin intermediul *conducerii administrative birocratice*. Numai șeful grupului ocupă poziția de deținător al puterii, fie în virtutea unei aproprieri, fie a unei alegeri, sau a unui succes desemnat. Dar atribuțiile sale de deținător al puterii, ele însele constituie «competențe legale». Conducerea administrativă se compune, în tipul cel mai pur, din *funcționari individuali* [*Einzelbeamte*] (monocrația, opusul colegialității, de care ne vom ocupa mai târziu), care: 1) sunt *liberi ca persoane* și nu se supun decât sarcinilor proprii funcției; 2) într-o *ierarhie* a funcției clar definită; 3) cu *competențe* clar precizate; 4) în virtutea unui *contract*, deci, în principiu, în urma unei selecții deschise [*frei*], în funcție de: 5) *calificarea profesională*: în cazul cel mai rațional, ei sunt numiți, nu aleși în funcție de calificarea profesională dovedită prin examen și atestată prin diplomă; 6) sunt plătiți cu *salarii* fixe, în special, cea

mai mare parte dând dreptul la pensie [în particular, în întreprinderile private], reziliabile din partea patronilor, dar totdeauna reziliabile de către funcționari; aceste salarii sunt graduale în funcție de nivelul ierarhic și 7) își consacră funcția ca unica sau principala profesie; 8) au ocazia să realizeze o carieră, să «avanseze» în funcție de vechime sau după prestațiile de la serviciu, ori după amândouă, avansarea depinzând de aprecierile superiorilor lor; 9) lucrează complet «separați de mijloacele administrative» și fără a pune stăpânire pe posturi; 10) se supun unei discipline severe și uniforme a funcției lor și unui control. În principiu, această organizare este egal aplicabilă și demonstrabilă istoric (apropiindu-se mai mult sau mai puțin de tipul pur) – la întreprinderile economice cu profit, la întreprinderile caritabile sau la orice altă întreprindere care urmărește scopuri private ideale sau materiale. Spre exemplu, birocrăția clinicilor private este în principiu aceeași cu cea din spitalele constituite de fondatori sau de ordine religioase”.

(Weber, Max, *Économie et société*, 1971, vol.1, pp. 226-227)

De consultat:

Weber, Max [1922] (1978). *Economy and Society*, vol. 1. University of California Press (Edited by Guenter Roth and Claus Wittich).

[http://books.google.ro/books?id=pSdaNuIaUUEC&printsec=frontcover&dq=Weber,+Max+\(1978\)](http://books.google.ro/books?id=pSdaNuIaUUEC&printsec=frontcover&dq=Weber,+Max+(1978))

Lucrări:

Weber, Max [1922] (1971). *Économie et société*, vol. 1. Paris: Plon (trad. din l. germană de Claude Rivière și Anne Rivière).

Weber, Max [1919] (1992). *Politica, o profesie și o vocație*. București: Editura Anima (trad. din l. germană de Ida Alexandrescu).

Weber, Max (2001). *Teorie și metodă în științele culturii*. Iași: Polirom (trad. din l. germană de Nicolae Lambru și Johann Klusch).

Weber Max [1905] (2003). *Etica protestantă și spiritul capitalismului*. (București: Editura Incitatus (trad. din l. germană de Alexandru Diaconovici).

en.wikipedia.org/wiki/Max_Weber

www.denistouret.net/ideologues/Weber.html -



WHITLEY, RICHARD. Sociolog britanic. Profesor de sociologie organizațională la Manchester Business School, Marea Britanie (din 1968). Studii la University of Pennsylvania. A abordat modul de organizare a științelor naturale și a științelor sociale. Mai recent, el a studiat natura capitalismului din Asia și Europa de Vest. De asemenea, Whitley a investigat dezvoltarea firmelor și a piețelor din țările Europei de Est, precum și dezvoltarea sistemelor de inovație. Președinte al Society for the Advancement of Socio-Economics

(1999–2000). Membru al the Netherlands Institute for Advanced Study in the Humanities and Social Sciences. Profesor invitat la Institute of Innovation Research Hitotsubashi, Tokio (1999–2000). Profesor invitat la cursul de sisteme comparative de afaceri, Erasmus University, Amsterdam (2000–2004).

Whitley consideră că la sfârșitul secolului al XX-lea s-au dezvoltat noi forme de capitalism în Asia și un alt tip de economie de piață în Europa de Est. În pofida creșterii investițiilor internaționale și a fluxului de capital, aceste zone rămân în continuare distincte față de tipurile de afaceri din Europa de Vest și SUA. Această diferență este dată pe de o parte de instituțiile și agențiile de stat care controlează piața, circulația capitalului și a forței de muncă, iar pe de altă parte de credințele dominante legate de autoritate, loialitate, încredere. Interesele statului, mai precis ale indivizilor din instituțiile de stat, în relațiile dintre diverse firme private, creează tipuri distincte de capitalism, de relații de afaceri. În ecuație intră grupurile de interese care obligă la constrângeri, dar și deschid alte oportunități, reușind să modifice legislația și să impună alte reguli pe piață. În al doilea rând, piețele sunt dominate de grupuri de afaceri, syndicate, partide și servicii secrete care forțează atragerea unei afaceri în jocurile lor de putere. Aceste jocuri afectează semnificativ concurența și prețurile produselor și serviciilor. În al treilea rând, cadourile, darurile și corupția produc modificări ale relațiilor de afaceri. Relațiile dintre investitori, manageri și salariați sunt de obicei pe termen scurt. Această mobilitate a capitalului și a forței de muncă afectează calitatea produselor și climatul organizațional.

De consultat:

Whitley, Richard (2000). *The Intellectual and Social Organization of the Science*. Oxford University Press.

<http://books.google.com/books?id=3wUEdGop4ioC&printsec=frontcover&hl=ro&source=gs>

Whitley, Richard și Gläeser, Jochen (ed.) (2007). *The Changing Governance of the Sciences: The Advent of Research Evaluation System*. Springer.

<http://books.google.ro/books?id=KP4OZ8QR97MC&pg=PA27&dq=Whitley,+Richard&h..>

Lucrări:

Whitley, Richard (1999). *Divergent Capitalisms: The Social Structuring and Change of Business Systems*. Oxford: Oxford University Press.

Whitley, Richard (2000). *The Intellectual and Social Organization of the Sciences (Second Edition)*. Oxford University Press.

Whitley, Richard. (2002) *Competing Capitalisms: Institutions and Economies*. Elgar: Cheltenham.

Whitley, Richard, Morgan E și Moen E. (2005) *Changing Capitalisms? Internationalisation, Institutional Change and Systems of Economic Organisation*. Oxford: Oxford University Press.

Whitley, Richard (2007). *Business Systems and Organizational Capabilities: The Institutional Structuring of Competitive Competences*. Oxford University Press.

Whitley, Richard și Gläeser, Jochen (ed.) (2007). *The Changing Governance of the Sciences: The Advent of Research Evaluation System*. Springer.

www.mbs.ac.uk/Research/.../Profiles/richard.whitley.aspx

www.manchester.ac.uk/research/mbs/Richard.whitley/

WILLIAMSON, OLIVER E. (n. 1932).

Economist și expert american în management.

Student al lui Herbert Simon și Richard Cyert. Licență

în management la Sloan School of Management din

cadru prestigiosului Massachusetts Institute of Technology (1955), master la Stanford University (1960)

și doctor în management la Carnegie Mellon University (1963). Profesor la

University of Pennsylvania (1965–1983). Profesor de economie, drept și

organizare la Yale University (1983–1988). Profesor de administrare a

afacerilor la University of California, Berkeley (din 1988). Profesor

emeritus la Haas School of Business. *Premiul Nobel în științe economice*

(2009). Unul dintre fondatorii economiei organizaționale, ce studiază modul

în care instituțiile iau naștere se dezvoltă și pot afecta creșterea economică.

Reprezentant al abordării neinstituționaliste în teoria organizațiilor.



“Studiile lui Williamson analizează mai profund problematica uzuală a caracteristicilor organizațiilor și a comportamentului membrilor lor, întrebându-se ce-i face pe oameni, de fapt, să creeze organizații. De ce organizații? Răspunsul său este: pentru că reduc costul tranzacțiilor. El vede societatea ca o rețea de tranzacții – contracte, în sensul larg al cuvântului și sugerează că un «model tranzacțional» va aduce argumente în sprijinul organizațiilor. Aceste argumente nu sunt nici mărimea –mai precis, economiile de scară, despre care se presupunea că explică marile organizații –, nici tehnologiile pe scară largă, ci costul informațiilor în tranzacții. Mărimea și tehnologia sunt importante nu în sine, ci datorită cererilor lor de informație”.

(Pugh, Derek S. și Hickson, David J., *Managementul organizațiilor*, 1994, p.78)

“Williamson susținea că, de fapt, costurile de tranzacție cresc ca o funcție cu două condiții conjugate: când rațiunea individuală, care este mărginită (limitată

cognitiv), se confruntă cu o complexitate și o nesiguranță sporite și când oportunismul individual – înclinația unor actanți de a minți și a înșela – se combină cu absența altor parteneri de schimb. În asemenea condiții, este foarte probabil ca schimburile să se mute de pe piață și să fie aduse într-un cadru organizațional sau, dacă schimburile se fac deja într-o organizație, este foarte probabil să apară unele tehnici de control mai elaborate (Williamson, 1975;1985). Williamson extinde argumentele lui Coase prin plasarea lor dincolo de comparația «piață *versus* firmă», ajungând să ia în calcul o largă varietate de «sisteme de conducere», de la piețe și până la forme organizaționale hibride, cum sunt cele rezultate din acordurile de alianță ori de concesiune sau la structuri ierarhice, cum sunt firmele unificate sau companiile multidivizionale (Williamson, 1985; 1991).

Astfel, varianta concepției neoinstituționale elaborată de Williamson insistă, în primul rând, asupra problemei semianalitice a «eficacității comparative cu care formele de conducere generice alternative – piețe, hibridi, ierarhii – reduc costurile de tranzacție» și mai puțin asupra unor probleme de ordin macroinstituțional legate de originile și efectele «regulilor instituționale ale jocurilor: obiceiuri, legi, politici» (Williamson, 1991, p.269), ultimele probleme fiind lăsate pe seama istoricilor economiei și sociologilor”.

(Scott, Richard W. *Instituții și organizații*, 2004, pp. 51-52)

De consultat:

Williamson, Oliver E.(1994). Transaction Cost Economic and Organization Theory. În Smelser, Neil J. și Swedberg, Richard (ed.). *The Handbook of Economic Sociology*. Princeton University Press and Rusell Sage Foundation. organizationsandmarkets.files.wordpress.com/.../williamson-o-transaction-cost-economics-an-overview.pdf -

Lucrări:

Williamson, Oliver E.(1964). *The Economics of Discretionary Behavior:Managerial Objectives in a Theory of the Farm*. Englewood Cliffs. New Jersey: Prentice-Hall.

Williamson, Oliver E. (1975). *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*. New York: Free Press.

Williamson, Oliver E. (1985). *Economic Institutions of the Capitalism*. New York: Free Press.

Williamson, Oliver E. (1994). Transaction Cost Economics and Organization Theory. În Smelser, Neil J. și Swedberg, Richard (ed.) *The Handbook of Economic Sociology*. New Jersey: Princeton University Press and Rusell Sage Foundation.

en.wikipedia.org/wiki/Oliver_E._Williamson

www.eumed.net/ecorom/Mari%20economisti/oliver_e%20Williamson.htm

WOODWARD, JOAN (1916–1971). Sociolog

britanic. Profesor de sociologie industrială care a condus echipa de cercetare într-o anchetă care avea ca obiect de studiu relațiile dintre tehnologie și structura organizațională. Ea a examinat tehnologia, structura și eficiența organizațională în 100 de firme din Essex, în Anglia, demonstrând că nu există o relație simplă și congruentă între structura organizațională și eficacitate, iar multe dintre firmele de succes prezentau structuri organice. Woodward a analizat și clasificat tehnologiile a 80 de firme care aveau procese de producție simple și clare. Dintre multele sale lucrări se pot cita: *The Dock Worker* (1955), *The Saleswoman* (1960); un studiu de pionierat, deși neglijat, despre lucrătorii în servicii) și influența *Industrial Organization: Theory and Practice* (1965).



“Woodward a argumentat că diferențele în organizarea muncii și în comportamentul la locul de muncă (numărul nivelurilor de conducere, domeniul de responsabilități al supraveghetorilor, diviziunea funcțiilor între specialiști, precizia cu care sunt definite rolurile și datoriile, dimensiunile comunicării în scris și altele asemănătoare) își puneau, de obicei, amprenta pe situația imediată de muncă. În particular, în ancheta Essex, deosebirile de tehnologie au explicat multe dintre diferențele din cadrul structurii organizaționale. Woodward a întocmit o tipologie a sistemelor de producție, pe care le-a clasificat potrivit gradului de complexitate tehnică. Acestea au fost ierarhizate pe o scală începând de la producția de unicate și cea de serie mică, trecând prin producția pe scară largă și cea de masă și terminând cu forma cea mai complexă a procesului de producție. Acuzată adesea (pe nedrept) de determinism tehnologic, opera lui Woodward a fost utilă pentru stabilirea de noi standarde ale cercetării empirice în sociologia organizațiilor și pentru demonstrarea posibilităților de comparație sistematică, alături de studiul de caz izolat (până atunci predominant)”.

(Marshall, Gordon, ed., OXFORD. *Dicționar de sociologie*, 2003, pp. 679-680)

“Woodward consideră că obiectivele unei firme – ceea ce aceasta dorește să ofere și pentru care piețe – determină tipul de tehnologie pe care-l utilizează. De exemplu, o firmă care construiește prototipuri moderne de echipament electronic, poate să nu utilizeze tehnologiile de producție în masă, care domină producția de vehicule. Sistemele de producție diferă în funcție de gradul lor de complexitate tehnologică, de la producția de unicate și de mică serie la cea de loturi mari sau producția de masă, ajungând până la cel mai complex, și anume producția prelucrătoare, în flux continuu. Aceste trei categorii largi se împart în nouă subcategorii de sisteme de producție. (v. Woodward, 1958, în care se prezintă o versiune inițială, ușor diferită) de la cel mai simplu până la cel mai complex. I. *Producția de unicate și de serie mică*: 1. producția de unicate la cererea clientilor; 2) producția de prototipuri; 3) fabricarea de echipamente grele, în etape;

4) producția de serie mică, la comanda clientului. II. *Producția de serie mare și de masă*: 5) producția de serie mare; 6) producția în serie mare, pe linii de asamblare; 7) producția de masă. III. *Producția prelucrătoare*: 8) producția intermitentă de substanțe chimice într-un combinat; 9) producția în flux continuu, de lichide, gaze și substanțe cristaline. Unele firme utilizează mai multe sisteme de producție constituind, în consecință, o categorie suplimentară a sistemelor combinate. O trăsătură care deosebește aceste sisteme prelucrătoare este faptul că greutatea sau volumul (în cazul lichidelor), și nu în serii de unități integrale (de exemplu, numărul de vehicule sau de produse ambalate). În general, cu cât categoria este mai înaltă cu atât este mai posibilă exercitarea unui control asupra operațiunilor de producție, deoarece performanța poate fi predeterminată. Într-o întreprindere cu flux continuu, cum ar fi o instalație chimică, utilajele pot fi reglate pentru obținerea unui anumit rezultat; capacitatea și probabilitatea unei defecțiuni tehnice sunt cunoscute. Într-o producție de serie însă capacitatea totală poate să nu fie cunoscută și chiar niște proceduri bine puse la punct pentru controlul producției reprezintă o preocupare permanentă de a stabili noi obiective, în fața multor incertitudini ale activității de zi cu zi. În producția de unități și prototipuri, de exemplu, este aproape imposibilă anticiparea rezultatelor extinderii activității. Aceste diferențe de tehnologie stau la baza multor diferențe în cadrul structurii organizaționale. În cazul tehnologiilor prelucrătoare unde utilajele efectuează lucrarea, predomină piramida ierarhică cu vârf mai ascuțit, având linii de comandă mai lungi, dar conduse mai degrabă prin comitete, decât prin instrucțiuni furnizate de sus în jos. Asemenea ierarhii cuprind absolvenți de universitate mai bine pregătiți, deoarece proporția personalului care lucrează direct în producție este scăzută, ierarhia administrativă și personalul managerial reprezintă o proporție relativ mare din numărul total al angajaților. În ciuda complexei ierarhii administrative de personal specializat și departamente de control, întâlnită în mod frecvent în tehnologiile de serie și de masă, acestea au linii de comandă mai scurte și, proporțional, mai puțini manageri și funcționari. Caracteristica lor predominantă constă în numărul mare de angajați direct productivi. Producția de unicate și de serie mică are, în mod tipic, o ierarhie chiar mai restrânsă, în care niciunul dintre șefi nu este prea departe de producția însăși. Acest sistem se bazează destul de mult pe personalul din producție, fără a efectua prea multe activități de control administrativ. Unele caracteristici ale organizațiilor nu diferă prea mult în cele două tipuri de categorii tehnologice. În privința unora dintre aceste trăsături, producția pe scară largă și de masă este adesea distinctă, în timp ce producția de unicate și cea prelucrătoare au mai multe în comun. Numărul mare de lucrători semicalificați, pe care se bazează producția de masă atestă faptul că aria de control a șefilor de echipă este foarte largă și, dat fiind faptul că rezultatele sunt obținute datorită presiunilor exercitate de către șefi asupra subordonaților, relațiile umane și cele de muncă pot fi încordate. În mod tipic, atât producția de unicate cât și producția prelucrătoare sunt alcătuite din grupuri comparativ mici, de lucrători calificați, având relații mai personale cu superiorii lor. În mod similar, mecanismele complexe de control al producției, în sistemele de producție de serie mare și în masă sunt reflectate de

numărul mare de specialiști în probleme de personal, de mai multă muncă de birou și de încercarea de definire clară și detaliată a îndatoririlor de serviciu, ceea ce duce la tipuri de organizații mecaniciste, cum le numește Burns”.

(Pugh, Derek, S. și Hickson, David, J., *Managementul organizațiilor*, 1994, pp. 18-21).

De consultat:

Joan Woodward (2003). În Handel, Michael Jeremy. *The Sociology of Organisations: Classic, Contemporary and Critical Readings*. Sage Publication Inc., pp. 52- 63.

<http://books.google.ro/books?id=zuZ3HEi4dXIC&pg=PA52&dq=Joan+Woodward&hl=r>

Lucrări:

Woodward, Joan (1955). *The Dock Worker*. Liverpool: University Press.

Woodward, Joan (1960). *The Saleswomen. A Study of Attitudes and Behavior in Retail Distribution*. London: Pitman.

Woodward, Joan (1962). *Industrial Organization: Theory and Practice*. Oxford University Press.

Woodward, Joan (1970). *Industrial Organization: Behavior and Control*. Oxford University Press.

<http://www.encyclopedia.com/doc/1O88-WoodwardJoan.html>

<http://www.provenmodels.com/39/technology-typology/joan-woodward>

WORMS, JEAN-PIERRE (n. 1934). **Sociolog**

francez. Debutază ca cercetător la Institut des Sciences Sociales du Travail, unde sub conducerea lui Jean-Daniel Reynaud, participă la o anchetă privind salarizarea în două uzine siderurgice. Între anii 1964 și 1966 se află în SUA la Universitatea Berkeley, California, apoi la Universitatea Harvard și Universitatea Columbia. Cercetător la Centrul de Sociologie al Organizațiilor din Paris. Se alătură lui M.



Crozier la Centrul European de Sociologie, creat de Raymond Aron. După 12 ani de activitate parlamentară ca membru al Partidului Socialist, revine, în anul 1994, la Centrul Național al Cercetării Științifice.

“Jean-Pierre Worms, ale cărui cercetări au drept obiect o prefectură, zugrăvește două universuri – al prefectului și al notabilităților (deputați, consilieri generali, primari ș.a.) – care, la prima vedere, par diametral opuse: prefectul reprezintă Statul, notabilitățile au un suport local, iar legitimitatea le este conferită de votul alegătorilor. Or, aceste universuri distincte converg spre o solidaritate și o

complicitate profundă, izvorâte dintr-o recunoaștere reciprocă și dintr-un interes comun pentru același departament. În ultimă instanță, între administrația de stat și mediul local se stabilește un adevărat sistem de interdependențe, pe care Jean-Pierre Worms îl numește *sistem prefectorial*”.

(Lafaye, Claudette, 1998, p. 61)

”Relația centru-periferie este marcată de interdependență, de aranjamentele actorilor implicați și de ascunderea adevăratelor probleme în spatele unor discursuri oficiale. În spatele conflictului aparent dintre reprezentanții statului și oficialitățile locale se află o solidaritate profundă, bazată pe interese. Aceste interese, reglementate legal, sunt cele care caracterizează modul de funcționare a sistemului administrativ și politic local”.

(Worms, Jean-Pierre, *Le Préfet et ses notables*, 1966, p. 3)

Lucrări:

Worms, Jean-Pierre (1966). *Le Préfet et ses notables. Sociologie du travail*, no.3, pp. 249-275.

Worms, Jean-Pierre (1970). Introduction à une étude du système politico-administratif local. *Sociologie du travail*, no. 1, pp. 51-73.

Worms, Jean-Pierre (1976). *Le Pouvoir périphérique*. Paris: Seuil.

fr.wikipedia.org/wiki/Jean-Pierre_Worms



WOSIŃSKA, WILHELMINA. Psiholog social polonez. Profesor de psihologie.

A predat la Universitatea Jagiellonă și la Universitatea Sileziană din Polonia; din anul 1990, când a emigrat în SUA, predă la Arizona State University. Începând din anul 2003 ține cursuri și la Facultatea de Psihologie Socială din Varșovia. Domeniul de cercetare al autoarei îl constituie procesele influenței sociale, abordate în context cultural universal. Ea manifestă totodată interes și față de procesele de globalizare care au loc pe scena mondială. Printre publicațiile de succes se numără *Conducerea companiilor din perspectiva psihologiei sociale* (1985, în limba polonă), *Practica influenței sociale în culturi multiple* (Wosińska, Cialdini, Barret, Reykowski, 2001, LEA, în limba engleză), precum și *Psihologia vieții sociale* (2004, în limba polonă).

Psihologia socială și funcționarea oamenilor la locul de muncă. Două caracteristici fac munca neobișnuit de importantă. În primul rând, un adult care lucrează cu normă întreagă nu numai că își petrece cea mai mare parte a zilei la

serviciu sau pe drum spre acesta, dar adeseori *aduce cu sine* acasă problemele de la locul de muncă. Pe scurt, munca îi umple omului întreaga viață. În al doilea rând, cu toate că majoritatea oamenilor au un serviciu din motive financiare, acesta reprezintă totodată o sursă de satisfacere a multor alte nevoi decât cele pur biologice. La locul de muncă oamenii își fac prieteni, au șansa să fie respectați, să le crească sentimentul propriei valori, iar uneori chiar să se autorealizeze pe deplin, adică să se împlinească prin sarcinile pentru care – simt ei – sunt parcă făcuți să le realizeze. Aici își pot totodată descărca frustrările sau manifesta superioritatea socială, manipulându-i pe alții. Cercetările (Smith și alții, 1999) demonstrează faptul că oamenii își declară dorința de a continua să muncească, chiar și atunci când ar câștiga la loterie o sumă uriașă de bani (93% dintre japonezi și 98% dintre americani). În mod evident, în afara motivației economice, munca reprezintă o caracteristică de o foarte mare importanță din punct de vedere psihologic și social. Scopul acestui capitol îl reprezintă explicarea, din perspectiva psihologiei sociale, a felului cum funcționează oamenii la serviciu și care sunt determinantele socio-psihologice ale acestui fapt, precum și consecințele pentru individ și companie. Voi începe capitolul cu analiza modalităților de selecție a muncitorilor, punând un accent deosebit pe procesul de intervieware, care începe să devină tot mai mult o practică universală și în firmele din România. Voi răspunde apoi la întrebarea referitoare la ce anume îi face pe oameni să fie mulțumiți de serviciul pe care îl au și cum pot fi privați muncitorii de motivația *lucrului bun*. Deoarece, indiferent de caracterul companiei, activitățile profesionale necesită întotdeauna un anumit schimb de informații, voi analiza apoi problema formelor și eficienței diverselor structuri de organizare a comunicării, precedând această analiză cu semnalizarea diferențelor care apar în așa-numita cultură a organizării. În continuare, voi discuta problema abuzului de putere prin introducerea jocurilor politice în cadrul unei companii. Voi consacra o atenție specială discutării problemelor legate de procesul de globalizare a companiilor. În încheierea capitolului, voi analiza fenomenul șomajului și al pensionării.

Candidatul și compania doresc să exercite unul asupra celuilalt o impresie pozitivă.

„Ideologia” selecției candidaților. Când, în perioada comunismului, în România, fiecare cetățean trebuia să aibă un serviciu, nu se acorda o atenție deosebită problemei selecției candidaților. Procedurile de angajare vizau mai degrabă o analiză a trăsăturilor fizice, indispensabile pentru o anumită funcție decât o selecție bazată pe alegerea celui mai bun candidat. Selectarea, bazată pe criteriile puse la dispoziție de cercetările psihologice, adeseori se desfășura exclusiv la nivelurile mai puțin importante; de exemplu, erau folosite teste psihologice pentru evaluarea abilităților necesare în meseria de strungar sau de șofer. Pentru posturile de conducere nu erau necesare abilități deosebite, ci loialitatea și dăruirea, care reprezentau garanția admiterii. Odată cu schimbarea sistemului economic, aceste proceduri au suferit în mod clar modificări, după modelul aplicat în Occident (ceea ce nu înseamnă absolut deloc că acolo nu se pune preț pe dăruire, vezi mai

departe). Companiile țărilor care practică o economie de piață liberă, așadar bazată pe concurență, se conduc după o *ideologie* concretă în selectarea angajaților: candidatul trebuie să se caracterizeze prin abilități înalte și să dețină cunoștințele necesare în vederea efectuării concrete a meseriei sau un potențial intelectual și motivațional solid, care să-i permită completarea rapidă a cunoștințelor și abilităților în procesul cursurilor de pregătire profesională și în cursul exercitării meseriei. O sursă de informații despre potențialul psihologico-intelectual o oferă testele psihometrice, datele biografice (cuprinzând informații despre gradul de educație, tipul școlii urmate și renumele acesteia), experiența profesională anterioară, scrisorile de recomandare (așa-zisa opinie) și interviul. Această ultimă formă cuprinde mai multe elemente subiective și trucuri psihologice decât alte surse de evaluare, motiv pentru care îi vom consacra o atenție mai mare.

Interviul cu candidatul; principii, trucuri și deformări. Strategiile de autoprezentare a candidaților. Interviul trebuie să servească la selectarea celui mai bun dintre candidați. Aceștia au, de regulă, anumite informații despre care sunt așteptările din partea unui angajat pe postul respectiv, obținute din anunțul din presă sau din reclamă. Mai mult decât atât, unii au propria viziune despre care calități ar putea fi necesare. În timpul interviului, se vor strădui așadar să se prezinte în așa fel, încât să răspundă în cel mai înalt grad posibil așteptărilor angajatorilor (Wanous, 1989).

Dilema născută din strategiile de autoprezentare. Indiferent de caracterul funcției, candidații se străduiesc să se prezinte pe sine în lumina cea mai bună. În acest scop, ei recurg la o serie de strategii de autoprezentare (Stevens și alții, 1995), cum ar fi promovarea sinelui prin afirmații de genul: *Nu mă tem de munca grea* sau *Îmi plac provocările*, aluzie la realizările anterioare (de exemplu, despre folosirea patentelor lui) și chiar exagerarea acestora (*A fost considerat un patent revoluționar în domeniu*); împărtășirea părerilor membrilor comisiei și complimentarea succeselor instituției sau chiar ale unui anumit membru al comisiei (*Vă cunosc lucrările; sunt extraordinare*). Uneori nu poate fi ascunsă lipsa realizărilor necesare pentru funcția respectivă și atunci candidații apelează la asemenea strategii, precum sublinierea greutăților pe care le-au întâmpinat sau la justificări de genul: *Treceam pe atunci printr-o perioadă de criză în familie și chiar m-am îmbolnăvit grav* sau la dezicerea de responsabilitate: (*N-am mai putut face nimic într-o asemenea situație, de vreme ce șeful – care de altfel a și fost ulterior concediat – era de altă părere*). După cum bine se vede, lista strategiilor este cuprinzătoare, fapt care totodată înseamnă că ... poate fi valorificată cu succes. În Statele Unite, te poți înscrie la un curs care te învață modalități de autoprezentare eficiente în timpul unui interviu. Poți cumpăra, de asemenea, un ghid pe aceeași temă, ca de exemplu: *Când să recurgi la un machiaj puternic?*

Semnale nonverbale. Strategiile de prezentare verbală sunt însoțite de semnale nonverbale, care urmăresc trezirea unei impresii pozitive (Barnum și alții, 1989). Ele cuprind comportamente care exprimă o atitudine relaxată *versus* una serioasă și concentrată, manifestarea disponibilității de a colabora *versus* atitudinea de rivalitate, modestie *versus* agresivitate ș.a. Aceste atitudini sunt exprimate cu

ajutorul unei anumite posturi a corpului (mâinile și picioarele unite sau mâinile sprijinite de brațele fotoliului, picior peste picior), modul de ținere a capului (ușor aplecat sau dimpotrivă semeț și sus), zâmbetul amabil și mișcările afirmative din cap *versus* stăpânire, evitarea contactului vizual sau păstrarea acestuia, modulațiile vocii și claritatea glasului, întreruperea comisiei sau nu și alte asemenea semnale nonverbale. Diferențierea semnalelor nonverbale depinde, printre altele, de cine face parte din comisie: doar bărbați, bărbați și o singură femeie cu aspect fizic neîngrijit, bărbați în vârstă sau un grup de profesioniști *cu mintea luminată*. Este, de asemenea, important cine este șeful comisiei (dacă acesta poate fi identificat). Membrii comisiei (sau acea persoană care conduce interviul) – după cum s-a demonstrat – se lasă influențați de aceste aspecte ale atmosferei pe care o creează candidatul, în pofida convingerii pe care o au că sunt obiectivi și că nu se lasă ghidați de alte considerente decât cele de natură meritorie.

Colțul faptelor și comentariilor. Cui și când îi convine să dea dovadă de modestie la serviciu? Majoritatea strategiilor de autoprezentare pun preț pe sublinierea calităților muncitorului, adică pe caracteristicile lui pozitive. Totuși autoprezentarea este o artă care necesită foarte multă diplomație. Lauda de sine exagerată trezește de obicei în ascultători reacții negative. Condamnarea laudei deschise este specifică oricărei culturi, dovadă în acest sens fiind proverbele care adeseori sună aproape la fel în toate limbile: *Lauda de sine nu miroase a bine*. Oamenii mai modești – după cum arată cercetările (Dabul, Wosińska și alții, 1997) – sunt mult mai îndrăgiți decât cei lăudăroși. *Modestia* este calitatea deosebit de apreciată mai ales atunci când repurtezi un succes foarte mare. Chiar dacă sună surprinzător, este suficient să înțelegem că unii oameni (chiar și prieteni de-ai noștri) sunt capabili să ne ierte orice, dar nu un succes de proporții. Așa că pentru a *supraviețui* propriului nostru succes, trebuie să împărțim – fie măcar și puțin – gloria cu alții, adică să punem pe seama altora o parte a meritelor noastre. Modestia semnifică înclinația de diminuare a propriului succes prin punerea pe seama altora a responsabilității pentru acest rezultat. Cu toate că lăudăroșenia este condamnată în mod universal, aprecierea modestiei este delimitată în mod specific în culturile colectiviste, orientate spre armonia de grup, decât în cele occidentale, unde succesul personal al individului este tratat ca indice al valorii acestuia. Diferențele culturale se evidențiază nu numai în relațiile neoficiale (personale), ci și la locul de muncă. Aprecierea modestiei depinde totodată de sexul persoanei care a reputat succesul. Din cercetările pe care le-am desfășurat împreună cu colegii mei americani (Wosińska și alții, 1996) rezultă că femeile în cadrul unei companii sunt cel mai recompensate după dobândirea unui succes, dacă se comportă extrem de modest, în timp ce bărbații sunt pedepsiți pentru modestia manifestată după obținerea unui succes, primind premii pentru o lăudăroșenie moderată. Când am repetat aceste cercetări în Polonia (Dabul, Wosińska și alții, 1997), s-a dovedit că atât femeile poloneze, după obținerea unui succes, cât și bărbații polonezi erau răsplățiți pentru manifestarea unei modestii evidente. Virtutea modestiei așadar – după cum se observă – continuă să fie foarte apreciată în companiile poloneze, indiferent de sexul muncitorului. Klos-Sokół (1994), un psiholingvist american, a

caracterizat glumeț modul de autoprezentare american și polonez în cartea sa *Speaking volumes about Poles*. Americanul – scrie autoarea – stă comod în cabinetul său, așezat în fotoliu relaxat, cu brațele sprijinite pe mânere și cu... picioarele întinse pe birou, comunicând în felul acesta: *Știu ce fac și ce înseamnă*. Polonezul, în schimb, ține capul ușor aplecat, înainte, umerii căzuți, coatele strâns lipite de trup, expresia chipului este foarte serioasă și dă mereu aprobator din cap, comunicând astfel modestia și supunerea. Cu toate că – în general – șefilor le plac oamenii îndrăzneți, curajoși, un astfel de candidat are șanse minime de a fi primit într-o firmă americană. Autoarea sugerează totuși că, odată cu intensificarea concurenței de piață liberă și în firmele poloneze managerii polonezi încep să-și așeze picioarele pe masă (?!). În realitate, această afirmație are caracter metaforic. Nu este vorba despre așezarea la propriu a picioarelor pe birou (de altfel nici americanii nu fac acest lucru chiar atât de des precum sugerează forța stereotipului), ci de manifestarea așteptată a unei mai mari siguranțe de sine de către funcționarii polonezi. Se pare că siguranța de sine mare și nepenalizată în stilul american de autoprezentare va fi în viitor o caracteristică preponderent masculină. Femeile poloneze, la fel ca cele americane, vor trebui în continuare să fie modeste, căci modestia este conformă cu imaginea rolului de femeie.

Frumusețea fizică. Aspectul fizic al candidatului contează foarte mult! Persoanele atractive – după cum o demonstrează și rezultatele multor cercetări (v. cap. 10) – își bat de departe rivalii mai puțin dăruți de la natură. La fel stă situația și cu cei a căror frumusețe fizică este sub standardul aspectului așteptat de firmă. De exemplu, o femeie care concurează pentru un post de director într-o firmă, ar trebui să poarte costum cu pantaloni, în timp ce pentru un post de secretară în aceeași instituție este mai potrivită o vestimentație mai feminină, puțin sexy, chiar dacă are caracterul de *uniformă* (minijupă cu jachetă, bluză cu decolteu adânc) (Rafaeli și alții, 1997). Persoanele corpolente și mai ales femeile corpolente, pierd adesea în rivalitatea pentru un loc de muncă. Pare de-a dreptul absurd ca un asemenea criteriu să dicteze selectarea unui candidat chiar și pentru acele funcții, în care frumusețea fizică este absolut irelevantă, cum ar fi de exemplu un post de analist informatician, deoarece acesta – spre deosebire de un om de afaceri – nu intră în contact direct cu clienții. Autorii amintiți au constatat, de asemenea, un alt fapt interesant, și anume că persoanele care îi evaluează pe candidați și care erau mai mulțumite de propriul lor aspect fizic – au fost *mai intransigente* în descalificarea candidaților mai puțin atractivi.

Impresia despre candidat pe baza documentelor. Înainte de a discuta cu candidatul, membrii comisiei răsfoiesc de obicei dosarul acestuia, care cuprinde cererea de angajare (uneori se cere și atașarea fotografiei, care și ea contribuie la crearea primei impresii) și CV-ul, care oferă informații cu privire la educația, prestigiul școlii / facultății urmate, experiența profesională anterioară, precum și genul firmelor în care a lucrat anterior. Comisia ia la cunoștință, de asemenea, referințele scrise de șefii de la alte locuri de muncă (acestea sunt, de obicei, mai puțin semnificative, deoarece aproape toate sunt foarte bune) și numele persoanelor cu care candidatul a colaborat sau a scris lucrări sub îndrumarea lor. Așadar, încă

înainte de a fi chemat la interviu, membrii comisiei își creează despre candidat o impresie preliminară, care uneori declanșează mecanismul predicției care se autorealizează: așteptările membrilor comisiei le declanșează comportamentele verbale și nonverbale, care duc la confirmarea de către candidat a acestor așteptări. Așteptările pot transpărea din întrebările adresate candidatului (prin răspunsurile pe care le dă, el are șansa de a le confirma impresia preliminară), din exprimarea acceptării și a concordanței opiniilor, prin folosirea repetată a replicilor: *Da, Sunt de acord*, prin datul aprobator din cap, printr-un zâmbet de aprobare sau replici de întărire, de genul: *Este interesant ce spuneți, doamnă* (Wanous, 1989). Toată această atmosferă, în primul rând, îi dezvoltă aripile candidatului, spre deosebire de candidatul cărui îi sunt adresate întrebări dificile, neașteptate, semnalizându-se nonverbal dezacordul în opinii sau disprețul (de exemplu, printr-o tăcere mai îndelungată ca răspuns la ceea ce a spus candidatul). În al doilea rând, o atmosferă pozitivă îl atrage pe evaluator în procesul interacțiunii benefice pentru candidat. Să ne amintim din capitolul despre atitudini că, dacă un individ se implică personal într-o anumită sarcină, el va aprecia mai mult întreaga situație legată de *contribuția* avută.

Modurile de selectare și alegere a funcționarilor în culturi diferite.

1. Tipuri de informații despre candidat necesare în culturi diferite. Din trecerea în revistă a tehnicilor și procedurilor folosite în companiile din culturi diferite, efectuată de Shackleton și echipa (1994), s-a dovedit că se pot observa – chiar și în cadrul popoarelor Europei Occidentale – preferințe referitoare la practicile de diagnosticare și evaluare aplicate în companii. Autorii menționați au cercetat un număr de 250 de firme din cinci țări: Belgia, Franța, Germania, Marea Britanie și Italia. Au afirmat că interviurile reprezintă instrumentul fundamental de selecție în toate aceste țări (90%), cu excepția Germaniei (60%). Dacă ne referim la selectarea pe baza datelor personale cuprinse în cererile de angajare, numai în Italia acest document este mai rar luat în considerație (45% față de 80–90% dintre firmele care recurg la acest procedeu din restul țărilor). Scrisorile de recomandare reprezintă o sursă de informare esențială în Germania și Marea Britanie (75% față de 11–32% în restul țărilor; în mod evident șefii germani și britanici scriu recomandări mai cinstite!). Testele de personalitate reprezintă o formă de selecție mai rar folosită în toate aceste țări și chiar aproape deloc folosită în Germania (doar 2% față de 11–32% în restul țărilor). Interesant este faptul că această formă de diagnosticare este rar folosită și în Franța, care este leagănul testelor! **2. Caracteristicile dorite la un candidat, reflectate de anunțurile din ziare.** În alte cercetări mai recente (Tollgerdt-Andresson, 1996), a fost analizat conținutul anunțurilor din punct de vedere al trăsăturilor de caracter pe care firmele se așteaptă să le aibă candidații. S-a dovedit că în țările scandinave, 80% dintre anunțuri, puneau preț pe abilitățile sociale ale persoanelor care concureau pentru posturi de conducere, față de 65% în Germania și Marea Britanie și doar 5% în Franța, Italia și Spania. Smith și Bond (1999) pun această uriașă importanță a abilităților sociale în țările scandinave pe seama dimensiunii *feminității*, adică a orientării spre relații armonioase în cadrul grupului. În țările în care este esențială menținerea unei anumite distanțe între

persoanele cu statut înalt și cele cu statut inferior, vârsta mai înaintată reprezintă un criteriu important de alegere a candidaților pentru funcțiile de conducere. Așadar oamenii mai în vârstă sunt aici bine văzuți! În culturile puternic individualiste, funcționarii și chiar managerii mai în vârstă sunt priviți cu suspiciune. Firmele îi concediază, înlocuind funcționarii experimentați cu unii mai tineri, care îi costă mai puțin și care sunt mai ușor de școlit după cum le place. Între țările din Uniunea Europeană există anumite asemănări în sfera caracteristicilor așteptate din partea unor manageri. Un cu totul alt stil de selecție al muncitorilor putem întâlni în culturile colectiviste ale țărilor asiatice. Huo și echipa sa (1995) au demonstrat că în China și Taiwan rareori este purtat un interviu cu un candidat pentru un post de conducere. În aceste țări se consideră că trăsăturile de caracter și abilitățile sociale nu pot fi evaluate cu exactitate în cursul unei scurte discuții. Tocmai de aceea o sursă de informații despre candidat mai demnă de încredere o reprezintă opinia fostului șef sau a altei persoane respectabile, care îl cunoaște pe candidat. Contează așadar – la fel ca în țările europene – prestigiul instituției în cadrul căreia candidatul și-a primit educația sau a fost format profesional. Dacă a reușit și succese într-o instituție respectabilă, înseamnă că deține calitățile convenite. Prestigiul facultății unde și-a desăvârșit educația și al companiei unde a lucrat apoi reprezintă, de asemenea, un factor important de care se ține cont și în Statele Unite”.

(Wosińska, Wilhelmina, *Psihologia vieții sociale*, 2005, pp. 371-376)

Lucrări:

Wosińska, Wilhelmina [2004] (2005). *Psihologia vieții sociale*. București: Editura Renaissance (trad. din l. polonă de Cristina Godun).

<https://webapp4.asu.edu/directory/person/60693>

BIBLIOGRAFIE SELECTIVĂ

- Aluaș, Ion și Drăgan, Ion (ed.) (1971). *Sociologia franceză contemporană*. Antologie: București: Editura Politică.
- Biggart, Woolsey Nicole (2002). *Readings in Economic Sociology*. Blackwell Publishing.
http://books.google.com/books?id=on_4uz2crKsC&printsec=frontcover&dq=Biggart,+Woolsey+Nicole+Readings+in+Economic....
- Boudon, Raymond (ed.) [1992] (1997). *Tratat de sociologie* (București: Editura Humanitas (trad. din l. franceză de Delia Vasiliu și Anca Ene).
- Chelcea, Septimiu și Iluț, Petru (ed.) (2003). *Enciclopedie de psihosociologie*. București: Editura Economică.
- Chelcea, Septimiu (2007). *Metodologia cercetării sociologice*, ediția a III-a. București: Editura Economică.
- Clegg, Stewart R (ed.) (1989). *Organization Theory and Class Analysis: New Approaches and New Issues*. New York: W. de Gruyter
[http://books.google.com/books?id=kPb5jzbP5oAC&pg=PA516&lpg=PA516&dq=Clegg,+Stewart+R+\(1989\).+Organization+Theory+and+Class+Analysis](http://books.google.com/books?id=kPb5jzbP5oAC&pg=PA516&lpg=PA516&dq=Clegg,+Stewart+R+(1989).+Organization+Theory+and+Class+Analysis)
- Clawson, Dan (2007). *Public Sociology: Fifteen Eminent Sociologists Debate Politics and the Profession in the Twenty-First Century*. University of California Press.
[http://books.google.com/books?id=QbNLCQQq6oC&printsec=frontcover&dq=Clawson,+Dan+\(2007\).+Public+Sociology...](http://books.google.com/books?id=QbNLCQQq6oC&printsec=frontcover&dq=Clawson,+Dan+(2007).+Public+Sociology...)
- Clegg Stewart R, Hardy Cynthia și Nord, Walter R. (1996). *Handbook of Organization Studies*. Sage Publications.
[http://books.google.com/books?id=ge3A1Giqj1AC&pg=PA171&lpg=PA171&dq=Clegg,+Stewart&source=Clegg,+Stewart+end+Hardy,+Cynthia+\(1999\).+Studying+Organization:+Theory+&+Method,+Partea+1.+Sage+Publications](http://books.google.com/books?id=ge3A1Giqj1AC&pg=PA171&lpg=PA171&dq=Clegg,+Stewart&source=Clegg,+Stewart+end+Hardy,+Cynthia+(1999).+Studying+Organization:+Theory+&+Method,+Partea+1.+Sage+Publications)
- Clegg, Stewart R. (ed.) (2002). *Management and Organization Paradoxes*. John Benjamins Publishing Co.
<http://books.google.com/books?id=H68jlecJMY4C&pg=PA11&lpg=PA11&dq=Clegg,+Stewart+Management&source..>
- Crainer, Stuart și Dearlove, Des (2008). *Guru în business. Cei mai importanți 54 guru în management*. București: Ed. Meteor Press Business (trad. din l. engleză de Dan Criste, Viorica Horga, Emanuela Șoimaru).
- Daft, Richard L. (2009). *Organization Theory and Design*. South- Western: Cengage Learning.
[http://books.google.com/books?id=CmFjF5tNmuEC&printsec=frontcover&dq=Daft+Richard+L.+\(2009\).+Organization+Theory...](http://books.google.com/books?id=CmFjF5tNmuEC&printsec=frontcover&dq=Daft+Richard+L.+(2009).+Organization+Theory...)
- Donaldson, Lex (1995). *American Anti-Management Theories of Organization: A Critique of Paradigm*. Cambridge University Press.
[http://books.google.com/books?id=lpj19gnqSsAC&printsec=frontcover&dq=Donaldson,+Lex+\(1995\).+American+Anti-Management...](http://books.google.com/books?id=lpj19gnqSsAC&printsec=frontcover&dq=Donaldson,+Lex+(1995).+American+Anti-Management...)

- Donaldson, Lex (1996). *For Positivist Organization Theory: Proving the Hard Core*. Sage Publications.
[http://books.google.com/books?id=Ur6epBvVuEsC&dq=Donaldson,+Lex+\(1996\).+For+Positivist+Organization&source...](http://books.google.com/books?id=Ur6epBvVuEsC&dq=Donaldson,+Lex+(1996).+For+Positivist+Organization&source...)
- Donaldson, Lex (2001). *The Contingency Theory of Organizations*. Sage Publications.
[http://books.google.com/books?id=hXroN8btsN8C&dq=Donaldson,+Lex+\(2001\).+The+Contingency+Theory...](http://books.google.com/books?id=hXroN8btsN8C&dq=Donaldson,+Lex+(2001).+The+Contingency+Theory...)
- Filipescu, Iancu (2009). *Sociologia organizațiilor și conducerii. Texte alese*. (www.sociologie – casm.cabanova.ro).
- Friedmann, Georges și Naville, Pierre (1961). *Traité de sociologie du travail*, vol. 1. Paris: A. Colin.
- Frost, Peter J., Moore, Larry F., Lundberg, Craig C. și Martin, Joanne (1991). *Reframing Organizational Culture*. Sage Publications.
http://books.google.com/books?id=kYNM5Sy_eBEC&dq=Frost,+Peter+J.+Reframing+Organizational&..
- Gallos, Joan, V. (ed.) (2006). *Organization Development*. A Jossey-Bass Reader. New York: John Wiley & Sons.
<http://books.google.com/books?id=kwxsa5yGELkC&dq=Gallos,+Joan,+V+Organization+Development>
- Gamst, Frederick (ed.) (1995). *Meanings of Work: Considerations for the Twenty-First Century*. State University of New York.
<http://books.google.com/books?id=oxKJIFGNuyYC&printsec=frontcover&dq=Gamst,+Frederick+Meanings+of+Work:+Considerations&>
- Gresele François, Panoff Michel și Tripier Pierre (2000). *Dicționar de științe umane*. București: Editura Nemira (trad. din l. franceză de Irina Negrea).
- Heilbron, Johan. (2001). *Economic sociology in France*.
www.melissa.ens-cachan.fr/IMG/pdf/doc-41.pdf
- Handel, Michael Jeremy (2003). *The Sociology of Organizations: Classic, Contemporary and Critical Readings*. Sage Publications Inc.
[http://books.google.ro/books?id=zuZ3HEi4dXIC&printsec=frontcover&dq=Handel,+Michael,+Jeremy+\(2003\).+The+Sociology+of+Organizations&](http://books.google.ro/books?id=zuZ3HEi4dXIC&printsec=frontcover&dq=Handel,+Michael,+Jeremy+(2003).+The+Sociology+of+Organizations&)
- Harvard Business Review (1990). *Manage People, Not Personnel: Motivation and Performance Appraisal*. Harvard Business School Press.
http://books.google.com/books?id=_yPqyO8Q4FIC&printsec=frontcover&dq=Manage+People,+Not+Personnel:+Motivation+and+Performance+Appraisal
- Hatch, Mary Jo [1997] (2000). *Théorie des organisations: De l'intérêt de perspectives multiples* (traduction et l' adaptation française Christine Delhaye).
<http://books.google.com/books?id=OnrBIIIB7RAC&dq=Hatch,+Mary+Jo+Théorie+des+organisations&printsec>
- Herseni, Traian (1974). *Sociologie industrială*. București: Editura Didactică și Pedagogică.
- Hoffman, Oscar (1996). *Sociologia muncii*. București: Editura Hyperion.
- Hoffman, Oscar (2004). *Sociologia organizațiilor*. București: Editura Economică.

- Jaques, Elliott, Clement, Stephen D. și Lessem, Ronnie (1994). *Executive Leadership: A Practical Guide to Managing Complexity*. Cason Hall & Co. Publisher Ltd.
[http://books.google.com/books?id=vFVQM7pFRBEC&printsec=frontcover&dq=inauthor:"Elliott+Jaques...](http://books.google.com/books?id=vFVQM7pFRBEC&printsec=frontcover&dq=inauthor:)
- Jaques, Elliott (2003). *Mesurement of Responsibility*. Tavistock Publications.
http://books.google.com/books?id=ROpD2k5_M34C&dq=Elliott+Jaques&source=bl&ots
- Johns, Gary [1996] (1998). *Comportament organizațional*. București: Editura Economică (trad. din l. engleză de Ioan Ursachi, Ion Postolache și Raluca Aron).
- Johnson, Alen, G. [2000](2007). *Dicționarul BLACKWELL de sociologie*. București: Editura Humanitas (trad. din l. engleză de S.G. Drăgan și V. Russo).
- Kermally, Sultan [2003] (2009). *Maeștrii marketingului*. București: Meteor Business (trad. din l. engleză de Ana-Veronica Mircea).
- Kermally, Sultan [2004] (2009). *Maeștrii managementului resurselor umane*. (București: Meteor Business (trad. din l. engleză de Ana-Veronica Mircea).
- Lafaye, Claudette [1996] (1998). *Sociologia organizațiilor*. Iași: Polirom (trad. din l. franceză de Mihaela Zoicaș și Elisabeta Stănculescu).
- Lallement, Michel [1972] (1998). *Istoria ideilor sociologice*, 2 vol. București: Editura Antet (trad. din l. franceză de Marius Conceatu).
- Mahler, Fred (1977). *Sociologia educației și învățământului. Antologie de texte contemporane de peste hotare*, București: Editura Didactică și Pedagogică.
- Makin, Peter și Cox, Charles [2004] (2006). *Schimbarea în organizații. Optimizarea comportamentului angajaților*. Iași: Editura Polirom (trad. din l. engleză de Cristina Popa).
- Marshall, Gordon (ed.) [1994] (2003). *OXFORD. Dicționar de sociologie*. București: Univers Enciclopedic (trad. din l. engleză de Sergiu Băltățescu, Florin Iacob, Liviu Șerbănescu și Cristian Toader).
<http://www.enotes.com/oxsoc-encyclopedia>
- Martin, Joanne (2002). *Organizational Culture: Mapping the Terrain*. Sage Publications.
<http://books.google.com/books?id=GVSzVUa6KAC&dq=Martin,+Joanne+Organizational+Culture&>
- McLean, Gary N. (2005). *Organization Development: Principles, Processes, Performance*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers Inc.
<http://books.google.com/books?id=Fxex99VOU20C&dq=McLean,+Gary+N.+Organization&prints...>
- Mihu, Achim (1967). *Sociometria. Eseu critic*. București: Editura Politică.
- Mihu, Achim (2008). *Sociologie*, Cluj-Napoca: Eikon.
- Miner, John, B. (2005). *Organizational Behavior, I. Essential Theories of Motivation and Leadership*. Armonk, NY: M.E. Sharpe.
- Miner, John B. (2006). *Organizational Behavior, II. Essential Theories of Process and Structure*. Oxford University Press.
[http://books.google.com/books?id=b1ivnNddmiEC&dq=Miner,+John,+B.+\(2005\).+Organizational+Behavior](http://books.google.com/books?id=b1ivnNddmiEC&dq=Miner,+John,+B.+(2005).+Organizational+Behavior)

- Miner, John B. (2007). *Organizational Behavior: From Theory to Practice*. M.E Sharpe Inc.
[http://books.google.com/books?id=VQnwRk7HTxAC&printsec=frontcover&q=Miner,+John+B.+\(2007\).+Organizational+Behavior:+From+Theory+to+Practice](http://books.google.com/books?id=VQnwRk7HTxAC&printsec=frontcover&q=Miner,+John+B.+(2007).+Organizational+Behavior:+From+Theory+to+Practice)
- Morgan, Gareth (2006). *Images of Organization*. Sage Publications Inc.
[http://books.google.com/books?id=hf429ueNRYC&dq=Morgan,+Gareth+\(2006\).+Images+of+Organization](http://books.google.com/books?id=hf429ueNRYC&dq=Morgan,+Gareth+(2006).+Images+of+Organization)
- Nicolau, Adrian și Chelcea, Septimiu (1975). *Elemente de sociologie industrială*. Iași: Editura Universității "A. I. Cuza".
- Nicolau, Adrian (ed.) (1997). *Psihologia câmpului social: Reprezentările sociale*. Iași: Editura Polirom (selecție de texte. Trad. din l. franceză de Ioana Mărășescu și Radu Neculau).
- Ohmae, Kenichi (1991). *The Mind of the Strategist: The Art of Japanese Business*. McGraw-Hill Professional
http://books.google.com/books?id=xgVtpdx0FzQC&printsec=frontcover&dq=kenichi+ohmae&hl=en&ei=jlXNTOTEHMqQ4gbWtYDcDA&sa=X&oi=book_result
- Parker, Ciarán. *The Thinkers 50: The World's Most Influential Business Writers and Leaders, 2006*, Praeger Publishers.
books.google.com/books?isbn=0275991458...
- Pascale Richard, Sternin, Jerry și Sternin, Monique (2010). *The Power of Positive Deviance: How Unlikely Innovators Solve the World's*. Harvard Business Press.
<http://books.google.ro/books?id=nBgDmcy9SnkC&printsec=frontcover&dq=Richard+Pascale&hl=ro&ei=aFHNT0-ZJpHMswaTu5iXCA&sa=X&oi=book>
- Pérez, Antonio Juan și Boncu, Ștefan (ed.) (1996). *Influența socială. Texte alese*. Iași: Editura Universității "Alexandru I. Cuza (trad. din l. engleză de Ștefan Boncu).
- Pugh, Derek S. și Hickson, David J. [1964] (1994). *Managementul organizațiilor*. București: Editura CODECS (trad. din l. engleză de Gabriel Bădică, Laura Bologea, Tatiana Cherea, Olea Ciuciuc, Irina Dumitriu, Dan Popescu și Liviu Suciu).
- Pugh, Derek S. și Hickson, David J. (2007). *Great Writers on Organizations*. The third Omnibus Edition. Ashgate Publishing Company.
<http://books.google.ro/books?id=QHC95CJAnAMC&printsec=frontcover&dq=Pugh,+Derek+S.+and+Hickson,+David,+J.,+2007,+Great+Writers+on+Organizations...>
- Pugh, Derek S. (1971). *Organization Theory: Selected Classic Readings*. London: Penguin Group.
- Richter, Frank-Jürgen (ed.) (1996). *The Dynamics of Japanese Organizations*. London: Routledge.
[http://books.google.com/books?id=HfULeaUgqoC&pg=PA90&lpg=PA90&dq=Richter,+Frank-Jürgen+\(ed.\)+\(1996\)The+Dynamics+of+Japanese](http://books.google.com/books?id=HfULeaUgqoC&pg=PA90&lpg=PA90&dq=Richter,+Frank-Jürgen+(ed.)+(1996)The+Dynamics+of+Japanese)
- Rothwell, William J. și Sullivan, Roland (2005). *Practicing Oorganization Development: A Guide for Consultants*. New York: John Wiley & Sons.
[http://books.google.com/books?id=yYieWsUFEIC&dq=Rothwell,+William+J.+and+Sullivan,+Roland+\(2005\).+Practicing+Organization](http://books.google.com/books?id=yYieWsUFEIC&dq=Rothwell,+William+J.+and+Sullivan,+Roland+(2005).+Practicing+Organization)

- Rouleau, Linda (2007). *Théories des organisations: Approches classiques, contemporaines et de l'avant-garde*. Québec: Presses de l'Université du Québec.
[http://books.google.com/books?id=1dmpn9soqYwC&printsec=frontcover&dq=Rouleau,+Linda+\(2007\).+Théories+des+organisations&](http://books.google.com/books?id=1dmpn9soqYwC&printsec=frontcover&dq=Rouleau,+Linda+(2007).+Théories+des+organisations&)
- Schein, Edgar H. (2004). *Organizational Culture and Leadership*. New York: John Wiley & Sons.
[http://books.google.com/books?id=xhmezdokfnYC&printsec=frontcover&dq=Schein,+Edgar,+H.+\(2004\).+Organizational+Culture+and+Leadership](http://books.google.com/books?id=xhmezdokfnYC&printsec=frontcover&dq=Schein,+Edgar,+H.+(2004).+Organizational+Culture+and+Leadership)
- Schein Edgar H. (2009). *The Corporate Culture Survival Guide*. New York: John Wiley & Sons.
[http://books.google.com/books?id=6PtUV_04tMC&printsec=frontcover&dq=Schein+Edgar,+H.+\(2009\).+The+Corporate+Culture+Survival&](http://books.google.com/books?id=6PtUV_04tMC&printsec=frontcover&dq=Schein+Edgar,+H.+(2009).+The+Corporate+Culture+Survival&)
- Scott, Richard W. [2001] (2004). *Instituții și organizații* Iași: Polirom (trad. din l. engleză de Alina Radu).
- SocioSite: FAMOUS SOCIOLOGISTS
www.performancezoom.com/auteurs.php -
- Tannenbaum, Arnold Sherwood și Rozgonyi, Tamás (ed.) (1987). *Authority and Reward in Organizations - An International Research, cap. România*, pp.199-233. Survey Research Center, Institut for Social Research, University of Michigan, S.U.A., 1987 (în colaborare cu: Septimiu Chelcea, Petre Cristea, Ion Dragan, Pompiliu Grigorescu, Catalin Zamfir). (ISR Monographs: preprint 1986. Institut for Social Research, Ann Arbor.
www.lib.umich.edu/staff/acqser/eq/public/exchange/UMmisc/ISR/ISRmo.htm
- Trist, Eric L. și Murray, Hugh (ed.) (1990). *The Socio-Psychological Perspective. The Social Engagement of Social Science: A Tavistock Anthology*, 3 vol. I. University of Pennsylvania Press.
<http://www.moderntimesworkplace.com/archives/ericssess/sessvol1/sessvol1.html>
<http://www.moderntimesworkplace.com/archives/ericssess/sessvol2/sessvol2.html>
<http://www.moderntimesworkplace.com/archives/ericssess/sessvol3/sessvol3.html>
- Tsoukas, Haridimos și Knudsen, Christian (2003). *The Oxford Handbook of Organization Theory*. Oxford University Press.
[http://books.google.com/books?id=NuBeJRcrWOAC&dq=Tsoukas,+Haridimos+and+Knudsen,+Christian+\(2003\).The+Oxford+Handbook..](http://books.google.com/books?id=NuBeJRcrWOAC&dq=Tsoukas,+Haridimos+and+Knudsen,+Christian+(2003).The+Oxford+Handbook..)
- Vlăsceanu, Mihaela (2003) *Organizații și comportament organizațional*. Iași: Editura Polirom.
- Vlăsceanu, Mihaela (2005) *Organizația: proiectare și schimbare. Introducere în comportamentul organizațional*. București: Editura Comunicare.ro.
- Weber, Max [1922] (1978). *Economy and Society*, vol. 1. University of California Press (Edited by Guenter Roth and Claus Wittich).
[http://books.google.ro/books?id=pSdaNuIaUUEC&printsec=frontcover&dq=Weber,+Max+\(1978\).](http://books.google.ro/books?id=pSdaNuIaUUEC&printsec=frontcover&dq=Weber,+Max+(1978).)
- Weber, Max [1919] (1992). *Politica, o vocație și o profesie*. București: Editura Anima (trad. din l. germană de Ida Alexandrescu).
- Weber, Max [1905] (2003) *Etica protestantă și spiritul capitalismului*. București: Editura Incitatus (trad. din l. germană de Alexandru Diaconovici).

- Zamfir, Cătălin (1974). *Psihosociologia organizării și conducerii: teorii și orientări contemporane*. București: Editura Politică.
- Zamfir, Cătălin (1978). *Un sociolog despre muncă și satisfacție*. București: Editura Politică.
- Zamfir, Cătălin (ed.), Chelcea, Septimiu, Mărginean, Ioan, Zlate, Mielu și Ștefănescu, Ștefan (1980). *Dezvoltarea umană a întreprinderii*. București: Editura Academiei.
- Zamfir, Cătălin și Filipescu, Iancu (1982). *Sociologie industrială. Curs și exerciții pentru seminar*. București: Editura Institutului Politehnic din București (www.scribd.com/.../Catalin-Zamfir-Si-Iancu-Filipescusociologie-Industrial-A)
- Zamfir, Cătălin, Mățăuan, Gabriel și Lotreanu, Nicolae (1994). *Formarea managerială în România: nevoi și capacități*. București: Alternative.
- Zamfir, Cătălin (1999). *Politica resurselor umane: Sistemul titlurilor universitare*. București: Editura Expert.
- Zamfir, Cătălin [1990] (2005). *Incertitudinea. O perspectivă psiho-sociologică*. București: Editura Științifică.
- *** Les théoriciens de l'organisation des entreprises.
(ww.performancezoom.com/auteurs.php -)
wikipedia.org/wiki

CUPRINS

<i>Introducere</i>	5
ADAIR JOHN	19
ADAMS JOHN STACEY	22
ADORNO THEODOR LUDWIG W	25
ALDERFER CLAYTON PAUL	27
ALLISON GRAHAM TILLET	29
ANSOFF IGOR	30
ARGYRIS CHRIS	33
ASCH SOLOMON ELLIOTT	36
AXELROD ROBERT	39
BAKKE WIGHT EDWARD	42
BARNARD CHESTER IRVING	44
BARNES JOHN ARUNDEL	45
BARTLETT CHRISTOPHER A.	47
BEAUD MICHEL	50
BELL DANIEL A.	52
BENNIS WARREN	54
BERGER PETER LUDWIG	56
BLAKE ROBERT R.	60
BLANCHARD KENNETH HARTLEY	63
BLASI JOSEPH RAPHAEL	66
BLAU PETER MICHAEL	67
BOUDON RAYMOND	71
BOURDIEU PIERRE	75
BRAMEL DANA.	79
BRAVERMAN HARRY	80
BRIEFS GOTTFRIED ANTON (GOETZ)	83
BURAWOY MICHAEL	85
BURNS THOMAS (TOM)	86
CALLON MICHEL	89
CARROLL GLENN R.	91
CHANDLER ALFRED DuPONT Jr.	93
CHEN CHAO-CHUAN	94
CHILD JOHN	95
CLAWSON DAN	97
CLEGG STEWART R.	99
COLE ROBERT E.	100
COLLINS JAMES C. III (JIM)	102

COLLINS SHARON M.....	104
COOLEY CHARLES HORTON	105
COSER ROSE LAUB.....	107
CROZIER MICHEL	108
DAHRENDORF RALPH	112
DALTON MELVILLE	114
DEARLOVE DES	115
DEMING EDWARDS WILLIAM	116
DICKSON WILLIAM J.	119
DiMAGGIO PAUL JOSEPH	120
DONALDSON LEX.....	122
DOUGLAS MARY	123
DRUCKER PETER FERDINAND	126
DUPUY FRANÇOIS	130
DURKHEIM ÉMILE.....	132
EDVINSSON LEIF	134
EMERY FREDERICK EDMUND.....	136
ERIKSON ERIK.....	138
ETZIONI AMITAI	141
FAYOL HENRI.....	143
FESTINGER LEON	145
FIEDLER FRED E.	151
FLIGSTEIN NEIL	153
FOUCAULT MICHEL.....	155
FREEMAN JOHN	157
FREUD SIGMUND.....	158
FRIEDBERG ERHARD.....	161
FRIEDMANN GEORGES	163
FROMM ERICH SELIGMANN	167
GARFINKEL HAROLD	171
GIDDENS ANTHONY	173
GOFFMAN ERVING.....	181
GHOSHAL SUMANTRA	184
GOLEMAN DANIEL.....	185
GOULDNER ALVIN WARD	188
GRAHAM LAURIE	191
GRÉMION PIERRE	193
GUILLÉN MAURO F.	194
GUSTI DIMITRIE.....	196
HANDY CHARLES	198
HANNAN MICHAEL T.....	201
HERSENI TRAIAN.....	203
HERSEY PAUL.....	205
HERZBERG FREDERICK IRVING	207

HOFSTEDE GEERT	211
HOMANS GEORGE CASPER	214
HUGHES EVERETT CHERRINGTON	216
JACKALL ROBERT	218
JAQUES ELLIOT	219
JASPERS KARL THEODOR	221
JOHNS GARY	224
JURAN JOSEPH MOSES	225
KAHN ROBERT LOUIS	228
KANTER MOSS ROSABETH	229
KAPFERER JEAN-NOËL	232
KATZ DANIEL	235
KELMAN HERBERT C.	236
KERMALLY SULTAN	238
KUNDA GIDEON	239
LAFAYE CLAUDETTE	241
LAWLER EDWARD EMMET III	242
LAWRENCE PAUL ROGER	243
LAZEGA EMMANUEL	245
LEE YUEH-TING	247
LENCIONI PATRICK	248
LEWIN KURT	250
LIKERT RENSIS	253
LINDBLOM CHARLES E.	255
LIPSKY MICHAEL	257
LORSCH JAY W.	259
LUCKMANN THOMAS	261
MARCH JAMES GARDNER	263
MARCUSE HERBERT	265
MARX KARL	269
MASLOW ABRAHAM	271
MAYO ELTON GEORGE	273
McCLELLAND DAVID	280
McGREGOR DOUGLAS	282
MEAD GEORGE HERBERT	284
MERTON ROBERT KING	288
MICHELS ROBERT	294
MILES RAYMOND	296
MILGRAM STANLEY	298
MILLS CHARLES WRIGHT	300
MINTZBERG HENRY	302
MISES LUDWIG VON	308
MORENO JACOB LEVY	313
MORGAN GARETH	314

MOSCOVICI SERGE	316
MOUTON JANE SRYGLEY	318
NAVILLE PIERRE	319
NEUSTADTL ALAN	325
NICHOLS THEO.....	326
NONAKA IKUJIRO.....	327
NORDSTRÖM KJELL A.....	329
OUCHI WILLIAM G.	331
PARKER FOLLETT MARY	335
PARKINSON NORTHCOTE CYRIL.....	338
PARSONS TALCOTT	341
PERROW CHARLES.....	343
PETERS THOMAS (TOM) J.	345
PETTIGREW ANDREW M.	348
PFEFFER JEFFREY.....	350
PIAGET JEAN.....	352
POPITZ HEINRICH.....	354
PORTER MICHAEL EUGENE.....	356
POWELL WALTER W.....	360
PRAHALAD COIMBATORE KRISHNARAO	362
PUGH DEREK SALMAN	364
REYNAUD PIERRE-LOUIS	366
RICE ALBERT KENNETH.....	373
RICHTER FRANK- JÜRGEN	374
RIDDERSTRÅLE JONAS	376
RITZER GEORGE	378
ROETHLISBERGER FRITZ JULES.....	379
ROTHSCHILD-WHITT JOYCE.....	381
RUBINSTEIN SAUL AVERY.....	382
SAINSAULIEU RENAUD	383
SALANCIK GERALD R.	385
SCHACHTER STANLEY.....	386
SCHAFF ADAM	390
SCHEIN EDGAR H.	391
SCHRENK JAKOB	394
SCOTT DENISE BENOIT	397
SCOTT RICHARD W.....	398
SEGRESTIN DENIS	403
SELZNICK PHILIP	404
SENGE PETER M.	407
SHERIF MUZAFER.....	409
SILVERMAN DAVID	411
SIMMEL GEORG	413
SIMON HERBERT ALEXANDER.....	416

SLOTEDIJK PETER.....	418
SNOW CHARLES C.....	420
STINCHCOMBE ARTHUR L.....	421
SUCHMAN MARK CHARLES	422
TALEB NASSIM NICHOLAS	424
TANNENBAUM ARNOLD SHERWOOD.....	427
TAYLOR FREDERICK WINSLOW	429
TELLIER YVAN.....	431
THOENIG JEAN-CLAUDE	433
THOMPSON JAMES D.....	434
TOFFLER ALVIN.....	437
TOURAINÉ ALAIN.....	438
TRAPIER MARYSE.....	441
TRIST ERIC L.....	443
VAUGHAN DIANE.....	444
VICKERS GEOFFREY.....	446
VROOM VICTOR H.....	447
WALTON RICHARD E.....	451
WATERMAN, ROBERT H.....	452
WEBER MAX.....	454
WHITLEY RICHARD	458
WILLIAMSON OLIVER E.....	459
WOODWARD JOAN	461
WORMS JEAN-PIERRE.....	463
WOSIŃSKA WILHELMINA.....	464
<i>Bibliografie selectivă</i>	471