

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

**DEZVOLTAREA ORGANIZAȚIONALĂ – DE LA METAFORĂ  
LA REALITATEA TIMPURILOR MODERNE**

**Abstract**

**ORGANIZATION DEVELOPMENT – FROM METAPHOR  
TO THE REALITY OF MODERN DAYS**

*Organisation development represents a domain that worths being studied, not only for academically reasons, but also as necessity in being aware of the evolution of an organisation. There are more aproach perspectives of this phoenomenon and they help us clear the managerial strategies part in determining the progress or the regress of an organisation. The school follows the model of the industrial organisation and courses aproximately the same steps. It's part is to answer the society and individual needs.*

Problematika organizațiilor și a dezvoltării organizaționale reprezintă un subiect de real interes, atât pentru teoreticienii domeniului care au încercat să contureze cele mai importante aspecte care definesc organizațiile, cât și pentru cei implicați în mod direct în funcționarea acestora. Aceasta nu înseamnă că subiectul este nou, dimpotrivă. Se poate vorbi despre două modele culturale care au marcat evoluția a ceea ce urma să devină un veritabil domeniu de analiză.

Primele investigații – e drept, empirice – au fost realizate în anii '50 în Statele Unite de către Robert Merton care, alături de Talcott Parsons, încerca să prezinte dezavantajele funcționării organizațiilor conform postulatelor birocratice ale teoriei lui Weber. Principalele disfuncționalități ale organizației de tip birocratic, susține Merton<sup>1</sup>, vizează fenomenul de depersonalizare a indivizilor și relațiilor,

rigiditatea regulilor și normelor, ierarhia funcțională, comportamentele rutiniere, dificultatea sistemului organizațional de a se adapta și de a accepta schimbarea.

În aceeași perioadă, în Franța se contura domeniul sociologiei organizațiilor, avându-l ca reprezentant pe Michel Crozier care, mergând pe linia lui Merton, dezvoltă teza acestuia cu privire la flexibilizarea organizațiilor. Deoarece majoritatea cercetărilor au fost efectuate în diverse întreprinderi din Statele Unite și Franța, la începutul anilor '80 se constată o tentativă de constituire a unei sociologii a întreprinderii la inițiativa lui Renaud Sainsaulieu și Denis Segrestin. Este momentul în care se încearcă redefinirea conceptului de cultură și abordarea instituțională a întreprinderii.

Înțelegerea problematicii organizațiilor și a mecanismelor de dezvoltare a acestora devine efectivă numai dacă facem apel la evoluția în domeniul managementului organizațional și a teoriilor privind motivarea resurselor umane. Astfel, la

---

<sup>1</sup> *Éléments de théorie et de méthode sociologique*, Paris, Plon, 1965

sfârșitul secolului al XIX-lea cel care avea să fie considerat „părintele managementului științific”, Fr. Taylor, promova unele principii care au avut drept consecință neglijarea laturii umane a activității, indivizii fiind motivați pentru muncă numai în virtutea interesului financiar. Aproximativ în aceeași perioadă, Max Weber promova teoria managementului birocratic care stipula importanța reglementărilor și procedurilor în realizarea sarcinilor, utilizarea specializării stricte și centralizarea puterii la vârful organizației. În anii '30 Elton Mayo lansa „mișcarea resurselor umane”, teorie ce avea să contrazică principiile weberiene. Mayo susține astfel importanța stilurilor manageriale participative, orientate spre nevoile indivizilor. În anii '60 au apărut alte teorii care realizau critica managementului clasic (H. Fayol) și a birocrăției. Astfel, „școala calităților”, teorie promovată de R. Stogdill, încerca să explice că eficiența organizațiilor este dată de calitățile personale ale managerilor, pentru ca Edgar Trist să considere organizațiile adevărate sisteme deschise, al căror proces presupune un flux de intrare (personal, energie, materii prime, informații, bani etc.), un moment de prelucrare și un flux de ieșire (produse, servicii, informație etc.). Fără a epuiza toate teoriile manageriale, este indubitabil faptul că aceste abordări au influențat categoric practicile și performanțele acelor timpuri. Orice încercare de analiză a dimensiunii structural – funcționale a organizațiilor, fie ele economice sau educaționale (școli, universități), trebuie să se facă prin raportare la:

- obiectul specific de cercetare (individul și comportamentul său organizațional, precum și personalitatea organizației);
- metodologia specifică de cercetare;
- condițiile interne și externe de evoluție a organizației;
- relația dintre organizație și mediu;
- capacitatea organizației de a se dezvolta, de a se adapta schimbărilor.

Ce (mai) este organizația ?

În definirea conceptului de organizație putem vorbi de o evoluție, fie și dacă ne-am raporta pe de o parte la cercetările din perioada anilor '50 efectuate în diverse întreprinderi, ceea ce a favorizat asimilarea celor două concepte, pe de altă parte la încercările de redefinire a organizației ca un câmp (P. Bourdieu, anii '80) și a organizației ca rețea (E. Lazega, 1994).

În privința raportului instituție – organizație, M. Vlăsceanu<sup>2</sup> consideră că din punct de vedere social *instituțiile* sunt constrângătoare și normative. Aspectul normativ este dat de anumite modele de comportament și acțiune, de un ansamblu de norme și reguli formale (incluse în legi și prevederi juridice) și informale (convenții, tradiții, ritualuri etc.), reguli ce pot fi ușor asociate cu fenomenul de ideologizare. Caracterul constrângător și punitiv al regulilor este dat de faptul că orice încălcare a acestora se asociază inevitabil cu pedeapsa, la fel cum respectarea acestora atrage recompensa. Se poate vorbi deci de o anumită condiționare a relațiilor și comportamentelor la nivelul oricărei instituții, în detrimentul relațiilor de comunicare. Principalele consecințe<sup>3</sup> ce decurg din modelul instituțional sunt:

Instituțiile promovează modele recurente de comportare rutinieră, au efecte de blocaj social, îngrădind orice inițiativă individuală sau colectivă, chiar blocând performanțele. În acest sens apare întrebarea: se poate vorbi despre schimbare la nivelul instituțiilor ? Probabil da, numai că acestea sunt de obicei lente și necesită cu predilecție schimbarea la nivelul mentalităților.

Instituțiile exploatează adecvarea comportamentală la legi și reglementări normative.

Odată cu dezvoltarea societății, îndeosebi a celei capitaliste, termenul de instituție a fost

---

<sup>2</sup> *Organizații și comportament organizațional*, Iași, Polirom, pag. 86

<sup>3</sup> Opera citată, pag. 87

## *Analele Universității Dunărea de Jos*

înlocuit treptat cu cel de organizație. Cele mai importante semnificații atașate termenului sunt:

Organizația are o misiune și obiective clar stabilite;

Organizația vizează perfecționarea și calitatea serviciilor specializate;

Într-o organizație interacțiunile dintre indivizi se derulează în baza unor obiective comune și a unor reguli generatoare de acțiuni colective.

Deși aparent diferite, între instituții și organizații există o relație de interdependență, relație ce îmbracă cel puțin trei aspecte:

Orice organizație se constituie având la bază instituția, aparatul normativ constituindu-se atât într-o pârgie de constrângere a performanțelor organizației respective, cât și într-un sistem ce asigură funcționarea organizată a indivizilor.

Organizațiile pot determina schimbările instituționale prin tipologia relațiilor interumane și prin experiențele de viață care oferă cadrul propice regenerării sistemului normativ.

Orice organizație poate reproduce instituția sau o poate schimba, acceptând sau nu instituționalizarea.

În fapt, elementul de bază ce diferențiază organizația de instituție este tipul de management acceptat și asumat la nivel funcțional – structural.

Un alt raport menit a facilita înțelegerea conceptului în discuție este cel dintre organizație și *câmp*, propus în anii '80 de către Pierre Bourdieu<sup>4</sup>. Autorul încerca astfel să definească și să clarifice pe de o parte funcționarea internă a organizației, pe de altă parte raportul dintre organizații și mediul lor imediat. În opinia sa, orice câmp se caracterizează prin următoarele elemente:

Este un spațiu ierarhizat (structurat) cu posturi independente de ocupanții lor;

Are interese specifice;

---

<sup>4</sup> *Questions de sociologie*, Paris, Ed. Minuit, 1980, pag. 113 - 120

## *Seria Filosofie*

Presupune deținerea/acumularea unui capital economic (afaceri) sau științific (doctorate, recunoaștere internațională, publicații etc.);

Agenții sociali trebuie să investească în interiorul câmpului cunoștințe, efort, energie;

Între agenții săi există un raport de forțe dat de pozițiile diferite pe care le au aceștia în cadrul câmpului;

Este un spațiu dinamic, permisiv evoluției structurale prin posibila răsturnare a raportului de forțe (Michel Crozier și E. Friedberg vorbesc de relații de putere);

Este un spațiu deschis, cu granițe relativ flexibile.

Ceea ce consideră Bourdieu a fi elementul diferențiator dintre câmp și organizație este tocmai această punere în discuție a „granițelor”, motiv esențial al tensiunilor și luptelor dintre principalii agenți ai câmpului. Ceea ce apropie câmpul de organizație ar fi: raporturile dintre indivizi, deciziile bazate pe obiective/interese, relațiile de opoziție și competență, precum și posibilitatea unor acțiuni menite a răsturna raportul de forțe dintre indivizi.

În Franța anilor '90 specialiștii în sociologia organizațiilor abordează raportul dintre organizație și *rețea*. În acest sens, E. Lazega<sup>5</sup> consideră că analiza rețelelor ar facilita înțelegerea mecanismelor de funcționare internă a unei organizații, mai exact descrierea tipologiei relațiilor ce caracterizează astăzi organizația. Studiarea organizațiilor din perspectiva analizei rețelelor permite evidențierea următoarelor avantaje:

Evidențiază eventualele polarizări relaționale și permite identificarea mecanismelor de reglare;

Describe rețelele formale și informale existente la nivel intra și interorganizațional;

---

<sup>5</sup> *Analyse de réseau et sociologie des organisations*, în *Revue française de sociologie*, XXXV, 1994, pag. 293 - 320

Rețelele sunt asimilate noțiunii de putere, ceea ce înlătură sentimentul de incertitudine;

Constituie un posibil reper în evaluarea inovațiilor din interiorul organizației.

Putem conchide că, într-o organizație rețelele constituie de fapt infrastructura care asigură producerea inovațiilor, deci dezvoltarea organizației respective.

Existența abordărilor diferite a conceptului de organizație, în funcție de evoluțiile înregistrate la nivelul câmpului social în ansamblu, precum și la nivelul teoriilor care au abordat într-o manieră diferită aceste evoluții, fac oarecum dificilă stabilirea celei mai fericite definiții a organizației. Încercăm să ne oprim la o posibilă definiție, citându-l în acest sens pe E. Păun<sup>6</sup>: „sistem de activități structurate în jurul unor finalități (scopuri, obiective) explicit formulate, care antrenează un număr mare de indivizi ce dețin statute și roluri bine delimitate în cadrul unei structuri diferențiate, cu funcții de conducere și coordonare a activităților”. De aici, susține autorul, decurg principalele caracteristici ale organizațiilor (op. cit.):

*Structura organizațională* (complexitate, mărime, roluri și statute, relații, diferențierea activităților);

*Controlul organizațional* (structura ierarhică, relațiile de autoritate și putere, staff, birocratizare);

*Comportamentul organizațional* (scopuri, climat și cultură organizațională);

*Schimbarea organizațională* (flexibilitate, promovarea inovațiilor, dezvoltarea personalului).

Perspective de abordare a organizațiilor  
Analiza sistemelor organizaționale, a complexității și variabilității componentelor acestora, precum și modul în care acestea s-au raportat în timp la fenomenul schimbării, permit evidențierea a cel puțin două perspective de abordare a organizațiilor: fie

raportarea lor la evoluțiile din domeniul managementului (vezi E. Păun), fie raportarea la evoluțiile fenomenului cultural.

În acest sens, în 1997, Mary Jo Hatch considera util demersul metaforic în analiza organizațiilor, ca modalitate expresivă de înțelegere a evoluției organizaționale. S-au conturat astfel patru perspective: perspectiva clasică (metafora mașinii), perspectiva modernă (metafora organică), perspectiva simbolic interpretativă (metafora culturală) și perspectiva postmodernă (metafora colajului). Ceea ce trebuie remarcat este faptul că nici una din aceste perspective nu anulează raportarea la evoluțiile managementului, dimpotrivă, se bazează pe acestea, le susțin și completează. *Perspectiva clasică*, privită în lumina evoluțiilor din domeniul sociologiei organizațiilor de la sfârșitul secolului al XIX-lea, subliniază cel puțin două curente de analiză: primul, specific abordărilor sociologice, accentuează rolul pe care fenomenul industrializării l-a avut asupra schimbărilor organizaționale. Al doilea curent, mai pragmatic, este specific abordărilor manageriale. Metodele de analiză diferă în funcție de tema de interes a celor două curente. Astfel, abordările sociologice folosesc metode de cercetare de genul: analiză istorică, observație, în timp ce abordările manageriale se bazează pe experiență și reflecție personală. Acestei perspective de analiză a organizațiilor îi este specifică metafora mașinii care imaginează indivizii în postura unor roboți/mașini construiți de către manager cu scopul realizării unor obiective prestabilite. În organizațiile în care funcționează aceste „mașini” managerul se află în ipostaza inginerului organizațional a cărui preocupare este aceea de a proiecta, realiza și asigura funcționarea la capacitate maximă a acestor „mașini”. Analizând metafora din perspectiva abordărilor manageriale, remarcăm că ea corespunde concepției lui Taylor („organizațiile fără oameni”) și poate fi considerată generatorul

<sup>6</sup> Școala-abordare sociopedagogică, Iași, Polirom, 1999, pag. 8

perspectivei birocratice de abordare a organizațiilor.

*Perspectiva modernă*, a secolului XX, realizează o mutație de accent către organizație ca principal „obiect” de cercetare, ca entitate de sine stătătoare. Reprezentantii acestei perspective (T. Parsons, J. March) își fundamentează cercetările prin metode statistice și de analiză a corelațiilor dintre diverse variabile. Talcott Parsons<sup>7</sup> consideră că simpla existență a organizațiilor nu este suficientă. Acestea trebuie să funcționeze asemenea unui organism care să îndeplinească următoarele funcții: *funcția de reproducere a normelor și valorilor* care să asigure adecvarea scopurilor organizației la sistemul de valori și norme acceptate de societate, *funcția de adaptare* a resurselor de toate tipurile la toate scopurile organizației, *funcția de execuție* care vizează realizarea efectivă a scopurilor și administrarea eficientă a resurselor și *funcția de integrare* care vizează armonizarea relațiilor la nivel intraorganizațional, precum și a relațiilor dintre organizație și mediu.

Acestei perspective îi este specifică metafora organică împrumutată din biologie, care ipostaziază organizația într-un organism viu care, pentru a funcționa, devine dependentă de mediu și de resursele pe care le descoperă pentru a putea supraviețui. Deși considerată o perspectivă modernă, metafora organică nu reprezintă o noutate în totalitate, dacă e să ținem seama de faptul că spre sfârșitul anilor '70 în Statele Unite circula curentul ecologist<sup>8</sup> care stipula ideea că, asemenea speciilor vegetale și animale din biologie, putem vorbi în analiza organizațiilor de existența unor specii organizaționale, denumite și populații, care pot apare sau pot să dispară

---

<sup>7</sup> *Structure and Process in Modern Societies*, Illinois, Free Press, 1960

<sup>8</sup> A se vedea C. Lafaye, *Sociologia organizațiilor*, Iași, Polirom, 1998, pag. 59 - 61

în funcție de gradul în care aceste organizații sunt capabile să supraviețuiască. Ideea centrală a acestui curent este dependența organizațiilor de mediul în care funcționează: cu cât „speciile organizaționale” sunt mai adaptate exigențelor mediului, cu atât reușesc să-și mențină existența.

*Perspectiva simbolic – interpretativă* (K. Weick) cercetează organizațiile din prisma unui „subiect” ce poate fi înțeles, interpretat, valorizat, folosindu-se în acest sens de observații și interviuri etnografice. Ceea ce primează în această abordare este elementul uman, nuanțându-se astfel comportamentul organizațional, relațiile dintre indivizi. Analiza vieții organizației se impune cu atât mai mult cu cât se știe că în fiecare organizație există o structură formală, generatoare de comportamente diverse. Cercetarea specificului comportamentului organizațional s-a realizat, de altfel, încă din 1958 când J. March și H. Simon<sup>9</sup> sistematizau trei concepții referitoare la comportamentele umane:

Indivizii sunt simple instrumente pasive, lipsite de inițiativă, executanți docili ai unor directive (vezi managementul lui Taylor și metafora mașinii);

Într-o organizație indivizii pot avea atitudini și valori care nu se pliază permanent și obligatoriu la scopurile acesteia. Accentul cade pe tipologia relațiilor umane (vezi teoria lui E. Mayo);

Membrii oricărei organizații au sarcina de a rezolva probleme și de a se implica în procesul decizional.

Deoarece viața unei organizații este asimilată fenomenelor culturale, metafora de referință a acestei perspective este cea culturală care accentuează aspectele ce țin de ceea ce am putea numi ethosul unei organizații: tradiții și obiceiuri, mituri, legende, credințe, valori și simboluri. Toate acestea alcătuiesc cultura organizației respective, iar înțelegerea mecanismelor de

---

<sup>9</sup> *Les Organisations*, Paris, Dunod, cap. 6

construire a culturii organizaționale este relevantă în construirea strategiei manageriale.

*Perspectiva postmodernă* în analiza organizațiilor se dorește a fi un moment de deconstrucție teoretică prin raportare la abordările anterioare. Considerată critică și utopică, această abordare creionează un viitor în care organizațiile se vor remarca prin calitate nu prin număr ridicat (organizații mici), prin structuri informale, flexibile și descentralizate. Considerând că în analiza unei organizații nu se poate face o demarcație netă între subiect și obiect – acestea neputând fi separate – teoreticienii postmoderniști consideră reprezentativă metafora colajului ca formă de artă în care obiectele sunt rearanjate pentru obținerea unui obiect nou. Se recunoaște astfel existența unor perspective diverse de abordare a organizațiilor și de construcție a teoriilor explicative.

#### Organizație vs. schimbare

Analizând fenomenul organizațional prin prisma teoriilor elaborate de teoreticienii și practicienii domeniului, ne putem întreba: în ce măsură sunt organizațiile capabile de schimbare? Judecând prin prisma raportului instituție – organizație și a faptului că fiecare organizație este grefată pe un suport instituțional, caracterizat de norme și proceduri, de comportamente rigide, rutiniere, suntem tentați să credem că schimbarea fie nu se realizează, fie necesită timp îndelungat și ar trebui să vizeze în principal restructurarea mentalităților. Dacă ne ghidăm demersul analitic după diversele perspective ce au abordat organizația, concluzia ar fi: da, orice organizație este capabilă de schimbare. De altfel, este ideea prezentă în tabloul evolutiv al acestora: de la „organizația fără oameni” a lui Fr. Taylor la organizația ca „organism viu” a lui J. March, ce depinde de schimbările existente la nivelul sistemului social global, la organizațiile în care ethosul și structurile flexibile, descentralizate devin esențiale,

fenomenul schimbării reprezintă soluția pentru asigurarea dezvoltării organizaționale. Rămâne de văzut ce anume declanșează această schimbare. Acest fenomen a reprezentat tema centrală în cercetările realizate de M. Crozier și E. Friedberg în anii '70 și de R. Sainsaulieu în anii '80, ca o contrateorie la concepția structurilor rigide, birocratice promovată de M. Weber.

M. Crozier<sup>10</sup> consideră că într-o organizație schimbarea se realizează ca urmare a declanșării fenomenelor de criză care au rolul de a bulversa mersul organizațiilor rigide. Aceasta nu înseamnă că această caracteristică dispare. Este vorba doar de o reajustare a birocrăției, de o adaptare la situație, sistemul în sine perpetuându-se. Schimbările produse de perioadele de criză sunt: instalarea arbitrarului, înlocuirea regulilor cu excesul de autoritate. „Flexibilizarea” pe care o produce criza este doar aparentă și are rolul de a evita schimbările profunde, de substanță.

Câțiva ani mai târziu, în cercetările întreprinse în colaborare cu E. Friedberg<sup>11</sup> se conturează o altă teză: schimbarea reprezintă un proces de învățare colectivă. Transformarea are loc numai dacă vechea structură este înlocuită de noi rațiuni, modele de acțiune pe care membrii organizației respective sunt chemați să le descopere și să le învețe. Chiar dacă schimbarea are ca punct de plecare criza, chiar dacă modificarea modelelor de acțiune întâmpină dificultăți datorate inerției cognitive și comportamentale existente la nivelul indivizilor, ea devine posibilă prin declanșarea mecanismelor de integrare.

În anii '80, R. Sainsaulieu<sup>12</sup> analizează problematica schimbării organizaționale

<sup>10</sup> *Le Phénomène bureaucratique*, Paris, Points – Seuil, 1964, pag. 239 - 347

<sup>11</sup> *L'acteur et le Système*, Paris, 1977, pag. 325 - 347

<sup>12</sup> *Sociologie de l'organisations et de l'entreprise*, Presses de la Fondation

prin prisma conceptului de *dezvoltare*. Schimbarea ca dezvoltare reprezintă în opinia sa o variantă a schimbării ca învățare, accentul punându-se în acest caz pe ansamblul resurselor existente într-o organizație și pe transformările demarate anterior.

La sfârșitul anilor '80 se impune noțiunea de *modernizare* a organizațiilor, modernizare bazată pe ideea reorganizării resurselor, muncii, relațiilor, strategiilor manageriale și pe orientarea către politicile publice.

Interpretările date rațiunilor care declanșează schimbarea într-o organizație au fost restructurate la sfârșitul anilor '90 de către A. Hamdouch<sup>13</sup> în trei forme generice:

*Schimbarea este constrânsă sau suportată*, situație în care putem vorbi de o capacitate a mediului în revizuirea strategiei de dezvoltare a organizațiilor. Consecințele acestui tip de schimbare se rezumă la gestionarea unor situații de criză care pot avea efecte imprevizibile;

*Schimbarea este spontană*, situație tipică numai organizațiilor care dispun de o mare capacitate de adaptare la evoluțiile mediului;

*Schimbarea este strategică*, situație tipică organizațiilor care-și doresc schimbarea, o anticipează și o proiectează deliberat.

Rezultatele cercetărilor întreprinse de specialiștii în domeniul sociologiei organizației sunt primordiale în încercarea de a ne explica mecanismele schimbărilor la nivel organizațional. M. Vlăsceanu<sup>14</sup> realizează o sinteză a principalelor caracteristici:

---

nationale de science politique & Dallaz,  
Paris, 1987

<sup>13</sup> *Schimbarea organizațională și strategiile concurențiale ale firmelor* în A. Neculau și G. Ferreol, *Psihosociologia schimbării*, Iași, Polirom, pag. 140

<sup>14</sup> Opera citată, pag. 210

Sursa schimbărilor poate exista la nivel intraorganizațional sau în exteriorul acesteia (mediu);

Strategiile de schimbare/dezvoltare sunt nevoite să țină seama de o multitudine de variabile: mărimea organizației, relațiile de competiție, schimbările de la nivelul mediului;

Dincolo de dependența organizației de mediu, schimbarea acesteia poate fi privită și ca modalitate de creare a schimbării, accentuându-se astfel și latura proactivă (nu doar reactivă).

Ceea ce considerăm a fi evident este că delimitarea strictă a mediului extern de cel intern în provocarea unei schimbări nu se poate realiza decât la nivel pur teoretic, în realitate între ele existând o relație de interdependență.

Dezvoltarea organizațională

Analiza procesului de schimbare a organizațiilor din perspectiva conceptului de dezvoltare care apare în cercetările lui R. Sainsaulieu se poate realiza ținând seama și de modelele de schimbare generate de diverse experiențe ale specialiștilor occidentali.

Procesul de dezvoltare organizațională a cunoscut în Statele Unite o evoluție marcată cu prioritate de schimbările survenite în plan social, tehnologic, economic și cultural, ceea ce probează, dacă mai era nevoie, valabilitatea tezei ce susține dependența organizațiilor de mediu.

Astfel, prima perioadă în evoluția dezvoltării organizaționale (1960 – 1972) se bazează pe postulatul organizației ca sistem cultural și pe cercetările lui K. Lewin care pot fi sintetizate astfel: leadershipul democratic este mai eficient, indivizii obțin performanțe superioare dacă sunt implicați în procesul decizional, relațiile interumane bazate pe încredere facilitează schimbul de informații și productivitatea.

A doua perioadă (1972 – 1982), marcată de criza economică, ajustează importanța cercetărilor lui Lewin, organizațiile centrându-și eforturile către obținerea

profitului. Apare funcția de consilier în dezvoltarea organizațională, considerat un instrument al capitalismului. Este perioada în care nu au existat proiecte de anvergură în domeniul dezvoltării organizaționale, multe dintre acestea fiind abandonate.

Ultima perioadă (1982 – 1990) se remarcă printr-o rearanjare la nivel structural în cadrul organizațiilor. Ceea ce primează este înlăturarea disfuncționalităților, apariția unor sisteme coerente de gestiune, schimbarea culturii organizaționale, dezvoltarea resurselor umane.

Analizând tabloul evenimentelor ce au marcat acest fenomen, putem încerca o conceptualizare a acesteia. Prin urmare, cum am putea defini dezvoltarea organizațională? Definițiile pe care le oferă diverși specialiști însumează zeci de ani de cercetări în domeniu. Astfel, W. G. Bennis<sup>15</sup> o consideră o „strategie educativă care utilizează prin toate mijloacele comportamentul bazat pe experiență, pentru a oferi cel mai bun avantaj de opțiuni organizaționale într-o lume în efervescență”. Ceea ce este esențial în concepția sa se poate rezuma în următoarele caracteristici:

Schimbarea organizațională trebuie să fie planificată și să se exercite asupra dimensiunii umane;

Schimbările trebuie să țină seama de exigențele sociale la care organizația se raportează;

Experiența este prioritară pentru dezvoltarea organizațională;

Dezvoltarea organizațională nu este posibilă fără o colaborare între agentul schimbării și membrii organizației.

Mult mai explicită va fi definiția dată dezvoltării organizaționale de către R.

Beckhard<sup>16</sup>: „Dezvoltarea organizațională este un efort planificat, dependent de dimensiunile organizației, gestionat de sus, vizând ameliorarea sănătății și eficacității organizației prin intervenții planificate asupra proceselor organizației, recurgând la cunoștințe din sfera comportamentului”.

W. L. French și C. H. Bell<sup>17</sup> se opresc asupra rolului culturii organizaționale în susținerea procesului de dezvoltare organizațională, definindu-l ca „efort pe termen lung, susținut de direcție, vizând ameliorarea proceselor de soluționare a problemelor și de revitalizare a organizației. Acest obiectiv se atinge cu ajutorul unui diagnostic efectiv stabilit în colaborare și gestionând cultura organizației, punând accent pe echipele formale de lucru, echipele temporare și culturile intergrupuri, cu asistența unui consilier-facilitator și utilizând teoriile și tehnologiile științelor comportamentului”. În viziunea celor doi, dezvoltarea organizațională nu se realizează în mod arbitrar, ci pe baze științifice, plecând de la analiza diagnostică a realității existente, implicând resursele umane, dar nu fără a analiza și caracteristicile diferitelor teorii (behavioriste, gestaltiste) asupra comportamentului uman.

În lumea organizațiilor din vest, pentru realizarea efectivă a dezvoltării organizaționale s-au aplicat diverse modele de schimbare, unul dintre acestea fiind descris de K. Lewin:

*Decristalizarea* vizează o reanalizare justă a sistemului, a măsurii în care acesta mai poate răspunde exigențelor exterioare. Deciziile care se iau sunt, de obicei, cruciale, imprevizibile și afectează indivizii;

*Schimbarea*, percepută inițial vag, devine treptat operabilă și are la bază identificarea unor noi modele. Are loc o reevaluare a

---

<sup>15</sup> *Organisations Development at the Crossroads*, 1981, citat de Y. Tellier în Y. Tellier și D. Roventța-Frumușani, *Resurse umane și dezvoltare organizațională*, 1999, București, Ed. Cavallioti, pag. 28

---

<sup>16</sup> *Organisation Development. Strategies and Models*, Addison – Wesley, 1969

<sup>17</sup> *Organisation Development*, Prentice Hall, 1990



culturii organizaționale, prin integrarea unor postulate și valori noi;

*Recristalizarea* care are loc numai în condițiile în care comportamentele recent dobândite se pliază pe personalitatea indivizilor și sunt acceptate.

Fără pretenția de a epuiza întreaga problematică a dezvoltării organizaționale, se poate spune că aportul acesteia în lumea organizațiilor a fost considerabil, iar preocupările în domeniu vor evidenția, probabil, aspecte necunoscute deocamdată, deoarece evoluția societăților în care ne mișcăm va fi continuă. Important este ca dezvoltarea organizațională să se plieze pe nevoile indivizilor, organizației, mediului și să se bazeze pe obiective clar definite.

Paradigma organizației școlare

Se poate aplica întregul demers analitic pe organizațiile educaționale? Un exercițiu sumar în acest sens ar provoca răspunsuri afirmative. Principalele aspecte care ar merita lămurite sunt:

Poate fi considerată școala o organizație?

Care este perspectiva (metafora) care s-a plia în modul cel mai fericit pe caracteristicile școlii?

Este capabilă școala de schimbare, de dezvoltare?

Răspunsurile la aceste întrebări vor avea menirea de a clarifica natura/specificul școlii prin raportare la evoluțiile din sfera mediului social global, precum și imaginea actuală a acesteia.

Analizând școala prin prisma raportului instituție – organizație, putem afirma că ea întrunește ambele aspecte, ceea ce este și firesc dacă am concluzionat că orice organizație înglobează o structură instituțională. Astfel, școala este o instituție deoarece are un statut legal, director, elevi și un corp profesoral, dar și o organizație atât timp cât dispune de oameni (rețeaua relațiilor dintre indivizii care aparțin acestei colectivități), tehnologie (mijloace, sistem de comunicare, curriculum care vizează realizarea finalităților educației la nivelul școlii) și cultură organizațională.

Ca organizație școala nu face excepție de la regulă: fiind un subsistem al sistemului social global, școala (sistemul educațional) se încadrează atât în categoria organizațiilor puternic subordonate transformărilor din mediu, depinzând de acesta, dar și în categoria organizațiilor care transformă mediul, a celor proactive, creatoare de cultură și schimbare. Și în cazul școlii, asumarea în timp a diferitelor orientări manageriale a amprentat puternic funcționarea acesteia și ne referim în acest sens la modul în care au fost implicate resursele umane în susținerea obiectivelor organizației.

Organizația școlară a cunoscut „atuurile” managementului științific, chiar dacă în forme îndulcite (probabil). Perspectiva clasică, respectiv metafora mașinii, coincide, dintr-un punct de vedere, cu ideile lui Ivan Illich („societatea fără școală”) care anula orice posibilitate a școlii de a rezolva problemele societății. La nivelul organizației școlare perspectiva clasică a favorizat dezvoltarea culturii organizaționale a puterii, caracterizată prin conducere și control centralizat, atmosferă severă, moral scăzut, dar a generat apoi o cultură a rolului specifică școlii birocratice, caracterizată printr-un grad ridicat de formalizare, principalele valori promovate fiind disciplina, stabilitatea, respectarea regulilor.

Perspectiva modernă (metafora organică) și cea simbolic – interpretativă (metafora culturală) și-au pus amprenta asupra organizației școlare prin schimbarea modelului culturii organizaționale, făcându-se astfel trecerea către cultura sarcinii care capacitează indivizii în încercarea acestora de a răspunde mai ușor la schimbare. Este o cultură de echipă unde calitățile și competențele profesionale sunt mai importante decât statutul conferit de poziția ierarhică. Reprezintă, se pare, un model de cultură organizațională propice școlii actuale și care se pliază momentan cel mai bine pe nevoile sale.

Postmodernismul în educație se remarcă printr-o deconstrucție a vechilor practici educaționale. Este momentul în care schimbările din mediul tehnologic, socio-economic, cultural favorizează redefinirea idealului educațional și reanalizarea politicilor educaționale din perspectiva necesității alinierii școlii atât la exigențele mediului, cât și la evoluțiile politicilor educaționale din spațiul vest european.

Asemănător celorlalte structuri organizaționale, școala s-a adaptat treptat mediului. A. M. Huberman, încercând să găsească un răspuns la întrebarea „de ce se schimbă școlile atât de încet?”, realiza în anii '70 un studiu comparativ între școală și diferite întreprinderi comerciale sau industriale. Studiul i-a relevat faptul că în general sistemele de învățământ opun o rezistență mult mai mare față de inovații, dificultățile aparținând mediului intern al școlii.

Plecând de la realitatea ultimilor ani (cu deosebire în spațiul autohton) putem afirma că școala ca organizație a dovedit o mare capacitate de învățare. Schimbarea s-a realizat inițial prin apariția unui moment de criză care pune sub semnul întrebării viabilitatea vechilor practici educaționale, apoi printr-un proces de învățare colectivă care a permis atât integrarea noilor cerințe în structura comportamentului indivizilor, cât și adaptarea la acestea. Prin urmare, adoptând demersul metaforic de analiză a organizației școlare, cea mai cuprinzătoare este metafora „organizațiilor care învață” (learning organisation)<sup>18</sup>. Emil Păun<sup>19</sup> oferă și o altă abordare, aceea a organizației școlare care produce învățarea, care generează/crează cultura. Școala reprezintă într-adevăr nu doar un spațiu cultural în sine, ci și unul în care se creează cultura. În

---

<sup>18</sup> Conceptul a fost definit de către C. Handy ca o capacitate a școlii de a se schimba prin învățare, aceasta fiind principalul mecanism de realizare a ameliorării școlare.

<sup>19</sup> Opera citată, pag. 46

acest context, centrul de greutate se deplasează pe componenta individuală.

Conceptul de *learning organisation* este determinant în procesul de dezvoltare organizațională pe care-l parcurge școala. Deși ar putea părea că este vorba de o presiune exagerată a socialului, în realitate nevoia de schimbare – dezvoltare este astăzi resimțită din interior. Ea poate fi de tip preventiv sau corectiv, așa cum consideră E. Păun<sup>20</sup>, sau poate fi strategică, situație ideală la care însă școala nu a ajuns deocamdată. Un alt concept de bază în dezvoltarea organizației școlare este cel de *staff development* (dezvoltarea personalului). Această componentă pune accentul pe resursa umană, pe nevoia acesteia de formare și perfecționare continuă. Între dezvoltarea personalului și dezvoltarea organizației școlare (*school improvement*) există în realitate un raport de interdependență: școala oferă oportunități de dezvoltare și afirmare a competențelor și capacităților cadrelor didactice, în timp ce prin dezvoltarea personalului se asigură suportul pentru progres.

Ceea ce devine important în procesul de dezvoltare a organizației școlare este revizuirea strategiilor manageriale, formarea și motivarea resurselor umane pentru acceptarea și promovarea schimbării, comunicarea, precum și expertiza în procesul de proiectare, derulare și evaluare a schimbărilor, de care decidenții trebuie să țină seama pentru reușita demersului.

Problematika schimbării/dezvoltării organizației școlare reprezintă un subiect ce ar putea acoperi pagini întregi, dar mai presus de orice, *a devenit o realitate a timpurilor moderne*. Pentru înțelegerea unui asemenea demers teoretic devine vitală analiza experiențelor altor țări, precum și a teoriilor care au marcat evoluția domeniului sociologiei organizațiilor. Dacă ar fi să facem referire la schimbările ce s-au petrecut în spațiul organizațiilor școlare din România, am putea afirma că, într-adevăr,

---

<sup>20</sup> Opera citată, pag. 41

după 1989 a demarat procesul de reformă în educație, învățământul fiind unul din domeniile în care au avut loc schimbări de ordin legislativ, instituțional, organizatoric și chiar de conținut. Cu toate acestea, nu putem spune că reforma s-a încheiat, că au fost epuizate soluțiile și alternativele. Deși oarecum timid, școala a căpătat alt chip, a început să se manifeste ca o organizație capabilă de înnoiri, aptă de a „învăța” să se adapteze schimbărilor și să-și evalueze deficiențele. Cu cât analizăm mai atent, cu atât devenim mai convingși că schimbarea în educație este indisolubil legată pe de o parte de deciziile legislative, pe de altă parte de cele luate la nivel de sistem. E nevoie de o conștientizare de ambele părți a necesității schimbării, a riscului de a rămâne izolați la periferia societăților moderne dacă adoptăm un comportament defensiv. Se impune o viziune pragmatică în construirea schimbărilor din educație, o reasezare a valorilor școlii și un consens acțional între decidenți, cercetători și practicieni. Gestionarea schimbărilor din educație reclamă un management bazat pe creativitate, care valorifică experiențele, motivează și găsește soluții la probleme dificil de surmontat. Schimbarea nu trebuie să devină un scop în sine, ci un factor generator de progres.

#### **Bibliografie**

Beckhard, R. (1969) – *Organization Development. Strategies and Models*, Reading, Mass., Addison – Wesley  
Bennis, W. G. (1981) – *Organization Development at the Crossroads*, Trening and Development Journal

Boboc, I. (2002) – *Psihosociologia organizațiilor școlare și managementul educațional*, București, Editura Didactică și Pedagogică  
Bourdieu, P. (1980) – *Questions de sociologie*, Paris, Éditions de Minuit  
Crozier, M. (1964) – *Le Phénomène bureaucratique*, Paris, Points – Seuil  
Crozier, M., Friedberg, E. (1977) – *L'acteur et le Système*, Paris, Points – Seuil  
French, W. L., Bell, C. H. (1990) – *Organisation Development*, ed. a IV-a, Englewood Cliffs, Prentice Hall  
Hamdouch, A. (1998) – *Schimbarea organizațională și strategiile concurențiale ale firmelor*, în A. Neculau și G. Ferreol – Psihosociologia schimbării, Iași, Editura Polirom  
Lafaye, C. (1998) – *Sociologia organizațiilor*, Iași, Editura Polirom  
Lazega, E. (1994) – *Analyse de réseaux et sociologie des organisations*, Revue française de sociologie, XXXV  
March, J., Herbert, S. (1969) – *Les Organisations*, Dunod, Paris  
Merton, R. (1965) – *Éléments de théorie et de méthode sociologique*, Paris, Plon  
Parsons, T. (1960) – *Structure and Process in Modern Societies*, Illinois, Free Press  
Păun, E. (1999) – *Școala – abordare sociopedagogică*, Iași, Editura Polirom  
Sainsaulieu, R. (1987) – *Sociologie de l'organisation et de l'entreprise*, Paris, Presses de la Fondation nationale de science politique & Dallaz  
Tellier, Y. , Roventța-Frumușani, D. (1999) – *Resurse umane și dezvoltare organizațională*, București, Editura Cavallioti  
Vlăsceanu, M. (2003) – *Organizații și comportament organizațional*, Iași, Editura Polirom