
V. ORGANIZAREA SOCIALĂ

Gheorghe TEODORESCU

Era industrială și spiritul organizaționist

Stabilitatea structurilor sociative nu este omogenă; unele au un caracter temporar, efemer, în timp ce altele își mențin funcțiile sociale pe o durată mai lungă de timp. Permanența unor asemenea structuri depinde și de persistența condițiilor care le-a determinat apariția, iar durabilitatea lor poate să indice o capacitate specială de adaptare la contexte noi viață. În principiu, structurile sociale apar ca răspuns la creșterea complexității vieții în societate, au un rol reglativ și orientativ prin convertirea haosului într-o ordine inteligibilă. Ele dau sens actelor sociale, organizându-le potrivit cerințelor divizării și diferențierii intereselor, scopurilor și finalităților membrilor societății. Diversitatea este raționalizată prin modele ale acțiunii sociale care preiau scheme mentale stereotipizate prin experiență istorică, simplificând mecanisme cu mult mai complexe ale unor fenomene și procese greu de înțeles fără ajutorul lor.

Progresul înregistrat în sensul unei mai corecte explicitări a versiunilor idiomatice și irepetabile ale acțiunii sociale se observă și din multiplicarea modelelor, paradigmelor și construcțiilor *ideal-tipice* în analizele sociologice, pe măsura “maturizării” științifice a acestei discipline.

Începând cu paradigma *nașterii capitalismului* (M. Weber) și continuând cu paradigmele *democrației* (A. de Tocqueville), a *reproducției școlare* (P. Bourdieu), a *societății anticipate* (R. K. Merton), a *urbanizării* (R. E. Park, E. Burgess), a *conflictului social* (K. Marx, R. Dahrendorf), a *familiei nucleare* (T. Parsons), a *acțiunii colective* (M. Olson, J. Buchanan, G. Tullock), a *privării relative* (S. A. Stouffer) și până la aceea a *logicii semnelor* (J. Baudrillard), proiectele explicative cuprind o mare varietate de procedee destinate unei înțelegeri mai depline a lumii în care trăim.

Era modernă s-a impus prin apariția unor noi necesități într-o lume dominată de negoț și perspectiva unor piețe din ce în ce mai mari și mai exigente. Producția artizanală și manufacturieră nu satisfăcea cererea nici sub aspect calitativ, nici cantitativ. Pe de o parte, productivitatea scăzută nu permitea o acoperire satisfăcătoare cu bunuri a cererii, iar pe de altă parte, segmentarea populației ducea la o segmentare a consumului. Societatea medievală se regrupa spre mediile urbane, transformând cetatea în burguri prospere și dinamice. Noul urbanism implica, însă, noi probleme de ordin edilitar legate de locuire, consum, transporturi, administrare și autoritate. Aglomerările urbane

concentrate în jurul centrelor de producție și fabricii capitaliste au determinat o reordonare a criteriilor habitatului pornind de la caracteristici neomogene de populație și de la precaritatea spațiului de locuire. Rețelele transportului intravilan și extravilan s-au dezvoltat pentru a face față cerințelor distributive ale marii producții de mărfuri.

Piața capitalistă a expandat pe trei direcții principale: spre marile intersecții ale drumurilor comerciale, spre colonii și spre centrele de mare aglomerare urbană. Ea a constituit unul din primele imbalduri ale raționalizării rețelelor de transport, ale amplasării viitoarelor centre industriale, ale diviziunii sociale a muncii și a distribuției zonelor de rezidență urbană după criterii de venit.¹

Privit din perspectiva unor asemenea complicări și polisegmentări sociale, industrialismul modern a preluat din plin valențele structurale ale organizării muncii pe criterii și convenții sociative stabile și eficiente. Mai precis, convingerea că prin reunirea și acordul voințelor în regim de competiție poate lua naștere o formă de organizare care dă mai multe șanse de succes atingerii unor obiective ce sunt mult mai greu realizabile prin efort individual, s-a aflat la originea noului spirit întreprinzător al capitalismului occidental.

Faptul că acțiunea colectivă, lucrul în echipă sporesc *eficiența muncii* – fiind direct legată de “punerea în ordine” a lucrurilor și energiilor autonome –, era o chestiune dovedită practic încă din istorie.² Dar, o dată cu apariția ordinii capitaliste s-a afirmat și spiritul întreprid al omului “calculat”, precis în toate actele pe care le realizează cu scopul de a-și maximiza profitul în raport cu investiția (economică, politică, simbolică sau culturală). Filosofile practice au proliferat pentru a legitima o nouă morală a muncii, iar teoriile organizării activității industriale au devenit manuale ale întreprinzătorului modern. Problematika mediilor organizaționale a fost condensată – împreună cu soluțiile practice date acestui nou gen de probleme –, în orientări teoretice definite în funcție de autorul lor: *taylorism, fordism și fayolism*.

eficiența muncii

Teorii clasice ale organizării sociale

Caracteristica celor mai multe dintre aceste teorii constă în interesul pe care îl poartă pentru definirea unei așa numite “științe a organizării”, care să aibă drept

¹ Sub acest ultim aspect, configurația burgului medieval în funcție de proprietate și prestigiu se va modifica radical sub presiunea reasezării pozițiilor sociale definite prin nivelul veniturilor. Nobilimea “de sânge” va fi treptat substituită de nobilimea “de robă”, iar dinamica statusurilor sociale va da un ritm mai alert mobilității societății capitaliste.

² Chris Argyris – *Integrating, the Individual and the Organization*, N.Y. John Wiley & Sons. Inc., 196, p.35.

fundamente studiul mișcării, a timpului și a “celei mai bune modalități” (*one best way*) de realizare a activității în regimul muncii colective.³

Astfel, în concepția lui Frederick Winslow Taylor (1856-1915) orice activitate – oricât de simplă ar fi –, trebuie să fie realizată apelând la un set precis de operații și la procedee optim reglate normativ, astfel încât succesul ei să fie garantat. Ca urmare a crizei de timp, de resurse, dar și de necesități – care vor însoți de acum înainte lumea modernă –, toate detaliile procedural-acționale trebuie luate în calcul cu maximă exigență pentru atingerea maximei eficiențe. Or, maximizarea efectelor muncii – presupunea Taylor –, implică aplicarea a celor patru principii ale managementului științific:

- dezvoltarea cunoașterii științifice;
- selecția competențelor profesionale în context competitiv;
- stimularea interesului pentru știință a personalului recrutat pe baza performanțelor profesionale individuale;
- instituirea diviziunii muncii prin separarea actelor decizionale și de control al deciziei, de cele executorii.⁴

În același timp, Taylor pune în relație – pentru prima oară în mod explicit –, valoarea și calitatea muncii cu valoarea și calitatea recompensei, ajungând la definirea conceptului de *conducere funcțională*. Acesta îi va da posibilitatea să argumenteze logic necesitatea extremei specializări profesionale care trebuie să se manifeste atât la nivelul actelor de *conducere*, cât și la cel al *execuției*. În opinia sa, legitimitatea ierarhiei se bazează pe o punere în ordine a proceselor de muncă pentru a preîntâmpina apariția haosului tehnic și social. Organizarea activităților în cadrele structurante ale întreprinderii capitaliste implică, însă, respectarea a două postulate fundamentale:

**valoarea și calitatea muncii
valoarea și calitatea recompensei
conducere funcțională**

- există o muncă pentru fiecare tip de personalitate;
- nu se muncește bine decât în vederea satisfacerii propriilor interese (întrucât *homo sociologicus* este și *homo oeconomicus*).

Max Weber vedea în întreprinderea tayloristă expresia spiritului întreprinzător, în care fiecare membru al organizației și fiecare din componentele structurii antreprenoriale alcătuiau un întreg funcțional. Munca pe bandă, standardizarea producției, distribuirea activităților și centrarea lor pe sarcină permiteau gestiunea întreprinderii sub aspect

**structuri ierarhice de muncă
decidenți
cadre tehnice
personal de execuție
motivație economică**

tehnic, comercial, financiar și administrativ. Repartizarea activității și responsabilităților presupune existența unor *structuri ierarhice* de muncă, care să cuprindă *decidenți, cadre tehnice,*

³ M. Vlăsceanu – *Psihosociologia organizațiilor și a conducerii*, Editura Paideia, București, 1993, p.31.

⁴ F. W. Taylor – *La direction scientifique des entreprises*, Dunod, Paris, 1969.

personal de execuție, precum și o *motivație economică*, împărtășită diferit de actorii organizației, dar în mod cert de către toată lumea.

Dacă în privința structurilor tehnice ale producției industriale taylorismul se arată extrem de interesat să menționeze până la detaliu importanța fiecărui parametru și a fiecărei norme de lucru, în privința structurilor de socializare a muncii în colectiv interesul este mai scăzut. Sesizând destul de repede această invirtute a sistemului producției capitaliste, Elton Mayo a întreprins în cel de al treilea deceniu al secolului trecut un macro-experiment sociologic la Western Electric Company din Hawthorne, pentru a evalua *influența relațiilor sociale din cadrul întreprinderii asupra productivității muncii*. Din această cercetare au rezultat două concluzii principale:

- eficiența muncii crește pe măsură ce angajații se simt ascultați, consultați și respectați de conducere, cu atât mai mult cu cât ocupă o poziție mai joasă în structura ierarhică a organizației;
- relațiile sociale informale pot avea o importanță mai mare decât cele formale, demonstrând că raporturile dintre angajați nu au doar un caracter pur instrumental, cum sugera teoria lui Taylor.

Aceste constatări vor fi repuse în discuție mult mai târziu și de cercetările Institutului Tavistock din Londra prin anii '60, care va pune în circulație o *teorie a sistemelor socio-tehnice*, mai atentă la problema concilierii dimensiunilor sociale cu cele tehnice ale producției industriale. Munca în atelier nu trebuie să satisfacă doar necesități de ordin material, ci și de ordin psihologic ori moral: realizare de sine, recunoaștere și prestigiu social, apropiere afectivă în colectivul de muncă etc. Acordul dintre scopurile organizației și cele ale angajaților este o condiție a eficienței sistemului de muncă.

În acest sens, chiar taylorismul viza prin aplicarea justă a celor două postulate ale organizării muncii industriale diminuarea actelor arbitrare, pline de echivoc și de subiectivitate ce pot apărea în diversele situații ale gestionării proceselor productive. Dar în concepția lui F. W. Taylor, numai o minoritate competentă din cadrul organizației are dreptul de a controla raporturile de muncă pentru evitarea dezordinei tehnice și/sau profesionale ce ar amenința în vreun fel realizarea maximei eficiențe.

Această viziune asupra structurării acțiunii sociale în cadre organizaționale, susținută de părintele organizaționismului clasic, va fi amendată mult mai târziu de observația lui M. Crozier că, în realitate, la toate nivelurile actorii arbitrează între mai multe soluții posibile de acțiune, optând finalmente doar pentru aceea care pare să asigure eficiența maximă. Din acest motiv, ar fi impropriu să se vorbească de existența “unei strategii” în loc de “strategii concurente” în procesul organizării acțiunii. Or, aceste strategii sunt adoptate în funcție de interesele specifice ale actorilor și în raport cu gradul de libertate pe care îl acordă fiecare nivel al organizării celor care pot lua decizii manageriale.

În acest sens, Roger Sainsaulieu face o clară delimitare între patru modele ale normativității și sistemelor de valori ce pot fi întâlnite în cazul organizațiilor de muncă:

- *modelul fuzional*,
caracteristic mediilor dominate de prezența personalului necalificat, considerate mai solidare și coezive ca urmare a unor relații afective și camaraderești ce se instituie între actori;
- *modelul divergențelor negociabile*,
specific mediilor cu personal calificat, unde tehnicienii sunt purtători ai unor valori și interese deosebite, dar pe care le “acomodează democratic” prin negocieri care țin cont de manifestarea unor “diferențe între egali” și de recunoașterea experienței și competenței fiecăruia;
- *modelul selectiv* (sau al *afinităților*),
care funcționează acolo unde se întâlnesc persoane cu o cultură predominant autodidactă și care au reușit pe cont propriu în viață ori în profesie (*self made man*), fapt care explică apetența lor pentru diferență și ierarhie;
- *modelul automarginalizării și dependenței de o subcultură particulară*,
ce poate fi întâlnit mai ales acolo unde anumite categorii de personal angajat (imigranți, minori, femei) practică sisteme diferite de valori – de regulă contrare normelor organizaționale dominante –, iar conduita lor exprimă un soi de refuz al relațiilor de muncă pe care le suportă exclusiv ca pe niște constrângeri economice de neevitat.⁴

Pornind de la idei similare și de la temeuri identice, Henry Ford a “forjat” propriile sale principii ale lucrului “pe bandă”, dar care au condus până la urmă la apariția “efectului Hawthorne” (criticat de Elton Mayo, într-una din celebrele sale anchete sociale). Demersul său s-a apropiat foarte mult de ideile francezului Henry Fayol, la rândul lui atras de mirajul standardizării muncii și de perspectiva eliminării risipei de efort în procesele productive. Mai mult, acesta din urmă a formulat 14 principii ale organizării acțiunii în context industrial, ajungând chiar până la impunerea unei “teorii a gestiunii administrative”, care s-a bucurat de un deosebit succes în epocă.⁵ Fayol a luat ca repere al acțiunii eficiente diviziunea muncii, unitatea de scop și de comandă, lanțul scalar al comunicării în cadrul mediului organizațional, problemele autorității și responsabilității, precum și relația dintre echitate, inițiativă, stabilitate și spiritul de echipă (*esprit du corps*).

Ca atare, *taylorismul*, *fordismul* sau *fayolismul* au reflectat esența profundă “spiritului mașinist” ce caracteriza momentul de mare expansiune a muncii industriale

⁴ L'identité du travail, Presses de la FNSP, 1977.

⁵ Introducere în sociologia organizațională și a conducerii, Ed. Didactică și Pedagogică 1995, p.37.

din din primele decenii ale secolului al XIX-lea. Ele au fetișizat producția ignorând cvasitotal problemele sociale ce au rezultat din frenezia tehnicistă și structuralistă a erei moderne. Asemenea realități s-au aflat în atenția criticii neo-marxiste atunci când a fost contestată nu atât eficiența muncii, cât – mai ales –, calitatea morală a relațiilor dintre structurile decidente și cele executorii din cadrul organizațiilor industriale. Scrierile acide ale unor teoreticieni ce s-au declarat ostili sistemelor clasice de organizare a muncii în capitalismul dezvoltat, deși ei înșiși trăiau în interiorul acestei societăți, au reprezentat un semnal convingător pentru renunțarea la o filosofie a muncii contrazisă de evoluția trebuințelor sociale și a noilor tehnologii. Max Horkheimer, Herbert Marcuse, Erich Fromm, Louis Althusser și – mai recent –, Jean Baudrillard ori Jurgen Habermas, au denunțat excesele alienante ale muncii, dar și specacolul inutil al consumului întreținut de o publicitate scăpată de sub control. Începând de acum vor prinde contur noile teorii ale *contingenței*, inspirate din neoraționalismul filosofic contemporan. Ele vor pune în evidență corelația intimă dintre *motivația acțiunii* și caracteristicile *mediului organizațional* pentru a sublinia inadecvarea flagrantă *dintre conținutul abstract al proiectelor de optimizare a acțiunii și realitatea concretă a mediilor organizaționale*. Ideea centrală a unor asemenea demersuri teoretice este că, în esență, organizația constituie tot o construcție umană, ceea ce înseamnă că fiecare aspect al muncii trebuie să fie tratat ca orice problemă de viață, în care actorii sunt oameni și nu simple entități productive. Considerarea exigențelor rentabilității și eficienței acțiunii sociale din perspective abstracte, modelate exclusiv după criterii economice care ignoră personalitatea actorului, denotă derapajul moral al unei întregi filosofii a dezvoltării capitaliste. Așa se explică faptul că abordările mai apropiate din domeniul sociologiei organizațiilor complexe par să sugereze o aplecare mai atentă asupra problemelor sociale, o mai sensibilă prezență a temelor de moralitate a muncii în discursul organizaționist prin tratarea fiecărei probleme – indiferent de natura sa – în funcție de contextul specific în care se manifestă.

Studiile pe această temă ale lui Ph. Selznick, G.M. Stalker, Joan Woodward, J. Lorsch, Ch. Perrow, Reusis Lickert etc., insistă asupra faptului că nu poate exista o singură și “cea mai bună” structură organizațională, respectiv nici nu pot fi formulate *principii universal valabile de obținere a maximei eficiențe organizaționale*. Mult mai realistă este recunoașterea faptului că aceleași principii pot conduce la rezultate diferite, în situații diferite.

Dincolo de imperativele raționalizării muncii industriale, subzistă tentația formalului, atracția spre structuri și logici funcționaliste de ordonare a diversității și complexității specifice spiritului “calculat” și întreprinzător. Elaborarea unor scheme și “figuri” prin care pot fi reprezentate raporturile ierarhice de muncă, cadrele colaborării colegiale în întreprindere ori ritmurile acțiunii productive s-a făcut în numele unor analogii din care nu au lipsit scara, balanța, piramida sau orologiul. Asemenea procedee

sunt legitime, în măsura în care – potrivit lui Norbert Wiener –, între caracteristicile simbolice și logice ale unei situații relativ simple și proprietățile structurale ale sistemului factual originar nu există diferențe. Inferențele de tip analogic tind să simplifice, fără a fi simpliste și se justifică doar dacă nu amenință cu pierderea unor aspecte ce țin de esența fenomenelor sau proceselor pe care le (re)produc în imaginarii cercetării.

Fenomenul birocratic și tehnostucturile “neo-corporatiste”

Pentru a răspunde urgențelor organizaționale dictate de eficiență și competiția dintre agenți economici, domeniul administrației capitaliste și al gestionării problemelor conducerii întreprinderii moderne, s-a impus *modelul birocratic* care venea în întâmpinarea tendințelor raționalizatoare ale părinților organizaționismului clasic.

modelul birocratic

Caracteristicile acestui model – derivat dintr-o fenomenologie organizațională destul de complicată și divers aplicată în realitatea practică –, sunt prezentate de Max Weber în *Economie și societate*, opera majoră a sociologului german. În opinia acestuia, modelul birocratic are la bază câteva principii funcționale care permit maximizarea eficienței în cadrul organizației:

- *grad înalt de specializare a atribuțiilor și competențelor;*
- *structură ierarhică autoritară în raport de funcția ocupată în sistemul organizațional;*
- *existența unui sistem de reguli și reglementări formale;*
- *caracterul impersonal, imparțial și anonim al acțiunii și deciziei;*
- *existența unor criterii universale de promovabilitate în organizație;*
- *asigurarea maximei eficiențe a acțiunii.*

Birocrația – ca mod de organizare a acțiunii –, reflectă cel mai deplin sensul relației dintre *minimizarea efortului* și *maximizarea efectelor*, dovedindu-se cel mai eficient mod de a gestiona resurse limitate pentru satisfacerea unor trebuințe în creștere și diversificare. Dar accepțiunile sale sunt la fel de diverse ca și contextul cultural în care funcționează.⁶

**minimizarea efortului și
maximizarea efectelor**

⁶ Termenul de “birocrație” este atribuit în mod tradițional economistului francez Vincent de Gourmay (1712-1759), având la început sensul de *administrare formală și ineficientă*. Cu această semnificație a fost el preluat și de Marx, care va sublinia vocația sa obstaculantă și conservatoare în cazul administrației franceze din vremea lui Napoleon al III-lea. Pentru părintele materialismului istoric, structura birocratică era sinonimă cu un monstru înfricoșător întrucât favorizează secretomania, incompetența, interesul meschin, conduitele timorate ori excesiv discreționare ale funcționarului public. Dar ca fenomen social, birocrația este un reflex al idealurilor utopic-contractualiste lansate pe orbita culturii moderne de iluminismul european. Ceea ce nu înseamnă nicidecum excluderea unor asemenea tentații organizaționiste încă din timpurile străvechi, unde justa chibzuință a acțiunii echivala cu *suma virtuților puse în slujba cetății*. Aprecieri favorabile la adresa birocrăției pot fi întâlnite și la Tocqueville sau la Durkheim. În primul caz este vorba de o “mișcare de centralizare administrativă” destinată asigurării unei autonomizări a corpului funcționăresc în raport cu viața politică a societății. În cel de al doilea caz este vorba de aprecierea

Fenomenul birocratic este, sub acest aspect, mai degrabă o consecință a unui ansamblu de măsuri legislative și regulamentare în termenii căruia autoritatea ierarhică se regăsește mai mult sau mai puțin exprimată”.⁷ El prezintă suficiente avantaje, dar și multe inconveniente care îndreptățesc criticile la adresa sa. Cele mai întemeiate par a fi cele formulate de R.K. Merton:

- *insuficienta adaptabilitate* la situații sociale noi;
- *menținerea tensiunilor conflictuale* între persoane și grupuri, ori între nivelurile ierarhice ale organizației, producându-se pierderi inutile de energie ce afectează eficiența de ansamblu a organismului antreprenorial;
- *favorizarea conformismului social* și a “gândirii de grup”, având ca efect imediat o reprimare a inițiativei creatoare;
- *modificarea structurii de personalitate* a “omului organizațional” transformat într-un individ fricos, timorat și modest în aspirații.⁸

Asemenea invirtuți funcționale trebuie, totuși, evaluate sub rezerva aprecierii contextului cultural în care funcționează o astfel de structură socială. Astfel, în măsura în care sistemul birocratic se întemeiază pe un sistem de valori care favorizează *stabilitatea carierei, diminuarea arbitrarului* din sistemul raporturilor de autoritate, servește *definirii scopurilor, a obligațiilor și a responsabilităților*, ori contribuie la *stimularea încrederii și demnității* actorilor – susține Michel Crozier –, el are o funcție potențatoare pentru acțiunea socială.⁹ Argumentul cel mai convingător al acestei aprecieri date birocrăției îl constituie realitatea că, acolo unde valorile pragmatismului au triumfat cel mai evident, – iar acest lucru se observă mai ales în cazul Lumii Noi –, faptul s-a datorat în principal forței creative individuale față de care modul organizării birocratice nu a reprezentat un stimulent al eficienței. Dimpotrivă, acolo unde cultura nu a impus un model individualist de realizare a personalității – cum este cazul Germaniei –, cadrele birocratice s-au dovedit cele mai rezistente, cu tot cortegiul lor de consecințe, adeseori nepractice.

Un umorist britanic de succes¹⁰ a remarcat dezinteresul față de performanța acțiunii pe care îl manifestă funcționarul birocrat, prin acțiunea unei așa numite “legi a multiplicării muncii și a subordonaților”, cunoscută și sub numele de “legea lui Parkinson. Potrivit acesteia “activitatea se dilată în scopul acoperirii timpului disponibil pentru realizarea ei”, ceea ce poate aduce două genuri de consecințe:

lui Durkheim potrivit căreia birocrăția ar echivala cu o structură administrativă ce încarnează conștiința colectivă, singura capabilă să impună o nouă morală societății civile într-o lume caracterizată prin diviziunea muncii și polisegmentarea intereselor particulare” (E. Durkheim – *De la division de travail social*, PUF, Paris, 1967, p.191)

⁷ R. Boudon, F. Bourricaud – *Dictionnaire critique de la sociologie*, PUF, Paris, 1982.

⁸ R. K. Merton – *Eléments de théorie et de méthode sociologique*, Plon, Paris, 1965.

⁹ M. Crozier – *L'acteur et le système. Les contreintes de l'action collective*, Seuil, Paris, 1981; dar și “*Phénomène Burocratique*”, Seuil, Paris, 1964.

¹⁰ Este vorba de scriitorul englez C. Northcote Parkinson și de satirele sale la adresa încetinelii cu care funcționează mașina birocratică din administrația britanică.

- o *multiplicare a subordonațiilor* prin care aceeași activitate tinde de a fi realizată cu mai mulți actori decât este necesar;
- o *multiplicare a muncii* – prin care aceeași muncă implică un efort mult mai mare decât în mod obișnuit.

Prima situație constă din faptul că un actor, să zicem **A**, poate reclama la un moment dat că are prea mult de lucru în raport cu timpul de care dispune și de posibilitățile sale fizice ori intelectuale. În această împrejurare el are trei posibilități de a rezolva acest inconvenient:

- *fie să-și dea demisia;*
- *fie să solicite ajutorul unui coleg, să zicem **B**;*
- *fie să solicite dreptul de a avea alți doi subordonați **C** și **D**.*

Experiența practică a dovedit că de cele mai multe ori opțiunea lui **A** se îndreaptă către cea de a treia variantă, întrucât a doua îi creează un rival nedorit, iar prima este respinsă *ab initio*. Prin urmare, primind dreptul de a-și angaja doi subordonați, el pare să fi găsit soluția cea mai bună unei probleme aproape fără ieșire. Dar, de acum încolo, cei doi subalterni se vor concura între ei confirmând, totodată, utilitatea lui **A** de a rămâne în funcție pentru a media în rivalitatea dintre ei. Dar nu numai că cei doi subordonați nu-i vor amenința poziția de șef, ci vor prelua toată munca lui **A**, până când, la rândul lor – considerându-se și ei excedați de nivelul problemelor de rezolvat –, vor solicita și ei alți doi subordonați pentru fiecare. Aflat acum în fruntea unui veritabil compartiment organizațional, cu o ierarhie clară, **A** speră să fie promovat pe o funcție superioară din sistem.

În împrejurarea nou creată prin multiplicarea subordonaților din cadrul structurii birocratice, munca pe care o făcea până acum **A** o vor face șapte angajați, toți la fel de ocupați ca și el. Sau, mai exact, din acest moment **A** mai are o sarcină în plus: aceea de a-și controla și îndruma subordonații, fără însă ca rezultatul de ansamblu să se modifice¹¹.

O consecință imediată a *legii lui Parkinson* este că tendința spre complicare și supraîncărcare a birocrațiilor, nu provine dintr-o multiplicare propriu-zisă a sarcinilor repartizate funcționarilor, ci din anumite necesități “de imagine”. Este vorba de o căutare deliberată a ipostazei de “om ocupat”, care nu corespunde unei acaparări totale și permanente a timpului de lucru încât să descurajeze orice intenție de a i se mai atribui alte sarcini “de serviciu”. Autenticul “birocrat” din sfera administrației – ținta oricărei promovări dinspre executant spre decident –, este un adevărat maestru al inventării unor sarcini imaginare, care se înconjură cu teancuri uriașe pe biroul de lucru pentru a se arăta copleșit de anvergura și importanța efortului depus în scopul soluționării a unor probleme grave.

¹¹ M. Vlăsceanu – *Psihosociologia organizațiilor și a conducerii*, Editura Paideia, București, 1993, pp.108-111.

De aceea, dovedindu-și carențele funcționale, modelul birocratic este sortit dispariției – susține Alvin Töffler.¹² În opinia viitorologului american, acest mod de organizare a acțiunii se confruntă cu un progres tehnologic căruia nu-i poate face față, cu necesitatea creșterii vitezei de transmitere a datelor și informațiilor, dar și cu o mobilitate inter și intra-organizațională de neimaginat la începuturile erei industriale. Soluția depășirii impasului organizațional în care se află birocratismul este, după acest vizionar de talent, *ad-hocrația*.

Prin comparație cu “birocratul”- interesat de stabilitatea angajării într-o întreprindere, de promovarea în funcție, ori de prestigiul dobândit prin obediența față de structurile ierarhice din organizație –, “ad-hocratul” nu se simte îndatorat instituției în care lucrează, ci propriei sale evoluții în carieră. Devotamentul său este eminentemente centrat pe propria sa personalitate, iar alianțele pe care le încheie sunt pasagere, subordonate strict dinamicii intereselor de moment.

Dar o asemenea situație oferă nu numai avantaje practice, ci și multiple surse de disconfort. Ad-hocrația “mărește gradul de adaptabilitate al organizațiilor, dar îl slăbește pe cel al adaptabilității oamenilor”¹³. *Omul asociativ*, la care se referă Töffler, resimte dificultatea schimbărilor rapide și presiunea obligativității de a învăța în permanență “noi reguli de joc”, generatoare de stress, anxietate și dezechilibru psihic pe fond nevrotic.

Dacă prin mecanismele birocratice s-ar realiza o suplețe corespunzătoare structurilor formale ale organizației, astfel încât să se obțină o combinație optimală între *stabilitate și adaptabilitate*, șansele de supraviețuire ale birocrăției ar crește considerabil, susține

J. K. Galbraith. În acest sens, *tehnestructurile* corespund mai bine cerințelor organizațiilor ce au “componente la distanță”, ca urmare a îndepărtării lor de condiționările rigorismului birocratic. Situația este tipică pentru societățile multinaționale și sistemele de muncă de tip reticular. Rețelele informaționale au contribuit la apariția *telematicii* (munca la domiciliu), a *tele-vânzării* ori a *tele-educației*, detașând structurile de comandă de cele de execuție, autonomizând întregi segmente de producție din punct de vedere gestionar și dispând colectivele “de atelier” în colaborări *ad-hoc*, în funcție de cerințele muncii și ale pieței. În noul tip de organizare a muncii, competența unică, anonimă și autoritară – ce deținea pârghiile decizionale absolute în cadrul structurii birocratice –, este substituită printr-o *gestiune colectivă a informației și deciziei*. Caracterul democratic al asumării sarcinilor și responsabilităților se raportează la prestigiul școlii absolvite, la calitatea științifică a diplomelor ori la experiența managerială dovedită.

Complementaritatea competențelor decizionale conduce la o anihilare reciprocă a “efectelor perverse” generate de eventualele contradicții interne ale organizației. Un rol important în acest sens îl au sindicatele, *lobby*-urile, coalițiile profesionale etc., care

¹² A. Toffler – *Al treilea val*, Editura Politică, București, 1983.

¹³ *ibidem* - p.159.

acționează adoma grupurilor de presiune la nivelul structurilor decidente. Uneori devine imposibil de localizat cu exactitate poziția centrelor de decizie, mai ales când este vorba de macrostructuri organizaționale ce au în componența lor subsisteme decizionale autonome. La fiecare palier al deciziei și acțiunii se procedează în virtutea unor logici diferite.¹⁴

La vârful piramidei organizaționale se petrece o autentică “revoluție tăcută”, în urma căreia “divorțul” dintre *proprietate și competență*, dintre *proprietari și manageri* redefinesc poziția *liderului formal* și a celui *informal* în stabilirea strategiei antreprenoriale. Treptat, centrul de greutate al executării se va suprapune cu cel al deciziei, marcînd trecerea dinspre acțiunea “gulerelor albastre” spre aceea a “gulerelor albe”.¹⁵

V. ORGANIZAREA SOCIALĂ

Era industrială și spiritul organizaționist

Stabilitatea structurilor sociative nu este omogenă; unele au un caracter temporar, efemer, în timp ce altele își mențin funcțiile sociale pe o durată mai lungă de timp. Permanența unor asemenea structuri depinde și de persistența condițiilor care le-a determinat apariția, iar durabilitatea lor poate să indice o capacitate specială de adaptare la contexte noi viață. În principiu, structurile sociale apar ca răspuns la creșterea complexității vieții în societate, au un rol reglativ și orientativ prin convertirea haosului într-o ordine inteligibilă. Ele dau sens actelor sociale, organizându-le potrivit cerințelor divizării și diferențierii intereselor, scopurilor și finalităților membrilor societății. Diversitatea este raționalizată prin modele ale acțiunii sociale care preiau scheme mentale stereotipizate prin experiență istorică, simplificând mecanisme cu mult mai complexe ale unor fenomene și procese greu de înțeles fără ajutorul lor.

Progresul înregistrat în sensul unei mai corecte explicitări a versiunilor idiomatice și irepetabile ale acțiunii sociale se observă și din multiplicarea modelelor, paradigmatelor și construcțiilor *ideal-tipice* în analizele sociologice, pe măsura “maturizării” științifice a acestei discipline.

Începând cu paradigma *nașterii capitalismului* (M. Weber) și continuând cu paradigmele *democrației* (A. de Tocqueville), a *reproducției școlare* (P. Bourdieu), a

¹⁴ M. Bauer – *Les 200*, Seuil, Paris, 1987

¹⁵ Jean-Francois Lyotard – *La condition postmoderne. Rapport sur le savoir*, Minuit, Paris, 1979.

socializării anticipate (R. K. Merton), a *urbanizării* (R. E. Park, E. Burgess), a *conflictului social* (K. Marx, R. Dahrendorf), a *familiei nucleare* (T. Parsons), a *acțiunii colective* (M. Olson, J. Buchanan, G. Tullock), a *privării relative* (S. A. Stouffer) și până la aceea a *logicii semnelor* (J. Baudrillard), proiectele explicative cuprind o mare varietate de procedee destinate unei înțelegeri mai depline a lumii în care trăim.

Era modernă s-a impus prin apariția unor noi necesități într-o lume dominată de negoț și perspectiva unor piețe din ce în ce mai mari și mai exigente. Producția artizanală și manufacturieră nu satisfăcea cererea nici sub aspect calitativ, nici cantitativ. Pe de o parte, productivitatea scăzută nu permitea o acoperire satisfăcătoare cu bunuri a cererii, iar pe de altă parte, segmentarea populației ducea la o segmentare a consumului. Societatea medievală se regrupa spre mediile urbane, transformând cetatea în burguri prospere și dinamice. Noul urbanism implica, însă, noi probleme de ordin edilitar legate de locuire, consum, transporturi, administrare și autoritate. Aglomerările urbane concentrate în jurul centrelor de producție și fabricii capitaliste au determinat o reordonare a criteriile habitatului pornind de la caracteristici neomogene de populație și de la precaritatea spațiului de locuire. Rețelele transportului intravilan și extravilan s-au dezvoltat pentru a face față cerințelor distributive ale marii producții de mărfuri.

Piața capitalistă a expandat pe trei direcții principale: spre marile intersecții ale drumurilor comerciale, spre colonii și spre centrele de mare aglomerare urbană. Ea a constituit unul din primele imbolduri ale raționalizării rețelelor de transport, ale amplasării viitoarelor centre industriale, ale diviziunii sociale a muncii și a distribuției zonelor de rezidență urbană după criterii de venit.¹

Privit din perspectiva unor asemenea complicări și polisegmentări sociale, industrialismul modern a preluat din plin valențele structurale ale organizării muncii pe criterii și convenții sociative stabile și eficiente. Mai precis, convingerea că prin reunirea și acordul voințelor în regim de competiție poate lua naștere o formă de organizare care dă mai multe șanse de succes atingerii unor obiective ce sunt mult mai greu realizabile prin efort individual, s-a aflat la originea noului spirit întreprinzător al capitalismului occidental.

Faptul că acțiunea colectivă, lucrul în echipă sporesc *eficiența muncii* – fiind direct legată de “punerea în ordine” a lucrurilor și energiilor autonome –, era o chestiune dovedită practic încă din istorie.² Dar, o dată cu apariția ordinii capitaliste s-a afirmat și spiritul întreprid al omului “calculat”, precis în toate actele pe care

eficiența muncii

¹ Sub acest ultim aspect, configurația burgului medieval în funcție de proprietate și prestigiu se va modifica radical sub presiunea reasezării pozițiilor sociale definite prin nivelul veniturilor. Nobilimea “de sânge” va fi treptat substituită de nobilimea “de robă”, iar dinamica statusurilor sociale va da un ritm mai alert mobilității societății capitaliste.

² Chris Argyris – *Integrating, the Individual and the Organization*, N.Y. John Wiley & Sons. Inc., 196, p.35.

le realizează cu scopul de a-și maximiza profitul în raport cu investiția (economică, politică, simbolică sau culturală). Filosofii practice au proliferat pentru a legitima o nouă morală a muncii, iar teoriile organizării activității industriale au devenit manuale ale întreprinzătorului modern. Problematika mediilor organizaționale a fost condensată – împreună cu soluțiile practice date acestui nou gen de probleme –, în orientări teoretice definite în funcție de autorul lor: *taylorism, fordism și fayolism*.

Teorii clasice ale organizării sociale

Caracteristica celor mai multe dintre aceste teorii constă în interesul pe care îl poartă pentru definirea unei așa numite “științe a organizării”, care să aibă drept fundamente studiul mișcării, a timpului și a “cele mai bune modalități” (*one best way*) de realizare a activității în regimul muncii colective.³

Astfel, în concepția lui Frederick Winslow Taylor (1856-1915) orice activitate – oricât de simplă ar fi –, trebuie să fie realizată apelând la un set precis de operații și la procedee optim reglate normativ, astfel încât succesul ei să fie garantat. Ca urmare a crizei de timp, de resurse, dar și de necesități – care vor însoți de acum înainte lumea modernă –, toate detaliile procedural-acționale trebuie luate în calcul cu maximă exigență pentru atingerea maximei eficiențe. Or, maximizarea efectelor muncii – presupunea Taylor –, implică aplicarea a celor patru principii ale managementului științific:

- dezvoltarea cunoașterii științifice;
- selecția competențelor profesionale în context competitiv;
- stimularea interesului pentru știință a personalului recrutat pe baza performanțelor profesionale individuale;
- instituirea diviziunii muncii prin separarea actelor decizionale și de control al deciziei, de cele executorii.⁴

În același timp, Taylor pune în relație – pentru prima oară în mod explicit –, valoarea și calitatea muncii cu valoarea și calitatea recompensei, ajungând la definirea conceptului de *conducere funcțională*. Acesta îi va da posibilitatea să argumenteze logic necesitatea extremei specializări profesionale care trebuie să se manifeste atât la nivelul actelor de *conducere*, cât și la cel al *execuției*. În opinia sa, legitimitatea ierarhiei se bazează pe o punere în ordine a proceselor de muncă pentru a preîntâmpina apariția haosului tehnic și social. Organizarea activităților în cadrele structurante ale întreprinderii capitaliste implică, însă, respectarea a două postulate fundamentale:

- există o muncă pentru fiecare tip de personalitate;

³ Taylor, F. W. *Organizația și conducerea*, Editura Paideia, București, 1993, p.31.

⁴ Taylor, F. W. *La direction scientifique des entreprises*, Dunod, Paris, 1969.

- *nu se muncește bine decât în vederea satisfacerii propriilor interese (întrucât homo sociologicus este și homo oeconomicus).*

Max Weber vedea în întreprinderea tayloristă expresia spiritului întreprinzător, în care fiecare membru al organizației și fiecare din componentele structurii antreprenoriale alcătuiau un întreg funcțional. Munca pe bandă, standardizarea producției, distribuirea activităților și centrarea lor pe sarcină permiteau gestiunea întreprinderii sub aspect

**structuri ierarhice de muncă
decidenți
cadre tehnice
personal de execuție
motivație economică**

tehnic, comercial, financiar și administrativ. Repartizarea activității și responsabilităților presupune existența unor *structuri ierarhice* de muncă, care să cuprindă *decidenți, cadre tehnice, personal de execuție*, precum și o *motivație economică*, împărtășită diferit de actorii

organizației, dar în mod cert de către toată lumea.

Dacă în privința structurilor tehnice ale producției industriale taylorismul se arată extrem de interesat să menționeze până la detaliu importanța fiecărui parametru și a fiecărei norme de lucru, în privința structurilor de socializare a muncii în colectiv interesul este mai scăzut. Sesizând destul de repede această invirtute a sistemului producției capitaliste, Elton Mayo a întreprins în cel de al treilea deceniu al secolului trecut un macro-experiment sociologic la Western Electric Company din Hawthorne, pentru a evalua *influența relațiilor sociale din cadrul întreprinderii asupra productivității muncii*. Din această cercetare au rezultat două concluzii principale:

- eficiența muncii crește pe măsură ce angajații se simt ascultați, consultați și respectați de conducere, cu atât mai mult cu cât ocupă o poziție mai joasă în structura ierarhică a organizației;
- relațiile sociale informale pot avea o importanță mai mare decât cele formale, demonstrând că raporturile dintre angajați nu au doar un caracter pur instrumental, cum sugera teoria lui Taylor.

Aceste constatări vor fi repuse în discuție mult mai târziu și de cercetările Institutului Tavistock din Londra prin anii '60, care va pune în circulație o *teorie a sistemelor socio-tehnice*, mai atentă la problema concilierii dimensiunilor sociale cu cele tehnice ale producției industriale. Munca în atelier nu trebuie să satisfacă doar necesități de ordin material, ci și de ordin psihologic ori moral: realizare de sine, recunoaștere și prestigiu social, apropiere afectivă în colectivul de muncă etc. Acordul dintre scopurile organizației și cele ale angajaților este o condiție a eficienței sistemului de muncă.

În acest sens, chiar taylorismul viza prin aplicarea justă a celor două postulate ale organizării muncii industriale diminuarea actelor arbitrare, pline de echivoc și de subiectivitate ce pot apărea în diversele situații ale gestionării proceselor productive. Dar în concepția lui F. W. Taylor, numai o minoritate competentă din cadrul organizației are

dreptul de a controla raporturile de muncă pentru evitarea dezordinii tehnice și/sau profesionale ce ar amenința în vreun fel realizarea maximei eficiențe.

Această viziune asupra structurării acțiunii sociale în cadre organizaționale, susținută de părintele organizaționismului clasic, va fi amendată mult mai târziu de observația lui M.Crozier că, în realitate, la toate nivelurile actorii arbitrează între mai multe soluții posibile de acțiune, optând finalmente doar pentru aceea care pare să asigure eficiența maximă. Din acest motiv, ar fi impropriu să se vorbească de existența “unei strategii” în loc de “strategii concurente” în procesul organizării acțiunii. Or, aceste strategii sunt adoptate în funcție de interesele specifice ale actorilor și în raport cu gradul de libertate pe care îl acordă fiecare nivel al organizării celor care pot lua decizii manageriale.

În acest sens, Roger Sainsaulieu face o clară delimitare între patru modele ale normativității și sistemelor de valori ce pot fi întâlnite în cazul organizațiilor de muncă:

- *modelul fuzional*,
caracteristic mediilor dominate de prezența personalului necalificat, considerate mai solidare și coezive ca urmare a unor relații afective și camaraderești ce se instituie între actori;
- *modelul divergențelor negociabile*,
specific mediilor cu personal calificat, unde tehnicienii sunt purtători ai unor valori și interese deosebite, dar pe care le “acomodează democratic” prin negocieri care țin cont de manifestarea unor “diferențe între egali” și de recunoașterea experienței și competenței fiecăruia;
- *modelul selectiv (sau al afinităților)*,
care funcționează acolo unde se întâlnesc persoane cu o cultură predominant autodidactă și care au reușit pe cont propriu în viață ori în profesie (*self made man*), fapt care explică apetența lor pentru diferență și ierarhie;
- *modelul automarginalizării și dependenței de o subcultură particulară*,
ce poate fi întâlnit mai ales acolo unde anumite categorii de personal angajat (imigranți, minori, femei) practică sisteme diferite de valori – de regulă contrare normelor organizaționale dominante –, iar conduita lor exprimă un soi de refuz al relațiilor de muncă pe care le suportă exclusiv ca pe niște constrângeri economice de neevitat.⁴

Pornind de la idei similare și de la temeuri identice, Henry Ford a “forjat” propriile sale principii ale lucrului “pe bandă”, dar care au condus până la urmă la apariția “efectului Hawthorne” (criticat de Elton Mayo, într-una din celebrele sale anchete

⁴ R. Sansaulieu – *L'identité du travail*, Presses de la FNSP, 1977.

sociale). Demersul său s-a apropiat foarte mult de ideile francezului Henry Fayol, la rândul lui atras de mirajul standardizării muncii și de perspectiva eliminării risipei de efort în procesele productive. Mai mult, acesta din urmă a formulat 14 principii ale organizării acțiunii în context industrial, ajungând chiar până la impunerea unei “*teorii a gestiunii administrative*”, care s-a bucurat de un deosebit succes în epocă.⁵ Fayol a luat ca repere al acțiunii eficiente diviziunea muncii, unitatea de scop și de comandă, lanțul scalar al comunicării în cadrul mediului organizațional, problemele autorității și responsabilității, precum și relația dintre echitate, inițiativă, stabilitate și spiritul de echipă (*esprit du corps*).

Ca atare, *taylorismul*, *fordismul* sau *fayolismul* au reflectat esența profundă “spiritului mașinist” ce caracteriza momentul de mare expansiune a muncii industriale

**taylorismul,
fordismul
fayolismul**

„spirit mașinist”

din din primele decenii ale secolului al XIX-lea. Ele au fetișizat producția ignorând cvasitotal problemele sociale ce au rezultat din frenezia tehnicistă și structuralistă a erei moderne. Asemenea realități s-au aflat în atenția criticii neo-marxiste atunci când a fost contestată nu atât eficiența muncii, cât – mai ales –, calitatea morală a relațiilor dintre structurile decidente și cele executorii din cadrul organizațiilor

industriale. Scrierile acide ale unor teoreticieni ce s-au declarat ostili sistemelor clasice de organizare a muncii în capitalismul dezvoltat, deși ei înșiși trăiau în interiorul acestei societăți, au reprezentat un semnal convingător pentru renunțarea la o filosofie a muncii contrazisă de evoluția trebuințelor sociale și a noilor tehnologii. Max Horkheimer, Herbert Marcuse, Erich Fromm, Louis Althusser și – mai recent –, Jean Baudrillard ori Jurgen Habermas, au denunțat excesele alienante ale muncii, dar și specacolul inutil al consumului întreținut de o publicitate scăpată de sub control. Începând de acum vor prinde contur noile teorii ale *contingenței*, inspirate din neoraționalismul filosofic contemporan. Ele vor pune în evidență corelația intimă dintre *motivația acțiunii* și caracteristicile *mediului organizațional* pentru a sublinia inadecvarea flagrantă *dintre conținutul abstract al proiectelor de optimizare a acțiunii și realitatea concretă a mediilor organizaționale*. Ideea centrală a unor asemenea demersuri teoretice este că, în esență, organizația constituie tot o construcție umană, ceea ce înseamnă că fiecare aspect al muncii trebuie să fie tratat ca orice problemă de viață, în care actorii sunt oameni și nu simple entități productive. Considerarea exigențelor rentabilității și eficienței acțiunii sociale din perspective abstracte, modelate exclusiv după criteriile economice care ignoră personalitatea actorului, denotă derapajul moral al unei întregi filosofii a dezvoltării capitaliste. Așa se explică faptul că abordările mai apropiate din domeniul sociologiei organizațiilor complexe par să sugereze o aplecare mai atentă asupra problemelor sociale, o mai sensibilă prezență a temelor de moralitate a muncii în discursul organizaționist prin

⁵ Șt. Buzărnescu – *Introducere în sociologia organizațională și a conducerii*, Ed. Didactică și Pedagogică R.A., București, 1995, p.37.

tratarea fiecărei probleme – indiferent de natura sa – în funcție de contextul specific în care se manifestă.

Studiile pe această temă ale lui Ph. Selznick, G.M. Stalker, Joan Woodward, J. Lorsch, Ch. Perrow, Reusis Lickert etc., insistă asupra faptului că nu poate exista o singură și “cea mai bună” structură organizațională, respectiv nici nu pot fi formulate *principii universal valabile de obținere a maximei eficiențe organizaționale*. Mult mai realistă este recunoașterea faptului că aceleași principii pot conduce la rezultate diferite, în situații diferite.

Dincolo de imperativele raționalizării muncii industriale, subzistă tentația formalului, atracția spre structuri și logici funcționaliste de ordonare a diversității și complexității specifice spiritului “calculat” și întreprinzător. Elaborarea unor scheme și “figuri” prin care pot fi reprezentate raporturile ierarhice de muncă, cadrele colaborării colegiale în întreprindere ori ritmurile acțiunii productive s-a făcut în numele unor analogii din care nu au lipsit scara, balanța, piramida sau orologiul. Asemenea procedee sunt legitime, în măsura în care – potrivit lui Norbert Wiener –, între caracteristicile simbolice și logice ale unei situații relativ simple și proprietățile structurale ale sistemului factual originar nu există diferențe. Inferențele de tip analogic tind să simplifice, fără a fi simpliste și se justifică doar dacă nu amenință cu pierderea unor aspecte ce țin de esența fenomenelor sau proceselor pe care le (re)produc în imaginarul cercetării.

Fenomenul birocratic și tehnestructurile “neo-corporatiste”

Pentru a răspunde urgențelor organizaționale dictate de eficiență și competiția dintre agenți economici, domeniul administrației capitaliste și al gestionării problemelor conducerii întreprinderii moderne, s-a impus *modelul birocratic* care venea în întâmpinarea tendințelor raționalizatoare ale părinților organizaționismului clasic.

modelul birocratic

Caracteristicile acestui model – derivat dintr-o fenomenologie organizațională destul de complicată și divers aplicată în realitatea practică –, sunt prezentate de Max Weber în *Economie și societate*, opera majoră a sociologului german. În opinia acestuia, modelul birocratic are la bază câteva principii funcționale care permit maximizarea eficienței în cadrul organizației:

- *grad înalt de specializare a atribuțiilor și competențelor;*
- *structură ierarhică autoritară în raport de funcția ocupată în sistemul organizațional;*
- *existența unui sistem de reguli și reglementări formale;*
- *caracterul impersonal, imparțial și anonim al acțiunii și deciziei;*
- *existența unor criterii universale de promovabilitate în organizație;*
- *asigurarea maximei eficiențe a acțiunii.*

**minimizarea efortului și
maximizarea efectelor**

Birocrația – ca mod de organizare a acțiunii –, reflectă cel mai deplin sensul relației dintre *minimizarea efortului și maximizarea efectelor*, dovedindu-se cel mai eficient mod de a gestiona resurse limitate pentru satisfacerea unor trebuințe în creștere și diversificare. Dar accepțiunile sale sunt la fel de diverse ca și contextul cultural în care funcționează.⁶ Fenomenul birocratic este, sub acest aspect, mai degrabă o consecință a unui ansamblu de măsuri legislative și regulamentare în termenii cărui autoritatea ierarhică se regăsește mai mult sau mai puțin exprimată”.⁷ El prezintă suficiente avantaje, dar și multe inconveniente care îndreptățesc criticile la adresa sa. Cele mai întemeiate par a fi cele formulate de R.K. Merton:

- *insuficienta adaptabilitate* la situații sociale noi;
- *menținerea tensiunilor conflictuale* între persoane și grupuri, ori între nivelurile ierarhice ale organizației, producându-se pierderi inutile de energie ce afectează eficiența de ansamblu a organismului antreprenorial;
- *favorizarea conformismului social* și a “gândirii de grup”, având ca efect imediat o reprimare a inițiativei creatoare;
- *modificarea structurii de personalitate* a “omului organizațional” transformat într-un individ fricos, timorat și modest în aspirații.⁸

Asemenea virtuți funcționale trebuie, totuși, evaluate sub rezerva aprecierii contextului cultural în care funcționează o astfel de structură socială. Astfel, în măsura în care sistemul birocratic se întemeiază pe un sistem de valori care favorizează *stabilitatea carierei, diminuarea arbitrarului* din sistemul raporturilor de autoritate, servește *definirii scopurilor, a obligațiilor și a responsabilităților*, ori contribuie la *stimularea încrederii și demnității* actorilor – susține Michel Crozier –, el are o funcție potențatoare pentru acțiunea socială.⁹ Argumentul cel mai convingător al acestei aprecieri date birocrăției îl constituie realitatea că, acolo unde valorile pragmatismului au triumfat cel mai evident, –

⁶ Termenul de “birocrație” este atribuit în mod tradițional economistului francez Vincent de Gourmay (1712-1759), având la început sensul de *administrare formală și ineficientă*. Cu această semnificație a fost el preluat și de Marx, care va sublinia vocația sa obstaculantă și conservatoare în cazul administrației franceze din vremea lui Napoleon al III-lea. Pentru părintele materialismului istoric, structura birocratică era sinonimă cu un monstru înfricoșător întrucât favorizează secretomania, incompetența, interesul meschin, conduitele timorate ori excesiv discreționare ale funcționarului public. Dar ca fenomen social, birocrăția este un reflex al idealurilor utopic-contractualiste lansate pe orbita culturii moderne de iluminismul european. Ceea ce nu înseamnă nicicum excluderea unor asemenea tentații organizaționiste încă din timpurile străvechi, unde justa chibzuință a acțiunii echivala cu *suma virtuților puse în slujba cetății*. Aprecieri favorabile la adresa birocrăției pot fi întâlnite și la Tocqueville sau la Durkheim. În primul caz este vorba de o “mișcare de centralizare administrativă” destinată asigurării unei autonomizări a corpului funcționăresc în raport cu viața politică a societății. În cel de al doilea caz este vorba de aprecierea lui Durkheim potrivit căreia birocrăția ar echivala cu o structură administrativă ce încarnează conștiința colectivă, singura capabilă să impună o nouă morală societății civile într-o lume caracterizată prin diviziunea muncii și polisegmentarea intereselor particulare” (E. Durkheim – *De la division de travail social*, PUF, Paris, 1967, p.191)

⁷ R. Boudon, F. Bourricaud – *Dictionnaire critique de la sociologie*, PUF, Paris, 1982.

⁸ R. K. Merton – *Eléments de théorie et de méthode sociologique*, Plon, Paris, 1965.

⁹ M. Crozier – *L'acteur et le système. Les contreintes de l'action collective*, Seuil, Paris, 1981; dar și “*Phenomene Birocratique*”, Seuil, Paris, 1964.

iar acest lucru se observă mai ales în cazul Lumii Noi –, faptul s-a datorat în principal forței creative individuale față de care modul organizării birocratice nu a reprezentat un stimulent al eficienței. Dimpotrivă, acolo unde cultura nu a impus un model individualist de realizare a personalității – cum este cazul Germaniei –, cadrele birocratice s-au dovedit cele mai rezistente, cu tot cortegiul lor de consecințe, adeseori nepractice.

Un umorist britanic de succes¹⁰ a remarcat dezinteresul față de performanța acțiunii pe care îl manifestă funcționarul birocrat, prin acțiunea unei așa numite “legi a multiplicării muncii și a subordonaților”, cunoscută și sub numele de “legea lui Parkinson. Potrivit acesteia “activitatea se dilată în scopul acoperirii timpului disponibil pentru realizarea ei”, ceea ce poate aduce două genuri de consecințe:

- o *multiplicare a subordonaților* prin care aceeași activitate tinde de a fi realizată cu mai mulți actori decât este necesar;
- o *multiplicare a muncii* – prin care aceeași muncă implică un efort mult mai mare decât în mod obișnuit.

Prima situație constă din faptul că un actor, să zicem **A**, poate reclama la un moment dat că are prea mult de lucru în raport cu timpul de care dispune și de posibilitățile sale fizice ori intelectuale. În această împrejurare el are trei posibilități de a rezolva acest inconvenient:

- *fie să-și dea demisia;*
- *fie să solicite ajutorul unui coleg, să zicem **B**;*
- *fie să solicite dreptul de a avea alți doi subordonați **C** și **D**.*

Experiența practică a dovedit că de cele mai multe ori opțiunea lui **A** se îndreaptă către cea de a treia variantă, întrucât a doua îi creează un rival nedorit, iar prima este respinsă *ab initio*. Prin urmare, primind dreptul de a-și angaja doi subordonați, el pare să fi găsit soluția cea mai bună unei probleme aproape fără ieșire. Dar, de acum încolo, cei doi subalterni se vor concura între ei confirmând, totodată, utilitatea lui **A** de a rămâne în funcție pentru a media în rivalitatea dintre ei. Dar nu numai că cei doi subordonați nu-i vor amenința poziția de șef, ci vor prelua toată munca lui **A**, până când, la rândul lor – considerându-se și ei excedați de nivelul problemelor de rezolvat –, vor solicita și ei alți doi subordonați pentru fiecare. Aflat acum în fruntea unui veritabil compartiment organizațional, cu o ierarhie clară, **A** speră să fie promovat pe o funcție superioară din sistem.

În împrejurarea nou creată prin multiplicarea subordonaților din cadrul structurii birocratice, munca pe care o făcea până acum **A** o vor face șapte angajați, toți la fel de ocupați ca și el. Sau, mai exact, din acest moment **A** mai are o sarcină în plus: aceea de a-și controla și îndruma subordonații, fără însă ca rezultatul de ansamblu să se modifice¹¹.

¹⁰ Este vorba de scriitorul englez C. Northcote Parkinson și de satirele sale la adresa încetinirii cu care funcționează mașina birocratică din administrația britanică.

¹¹ M. Vlăsceanu – *Psihosociologia organizațiilor și a conducerii*, Editura Paideia, București, 1993, pp.108-111.

O consecință imediată a *legii lui Parkinson* este că tendința spre complicare și supraîncărcare a birocrățiilor, nu provine dintr-o multiplicare propriu-zisă a sarcinilor repartizate funcționarilor, ci din anumite necesități “de imagine”. Este vorba de o căutare deliberată a ipostazei de “om ocupat”, care nu corespunde unei acaparări totale și permanente a timpului de lucru încât să descurajeze orice intenție de a i se mai atribui alte sarcini “de serviciu”. Autenticul “birocrat” din sfera administrației – ținta oricărei promovări dinspre executant spre decident –, este un adevărat maestru al inventării unor sarcini imaginare, care se înconjură cu teancuri uriașe pe biroul de lucru pentru a se arăta copleșit de anvergura și importanța efortului depus în scopul soluționării a unor probleme grave.

De aceea, dovedindu-și carențele funcționale, modelul birocratic este sortit dispariției – susține Alvin Töffler.¹² În opinia viitorologului american, acest mod de organizare a acțiunii se confruntă cu un progres tehnologic căruia nu-i poate face față, cu necesitatea creșterii vitezei de transmitere a datelor și informațiilor, dar și cu o mobilitate inter și intra-organizațională de neimaginat la începuturile erei industriale. Soluția depășirii impasului organizațional în care se află birocrațismul este, după acest vizionar de talent, *ad-hocrația*.

Prin comparație cu “birocratul”- interesat de stabilitatea angajării într-o întreprindere, de promovarea în funcție, ori de prestigiul dobândit prin obediența față de structurile ierarhice din organizație –, “ad-hocrațul” nu se simte îndatorat instituției în care lucrează, ci propriei sale evoluții în carieră. Devotamentul său este eminentemente centrat pe propria sa personalitate, iar alianțele pe care le încheie sunt pasagere, subordonate strict dinamicii intereselor de moment.

Dar o asemenea situație oferă nu numai avantaje practice, ci și multiple surse de disconfort. Ad-hocrația “mărește gradul de adaptabilitate al organizațiilor, dar îl slăbește pe cel al adaptabilității oamenilor”¹³. *Omul asociativ*, la care se referă Töffler, resimte dificultatea schimbărilor rapide și presiunea obligativității de a învăța în permanență “noi reguli de joc”, generatoare de stress, anxietate și dezechilibru psihic pe fond nevrotic.

Dacă prin mecanismele birocratice s-ar realiza o suplețe corespunzătoare structurilor formale ale organizației, astfel încât să se obțină o combinație optimală între *stabilitate și adaptabilitate*, șansele de supraviețuire ale birocrăției ar crește considerabil, susține J. K. Galbraith. În acest sens, *tehnostucturile* corespund mai bine cerințelor organizațiilor ce au “componente la distanță”, ca urmare a îndepărtării lor de condiționările rigorismului birocratic. Situația este tipică pentru societățile multinaționale și sistemele de muncă de tip reticular. Rețelele informaționale au contribuit la apariția *telematicii* (munca la domiciliu), a *tele-vânzării* ori a *tele-educației*, detașând structurile de comandă de cele de execuție, autonomizând întregi segmente de producție din punct

¹² A. Toffler – *Al treilea val*, Editura Politică, București, 1983.

¹³ *ibidem* - p.159.

de vedere gestionar și disipând colectivele “de atelier” în colaborări *ad-hoc*, în funcție de cerințele muncii și ale pieței. În noul tip de organizare a muncii, competența unică, anonimă și autoritară – ce deținea pârghiile decizionale absolute în cadrul structurii birocratice –, este substituită printr-o *gestiune colectivă a informației și deciziei*. Caracterul democratic al asumării sarcinilor și responsabilităților se raportează la prestigiul școlii absolvite, la calitatea științifică a diplomelor ori la experiența managerială dovedită.

Complementaritatea competențelor decizionale conduce la o anihilare reciprocă a “efectelor perverse” generate de eventualele contradicții interne ale organizației. Un rol important în acest sens îl au sindicatele, *lobby*-urile, coalițiile profesionale etc., care acționează adoma grupurilor de presiune la nivelul structurilor decidente. Uneori devine imposibil de localizat cu exactitate poziția centrelor de decizie, mai ales când este vorba de macrostructuri organizaționale ce au în componența lor subsisteme decizionale autonome. La fiecare palier al deciziei și acțiunii se procedează în virtutea unor logici diferite.¹⁴

La vârful piramidei organizaționale se petrece o autentică “revoluție tăcută”, în urma căreia “divorțul” dintre *proprietate și competență*., dintre *proprietari și manageri* redefinesc poziția *liderului formal* și a celui *informal* în stabilirea strategiei antreprenoriale. Treptat, centrul de greutate al executării se va suprapune cu cel al deciziei, marcând trecerea dinspre acțiunea “gulerelor albastre” spre aceea a “gulerelor albe”.¹⁵

Set By T-D1 (yth_1100ro@yahoo.com)

¹⁴ M. Bauer – *Les 200*, Seuil, Paris, 1987

¹⁵ Jean-Francois Lyotard – *La condition postmoderne. Rapport sur le savoir*, Minuit, Paris, 1979.