

Prep. univ. drd. VALERICA ANGHELACHE
Universitatea „Dunărea de Jos” Galați
Departamentul pentru Pregătirea Personalului Didactic

**CLIMATUL ORGANIZAȚIONAL – CAUZĂ SAU EFECT
AL DEZVOLTĂRII ORGANIZAȚIONALE ?
THE ORGANIZATIONAL CLIMATE – CAUSE OR EFFECT
OF THE ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT ?**

Abstract

The organizational climate is one the key elements of the organization development. It becomes responsible of success or insuccess acquirement of these, independent of the respective organization model.

Key words: *communication, leadership, motivation, climate, control, affectivity.*

Abordarea problematicii climatului organizațional din perspectiva dezvoltării organizaționale nu reprezintă o modă – cum aparent s-ar crede -, ci o necesitate menită a clarifica dubla determinare dintre cele două paliere. Discuțiile legate de rolul climatului organizațional în buna desfășurare a activității la nivelul unei organizații se regăsesc în diferite forme în majoritatea tratatelor de psihologie organizațională și au apărut pe fondul reșezării organizațiilor – indiferent de natura lor, atât la nivel structural, cât și funcțional – pe principii occidentale – pragmatice. Întrebarea esențială ce decurge de aici este următoarea: care este rolul factorului uman în funcționarea unei organizații? Devine organizația un instrument constrângător, rigid, clasificator sau dimpotrivă, unul flexibil, deschis și care conferă identitate?

Răspunsul la aceste întrebări se va desluși treptat, pe măsură ce vom înainta în demersul nostru analitic.

Ce reprezintă climatul organizațional?

Definirea climatului organizațional se realizează ca urmare a accentuării unor variabile constitutive fără de care

înțelegerea noțiunii ar fi cu siguranță dificilă. Astfel, M. Vlăsceanu¹ (2003) vorbește de *mediu organizațional*, definindu-l într-o accepțiune mai largă ca un ansamblu de „lucruri, persoane, condiții (resurse, constrângeri) sau influențe (culturale, politice, legislative) care interferează cu funcționarea sa”, remarcând totodată atât complexitatea definirii mediului organizațional, cât și existența unei game variate de mediu. Autoarea distinge între:

- mediul economic (bunuri, servicii, piața forței de muncă și financiară etc.);
- mediul social (clase, poziții sociale, roluri, practici religioase, profesii etc.);
- mediul politic (sisteme politice și modalități de concentrare/distribuție a puterii);
- mediul juridic (reglementări legale, practici juridice);
- mediul cultural (valori, tradiții, istorie);
- mediul natural (factori climaterici, resurse naturale etc.).

¹ *Organizații și comportament organizațional*, Editura Polirom, Iași, pag. 139

La o analiză atentă a acestei tipologii a mediului constatăm că ea a fost realizată în mod forțat și artizanal, cu scopul de a reflecta mai degrabă complexitatea mediului general. Toate acestea reprezintă factori ce determină dinamica mediului organizațional. Aceasta înseamnă că putem vorbi de o dublă determinare a mediului unei organizații:

a) *una internă*, conferită de armonizarea relațiilor dintre indivizii unei organizații, precum și dintre indivizi și resursele tehnologice existente la locul de muncă;

b) *una externă*, conferită de influența mediului social global asupra climatului organizațional.

La rândul său, E. Păun² (1999) definește climatul organizațional prin „ambianța intelectuală și morală care domnește într-un grup, ansamblul percepțiilor colective și al stărilor emoționale existente în cadrul organizației.... . Climatul exprimă stările generate de confruntarea dintre așteptările angajaților și condițiile de muncă și de viață oferite de organizație, ...este o stare de psihologie colectivă, un fenomen de grup, o stare de contagiune colectivă care se obiectivează în ceea ce am putea numi ambianța umană internă a organizației”. Deducem de aici că în conturarea unui climat organizațional optim importante sunt nu doar reprezentările noastre referitoare la ceea ce ar trebui să fie climatul unei organizații, ci și condițiile pe care aceasta le pune la dispoziția noastră. În realitate, factorul uman este direct responsabil de crearea și optimizarea climatului organizațional și nu organizația în sine. Distincția este realizată numai din rațiuni strict teoretice ce servesc înțelegerii raportului dintre om și organizație. Organizațiile sunt creatoare de climat organizațional numai în măsura în care schimbările apărute la nivel social,

economic, politic determină revizuirea traseului acelei organizații, a scopului fundamental al acesteia, integrarea în posibile rețele organizaționale.

Dinamica relației dintre organizație și mediu a adus în discuție la sfârșitul anilor '80 un nou concept, cel de *cultură organizațională* care poate fi definită ca „un complex specific de valori, credințe conducătoare, reprezentări, înțelegeri, căi de gândire împărtășite de membrii unei organizații, care determină modurile în care aceștia se vor comporta în interiorul și în afara organizației respective care sunt transmise noilor membri drept corecte” (Ș. Iosifescu, 2000). Acest concept este cel mai adesea pus în legătură cu teoriile privind dezvoltarea organizațională și reprezintă, am putea spune, *stilul* organizației respective. Prin urmare, climatul și cultura organizațională sunt două concepte distincte, aflate într-un raport de interdependență. Cultura organizațională determină climatul, aceasta reprezentând, susține E. Păun³ dimensiunea dominantă obiectivă, în timp ce climatul organizațional este puternic amprentat subiectiv, el înglobând semnificațiile pe care individul le atribuie celor cu care relaționează.

Indiferent de perspectiva de analiză a mediului unei organizații – ca variabilă a mediului general sau ca dimensiune de sine stătătoare –, acesta prezintă câteva caracteristici ce ar putea explica atât comportamentul indivizilor, cât și succesul sau insuccesul unei organizații. În acest sens, M. Vlăsceanu⁴ detaliază un set de patru indicatori de caracterizare a mediului unei organizații:

1. *Predictibilitatea* care oferă o imagine asupra modului în care va evolua o organizație. Accentul cade pe latura anticipativă în structurarea mediului pentru o anumită perioadă de timp. La polul opus, incertitudinea apare ca urmare a efectelor pe care schimbarea mediului general le

² Școala – abordare sociopedagogică, Editura Polirom, Iași, pag. 115

³ Opera citată, pag. 116

⁴ Opera citată, pag. 141

produce asupra mediului organizațional. Cercetările realizate în 1972 de către Duncan (*apud* M. Vlăsceanu, 2003) susțin că incertitudinea apare la nivelul percepțiilor indivizilor și nu la nivelul mediului. În acest sens considerăm că incertitudinea ar putea fi expresia imposibilității, reale sau imaginate, a indivizilor de înțelegere și asimilare a informațiilor ce descriu perspectiva de evoluție a organizațiilor.

2. *Diversitatea* factorilor de mediu care influențează funcționarea unei organizații. Cu cât mediul geografic, cultural, economic este mai divers, cu atât serviciile organizației respective vor fi mai diversificate. Cuvântul de ordine aici este *adaptabilitatea* organizației la cerințele mediului extern. Principala funcție a organizației în acest sens va fi cea de *adaptare*⁵ care mobilizează resursele pentru atingerea scopurilor urmărite.

3. *Orientarea mediului* față de organizație, ceea ce înseamnă că mediul, intern sau extern organizației, are capacitatea de a frâna sau favoriza dezvoltarea organizației. De exemplu, susține Mintzberg (1979) competiția la nivelul intra sau interorganizațional poate determina apariția unei opoziții, a unei ostilități la nivelul relațiilor.

4. *Stabilitatea* care vizează perpetuarea unei stări de fapt pentru o perioadă mai lungă de timp. Efectele stabilității pot fi în egală măsură favorabile sau nefavorabile climatului organizațional, în funcție de gradul de ancorare a organizației la cerințele mediului general.

⁵ Vezi teoria lui Talcott Parsons cu privire la natura organizației ca sistem social. În opinia sa, organizațiile indiferent de tipul lor (educaționale, economice) sunt puternic centrate pe un scop clar definit, sunt parte componentă a sistemului social global și împrumută astfel toate caracteristicile acestuia. Orice organizație rezistă doar prin raportarea și adaptarea la mediu, îndeplinind anumite funcții care fac posibil acest lucru.

Dacă organizația dovedește o bună capacitate de anticipare a schimbărilor, gravitatea fluctuațiilor intraorganizaționale va fi mai mică.

Teorii privind relația organizație – mediu

Aceste teorii au apărut ca urmare a eforturilor depuse de cercetători din diverse domenii în analiza organizațiilor și a evoluției managementului în general. În literatura de specialitate regăsim suficiente încercări de clasificare a acestor teorii (G. Burrell și G. Morgan în 1979, J. Pfeffer și M. Zald în 1993, Van Maanen în 1995) care și-au dovedit în timp legitimitatea. Ele ne oferă posibilitatea de a înțelege organizația sub toate aspectele sale sau, cum afirma Gareth Morgan⁶ (1998) de „a învăța să îmbrățișăm numeroase și diferite perspective, întrucât nu poate exista o singură teorie sau metaforă care să ne ofere un punct de vedere atotcuprinzător și nu poate exista o teorie corectă care să organizeze tot ceea ce facem”. În acest scop ne vom opri la clasificarea realizată în 1998 de către Richard W. Scott (*apud* C. Ilin, 2004) care și-a bazat studiul pe două criterii de analiză:

- a) relația dintre organizații și mediul acestora;
- b) funcționarea organizațiilor ca sisteme.

Au rezultat astfel două axe clasificatoare: axa „rațional – social” care analizează organizațiile ca sisteme raționale, proiectate doar pentru realizarea unor obiective clar determinate, și axa „închis – deschis” ce-și propune analiza organizațiilor în raport cu mediul.

I. Teoria organizațiilor ca sisteme închise și raționale

Specificul acestor teorii este dat de viziunea clasică a organizațiilor proiectate ca adevărate „mașini” de îndeplinire a scopurilor.

⁶ *Images of Organizations. The Executive Edition*, Sage Publications, London, pag. 10

I. 1 Managementul științific (F. W. Taylor)

La sfârșitul secolului al XIX-lea, cel care avea să fie considerat „părintele managementului științific”, F. Taylor promovea unele principii care au avut drept consecință neglijarea laturii umane a activității, indivizii fiind motivați pentru muncă doar în virtutea interesului financiar. Cu toate acestea, el afirmă că managementul științific nu reprezintă „un nou sistem de premiere”, „o nouă schemă de plată a oamenilor”, ci „o schimbare spirituală” pentru cei ce lucrează conform acestor principii. În viziunea sa, prosperitatea capătă sensuri diferite în funcție de statutul social al angajaților. Astfel, pentru patron prosperitatea înseamnă prosperitatea întreprinderii, în timp ce pentru salariați prosperitatea nu este echivalentul unor salarii mai mari, ci obținerea performanțelor maxime. Ceea ce scapă managementului științific este latura motivațională care ar asigura angajaților suportul pentru obținerea unor realizări maxime. Încercând să răspundă la întrebarea „De ce există atât de mult antagonism și ineficiență?”, Taylor precizează trei *cauze* fundamentale:

- Falsa credință a muncitorilor că orice creștere a productivității duce la scăderea numărului locurilor de muncă;
- Ineficiența metodelor;
- Ineficiența sistemului de conducere care-i „obligă” pe muncitori la limitarea producției pentru a-și proteja interesele.

Deși acestei abordări i se găsesc multiple neajunsuri, teoria lui F. Taylor a cunoscut o largă aplicabilitate în țările capitaliste și socialiste, unii făcând-o responsabilă de neajunsurile organizației moderne.

I. 2. Teoria organizării și administrației (H. Fayol)

Principalul merit al lui Fayol constă în încercarea de a defini managementul: „un tot” care înseamnă a prevedea, a planifica, a conduce, a coordona și a controla, definind implicit funcțiile de bază ale managementului. Într-o organizație aceasta implică:

- Accentuarea specializării individuale și diviziunea muncii;
- Autoritatea managerului și responsabilitatea individuală a salariaților;
- Ordine și disciplină;
- Unitatea comenzii (șef unic) și a direcției (obiective comune);
- Subordonarea interesului individual celui general.

Această viziune sugerează că pentru asigurarea unui control eficient managerii ar trebui să aibă puțini subordonați.

I. 3. Teoria birocrăției (Max Weber)

În opinia lui Weber, birocrăția reprezintă idealul organizațional datorită următoarelor calități/caracteristici⁷:

- *Specializarea* printr-o diviziune clară a muncii;
- *Structura ierarhică autoritară*, într-o organizație funcțiile fiind ordonate după principiile ierarhiei și ale nivelurilor de autoritate gradată;
- *Sistemul de reguli și reglementări formale*, organizațiile birocratice acceptând „regulile privind mijloacele coercitive, fizice, sacerdotale sau de alt gen, care se află la dispoziția funcționarilor”;
- *Impersonalitatea și imparțialitatea*, autoritatea fiind dependentă de regulile organizației, impersonală și corespunzătoare nivelului ierarhic al unei persoane;
- *Promovarea în carieră* urmează, pe rând, regula vechimii și a competenței dovedite în activitate;
- *Eficiența* organizației rezultă numai din respectarea acestor caracteristici.

Deși aceste teorii nu raportează organizația la mediul său (intern sau extern), ele descriu implicit calitatea și rolul climatului organizațional în buna desfășurare a activității. Tributare birocrăției

⁷ Apud M. Vlăsceanu – *Organizațiile și cultura organizării*, Ed. Trei, București, 1999

Analele Universității Dunărea de Jos

și managementului autocratic, teoriile amintite creionează un climat organizațional „închis”, rigid, marcat de reguli clare și principii ce nu suportă abateri, o slabă comunicare și interrelaționare între membrii organizației, moral scăzut, ignorarea laturii umane a organizației.

II. Teoria organizațiilor ca sisteme închise și naturale

Cele mai importante abordări dezvoltate sunt: școala relațiilor umane (G. E. Mayo, F. Roethlisberger, D. McGregor), teoria comportamentului cooperativ (Chester Barnard) și teoria instituțională (Philip Selznick).

II. 1. Școala relațiilor umane (E. Mayo & F. Roethlisberger)

Denumită și *efectul Hawthorne* (după atelierele de la uzinele Western Electric Company din Chicago unde cei doi și-au efectuat cercetările), școala relațiilor umane realizează critica managementului științific și a birocrăției, susținând că într-o organizație productivitatea nu se obține exclusiv prin stimulente financiare sau prin ameliorarea condițiilor de muncă, ci mai degrabă prin complementaritatea dintre scopurile organizației și necesitățile angajaților, accentuându-se astfel rolul structurilor informale. Aceasta implică următoarele aspecte (după Ș. Iosifescu, 2001):

- Preocuparea pentru problemele angajaților și după orele de program;
- Utilizarea forței de muncă la întreaga capacitate;
- Sprijinirea concomitent a indivizilor și a organizației;
- Integrarea politicii resurselor umane cu planurile de afaceri;
- Transformarea structurilor organizației în funcție de capacitățile nou dobândite de angajați.

II. 2. Teoria comportamentului cooperativ (Chester Barnard)

În opinia sa, putem vorbi de organizații numai dacă se îndeplinesc două condiții esențiale:

Filosofie

- a) să existe indivizi capabili să comunice, să interrelaționeze și
- b) să acționeze „cooperator” pentru realizarea scopului organizațional.

Aceste condiții presupun identificarea individului cu organizația din care face parte. Pentru aceasta, rolul managerului constă în asigurarea unui sistem optim de comunicare care să faciliteze cooperarea dintre indivizi în „crearea, animarea și apărarea stării de spirit dintr-o organizație.”

II. 3 Teoria instituțională (Philip Selznick)

Cele două elemente care au stat la baza teoriei sale sunt, pe de o parte *scopurile*, organizațiile existând doar pentru realizarea acestora, pe de altă parte *oamenii* cu obiceiuri, atitudini și perspective diferite. Pentru a oferi o altă interpretare organizațiilor, Selznick propune termenul de *instituție*, aceasta fiind în opinia sa un organism adaptativ și replicator. Transformarea organizațiilor în instituții ar avea loc numai prin infuzia valorilor, iar cel care are capacitatea de a promova și proteja valorile este liderul instituției.

Deși rămân încadrate în aceeași paradigmă a organizațiilor ca sisteme închise, neacordând suficientă importanță relației cu mediul, aceste teorii marchează saltul de la rațional la natural, ceea ce se reflectă în importanța pe care încep să o acorde factorului uman. În organizațiile descrise comunicarea, cooperarea, motivarea personalului, accentuarea importanței valorilor, creionarea unei politici privind resursele umane se referă la un climat organizațional optim care poate constitui, alături de scop, una din sursele de dezvoltare organizațională.

III. Teoria organizațiilor ca sisteme deschise și raționale

Principalul merit al acestor teorii este acela că raportează organizațiile și mecanismele de funcționare a acestora la un parametru esențial, *mediul*, cel care le asigură supraviețuirea. Cele mai importante

Analele Universității Dunărea de Jos

teorii sunt: teoriile de contingență (T. Burns, P. Lawrence, J. Woodward, J. D. Thompson) și analiza costurilor tranzacționale (O. Williamson).

Investigațiile cercetătoarei britanice Joan Woodward s-au structurat în două etape. Astfel, inițial cercetătoarea susține că garanția succesului într-o organizație depinde mai mult de *tehnologie* decât de separația puterii. Avantajul îl constituie faptul că, spre deosebire de variabila umană, tehnologia poate fi izolată și studiată cu mai multă ușurință. Ulterior, revizuiindu-și cercetările, va sublinia că structura organizațională depinde în mare măsură de *metodele de control* organizațional decât de tehnologie.

Cercetările lui Oliver Williamson evidențiază că principala rațiune de a fi a unei organizații este aceea de a stabili/realiza tranzacții. Acestea sunt dependente de două categorii de factori: caracteristicile decidenților (oportunism, raționalitate limitată) și condițiile de mediu.

Dincolo de raportarea organizației la dinamica mediului social global, aceste teorii rămân fidele raportării la scop, aspectul contractual fiind cel ce determină evoluția organizației. Climatul organizațional poate fi benefic dezvoltării personalului numai în măsura în care organizațiile sunt capabile să anticipeze evoluția mediului, să se adapteze acestuia și să anuleze incertitudinile.

IV. Teoria organizațiilor ca sisteme deschise și naturale

Dintre cele mai importante abordări dezvoltate amintim teoria organizării (K. E. Weick) și analiza ecologică (Pfeffer & Salanick, Singh & Lumsden, Powell & DiMaggio).

IV. 1. Teoria organizării (K. E. Weick)

Organizațiile, susține Weick, sunt create și susținute de procese cognitive, acestea fiind răspunzătoare și de modelarea activităților și a mediului organizațional. De

Filosofie

asemenea, succesul unei organizații pare a fi asigurat mai degrabă de posibilele subtilități ale organizației, decât de ordine, planificare riguroasă sau prejudecăți. Teoria sa face apel la elementele de psihologie socială, accentuând importanța climatului organizațional.

IV. 2. Analiza ecologică

În cercetările lor, Pfeffer și Salanick susțin că mediul extern „controlează” existența unei organizații, aceasta fiind dependentă de resurse. La rândul lor, resursele sunt controlate de indivizi, organizații sau grupuri de interese care alcătuiesc mediul social. Influența mediului social asupra unei organizații este facilitată de anumite condiții (*apud* C. Ilin, 2004):

- Importanța resurselor și nevoia stringentă de a le deține;
- Incapacitatea obținerii lor din altă parte;
- Libertatea actorilor sociali în alocarea resurselor critice;
- Lipsa controlului organizației asupra resurselor critice etc.

Aceste teorii accentuează deopotrivă importanța mediului și a climatului organizațional în dezvoltarea unei organizații: mediul, în special cel social, poate constrânge și modifica comportamentul organizației, la fel cum supraviețuirea acesteia poate depinde de capacitatea de a-și asigura resursa umană și de a crea un climat propice dezvoltării acestei resurse.

V. Teoriile postmoderne

Deși se consideră că aceste teorii sunt insuficient de fundamentate ori explicate pentru o reflecție pertinentă a realităților sociale actuale, ele se doresc a fi un instrument de demontare a tuturor teoriilor ce au vizat organizațiile și dezvoltarea acestora. Reprezentanți ai abordărilor postmoderne pot fi considerați Putnam și Mumby care au accentuat în cercetările lor rolul emoțiilor și sentimentelor în înțelegerea climatului

organizațional. Cele mai importante idei promovate de teoriile postmoderne sunt:

- Extinderea rețelelor, afirmarea organizațiilor mici și dinamice între care se stabilesc relații de competiție;
- Evidențierea rolului culturii organizaționale înțelegând ca un set de norme, simboluri, semnificații, modele comportamentale ce sunt împărtășite de o colectivitate.

Elementul de noutate al acestor teorii constă în deplasarea accentului către evidențierea culturii personale, bazată pe un climat afectiv, în care rolul intuiției și al sentimentelor anulează rutina și „raționalitatea birocratică”. Acest climat organizațional este propice dezvoltării personalului, factor cheie în generarea succesului unei organizații.

Rigiditate – flexibilitate – identitate la nivelul organizațiilor

Diversitatea tipurilor de climat organizațional, reliefată și prin aceste teorii, este legată de cercetări mai vechi efectuate de Robert Merton, Michel Crozier sau Renaud Sainsaulieu în anii '50, altfel spus de modelele francez și american al organizațiilor. Putem afirma că, în funcție de tipul de organizație pe axa rațional – social sau închis – deschis, vorbim de climat organizațional rigid sau flexibil.

Ce determină rigiditatea? R. Merton⁸ susține că răspunzătoare de deteriorarea climatului organizațional sunt *regulile* care, în loc să rămână simple repere acționale, sunt aplicate *ad litteram* de către niște manageri la rândul lor rigizi în planul personalității. De asemenea, M. Crozier⁹ (1964) susține că numărul mare al regulilor este răspunzător în mod direct de apariția unor zone de incertitudine ce dezvoltă frustrări și relații de putere paralele. Mai

mult, R. Sainsaulieu¹⁰ (1987) identifică câteva din posibilele elemente ce promovează rigiditatea climatului organizațional: sectoare strict delimitate, reguli, structura piramidală, indicatorii de remunerație, primele, treptele ierarhice, disciplina, regulamentele interne etc. Teoria rigidității organizaționale devine relativă numai dacă acceptăm teza conform căreia regulile se stabilesc pentru a fi încălcate sau dacă oferă oportunitatea unor „târguieli” între manager și personal.

Se poate vorbi de flexibilitate într-o organizație? Da, susțineau în 1983 François Dupuy și Jean – Claude Thoenig care și-au bazat cercetările pe modelul de funcționare a administrației franceze (prefectura). Flexibilitatea rezultă, susțin cei doi, tocmai din contactele pe care funcționarii le stabilesc cu exteriorul. Acestea favorizează negocierea, aranjamentele, deschiderea către nevoile celorlalți, dar și favoritismul, inechitatea. Am putea considera că acest tip de flexibilitate denotă un climat organizațional direct dependent mai mult de numărul și reușita contactelor cu mediul extern, decât de calitatea comunicării sau a contactelor stabilite între membrii organizației respective. Teoriile postmoderne oferă însă suficiente elemente care ar favoriza optimizarea climatului organizațional.

În măsura în care organizațiile există pentru îndeplinirea unui scop, sunt ele capabile să confere identitate individului? Da și nu, în funcție de tipul organizației, de locul pe care-l acordă aceasta individului. Mary Douglas¹¹ (2002) consideră că „următorul pas necesar pentru a pricepe cum ne înțelegem unii cu alții va fi să clasificăm felurile instituțiilor și tipurile de clasificări pe care le folosesc ele de obicei... . O clasificare a stilurilor de clasificare ar fi

⁸ *Éléments de théorie et de méthode sociologique*, Paris, Plon, 1965

⁹ *Le Phénomène bureaucratique*, Points – Seuil, Paris

¹⁰ *Sociologie de l'organisations et de l'entreprise*, Press de la FNSP et Dalloz, pag. 97 - 107

¹¹ *Cum gândesc instituțiile*, Editura Polirom, Iași, pag. 152

un bun început pentru judecarea sistematică a stilurilor distincte de raționament, ceea ce s-ar constitui într-o provocare la adresa suveranității propriului nostru stil de gândire instituționalizat”.

Pesimiștii ar putea considera că nu există organizații care să valorizeze cu adevărat individul și care să fie sincer interesate de calitatea climatului organizațional. Există doar organizații care recunosc și acceptă – declarativ – rolul individului în formarea și dezvoltarea personalității organizației, dar care nu întreprind nimic sau prea puțin pentru obiectivarea acestor idei în acțiuni concrete. Și totuși, organizațiile moderne încep să realizeze că schimbarea trebuie să se declanșeze mai întâi din interior și își stabilesc chiar politici de dezvoltare a personalului, de motivare și cointerese a acestuia. Dacă toate acestea capătă contur și transparență, ele nu pot influența decât pozitiv climatul organizațional.

Climatul organizației școlare

Asemănător oricărui tip de organizație, școala are un scop, personal și se raportează la mediul social în mod caracteristic. Ce importanță acordă școala climatului organizațional? Aceeași pe care o acordă organizațiile postmoderne, ea devenind conștientă că regulile și structura ierarhică piramidală nu sunt perfect compatibile cu succesul. În acest sens, cum am putea defini climatul școlii? El exprimă, susține Miles (*apud* E. Păun, 1999) „caracteristicile relațiilor psihosociale din școală, tipul de autoritate, gradul de motivare și de mobilizare a resurselor umane, stările de satisfacție sau insatisfacție, gradul de coeziune din comunitatea școlară”. Împărțind aceeași teză, E. Păun¹² vorbește de *etosul organizației școlare*, definindu-l ca „atașamentul managerilor, al cadrelor didactice și elevilor față de școala lor, dar

¹² Opera citată, pag. 117

un atașament în care climatul joacă un rol esențial”.

Climatul organizației școlare nu este un dat, ci produsul a cel puțin trei categorii de factori:

1. *Structurali*, reglementați de legislația școlară:

a) *Mărimea școlii* (școlile cu efective mici beneficiază de un climat organizațional cald, motivant; acest aspect vine să confirme validitatea teoriilor postmoderne care promovează organizațiile mici și dinamice);

b) *Compoziția școlii* (cu cât gradul de omogenitate este mai mare, cu atât climatul organizațional va fi mai motivant);

2. *Instrumentali*, ce asigură condițiile și resursele necesare îndeplinirii obiectivelor școlii. Dintre aceștia autorul amintește: condițiile materiale, mediul fizic, strategiile de acțiune, competența și stilul managerial, modalitățile de comunicare intra și interorganizațională etc.

3. *Socio – afectivi și motivaționali* ce vizează structura relațiilor nonformale, dar și relațiile dintre directorul școlii și ceilalți membri ai organizației (E. Păun, 1999).

Deducem de aici că o mare responsabilitate în crearea unui climat organizațional pozitiv o are managerul școlar care, prin agrearea și adoptarea unui anumit stil managerial, imprimă o anumită notă relațiilor existente la nivelul școlii. Acesta trebuie adecvat obiectivelor și problemelor ce necesită rezolvare la nivelul școlii. Reușita și afirmarea școlii devine de cele mai multe ori direct dependentă de stilul managerial adoptat. Altfel spus, există tot atâtea tipuri de climat școlar câte stiluri de conducere se adoptă. În acest sens, R. Lickert și J. G. Lickert (1976, *apud* E. Păun, 1999) afirmau că climatul organizațional are efect cumulativ: climatul existent la vârful ierarhiei creează premisele pentru climatul de la nivelurile medii și bazal. Ei descriu patru tipuri de climat școlar:

1. *Autocratic exploator*, în care deciziile se iau la nivel superior ierarhic,

prin neimplicarea subordonaților deoarece aceștia nu se bucură de încrederea managerilor. Acest tip de climat organizațional este cel promovat de organizațiile birocratice, raționale și închise (Taylor, Weber).

2. *Autocratic binevoitor* în care subordonații participă la luarea deciziilor într-o măsură destul de mică și numai în anumite condiții.

3. *Democratic consultativ* care permite comunicarea bilaterală, iar subordonații sunt responsabili de deciziile luate numai la nivelul de bază.

4. *Democratic participativ*, caracterizat prin descentralizare decizională, încredere, motivare, comunicare la toate nivelurile.

Tipologia stabilită de Lickert poate fi considerată o concentrare a altor șase tipuri de climat școlar pe care le stabileau în 1963 Holpin și Croft (deschis, autonom, controlat, familiar, paternalist, închis). În încercarea de a identifica instrumente riguroase de „măsurare” a climatului școlii, aceștia au elaborat Chestionarul de descriere a climatului organizațional (*Organizational Climate Description Questionnaire*) care cuprinde 64 itemi grupați în 8 factori: 4 descriu comportamentul profesorilor și alți 4 comportamentul directorului. Comportamentul profesorilor se caracterizează prin:

- frustrare (deoarece îndeplinește sarcini rutiniere, inutile, birocratice);
- intimitate (datorită relațiilor calde cu ceilalți colegi);
- neangajare (tendința către superficialitate în realizarea activităților);
- atmosfera.

Caracteristicile comportamentului directorului vizează:

- accentuarea productivă (orientarea către control și supraveghere strictă);
- distanțarea (ca urmare a autorității conferite de funcția de director);
- considerația (un comportament afectuos, cald);

- încrederea (directorul dorind să ofere un posibil model profesorilor).

În funcție de ponderea pe care o au aceste comportamente în dinamica relațiilor la nivelul școlii putem vorbi de patru tipuri majore de climat școlar – deschis, angajat, neangajat, închis -, tipuri relative deoarece în realitate există combinații ale acestora. Alți autori (R. D. Forsyth, 1983) consideră climatul direct răspunzător de „sănătatea” organizației respective, prin aceasta înțelegându-se capacitatea ei de a funcționa și de a se dezvolta în parametrii optimi. La nivel educațional, o școală „sănătoasă” este caracterizată printr-un climat deschis, participativ care promovează și valorizează potențialul uman, relațiile de cooperare și competiție non-agresivă, mobilizează eforturile tuturor în sensul cercetării și autodeterminării.

La nivelul oricărei organizații, climatul poate fi în același timp cauză și efect al dezvoltării organizaționale. Este cauză în măsura în care considerăm factorul uman ca principal generator de idei și eforturi în direcția îndeplinirii misiunii, scopurilor organizației, acea resursă capabilă să asimileze valorile sociale și să facă posibilă adaptarea organizației la mediul social global. Este efect în măsura în care organizația acționează prospectiv și reușește să articuleze nevoile organizației cu nevoile indivizilor. În acest sens vorbim de un determinism social major, schimbarea comportamentului indivizilor fiind puternic influențată de cerințele sociale.

În concluzie, organizațiile și climatul organizațional se află într-un raport de interdependență creat tocmai datorită influențelor și efectelor pe care le exercită reciproc. Climatul organizațional poate genera performanța sau poate fi expresia unui anumit nivel al acesteia. Trebuie să acceptăm deopotrivă atât dinamica mediului social, cât și dinamica mediului intern al organizației, a climatului acesteia.

BIBLIOGRAFIE

1. Bogáthy, Z. (2004) – *Manual de psihologia muncii și organizațională*, Editura Polirom, Iași.
2. Crozier, M. (1964) – *Le Phénomène bureaucratique*, Paris, Points – Seuil
3. Douglas, M. (2002) – *Cum gândesc instituțiile*, Editura Polirom, Iași.
4. Dupuy, F., Thoenig, J. C. (1983) – *Sociologie de l'administration française*, Paris, Armand Colin.
5. Ilin, C. (2004) – *Teorii despre organizații*, în Zoltan Bogáthy, „Manual de psihologia muncii și organizațională”, Editura Polirom, Iași.
6. Iosifescu, Ș. (coord.) (2000) – *Manual de management educațional*, Editura ProGnosis, București.
7. Lafaye, C. (1998) – *Sociologia organizațiilor*, Editura Polirom, Iași.
8. Merton, R. (1965) – *Éléments de théorie et de méthode sociologique*, Paris, Plon
9. Mintzberg, H. (1979) – *The Structuring of Organizations: A Synthesis of the Research*, Englewood Cliffs, Prentice Hall.
10. Morgan, G. (1998) – *Images of Organizations. The Executive Edition*, Sage Publications, London.
11. Neculau, A. (coord.) (1996) – *Psihologie socială*, Editura Polirom, Iași.
12. Păun, E. (1999) – *Școala – abordare sociopedagogică*, Editura Polirom, Iași
13. Sainsaulieu, R. (1987) – *Sociologie de l'organisation et de l'entreprise*, Paris, Presses de la Fondation nationale de science politique & Dallaz
14. Vlăsceanu, M. (2003) – *Organizații și comportament organizațional*, Editura Polirom, Iași.