

Dumitru Iacob  
Diana-Maria Cismaru

# **Organizația inteligentă**

Zece teme de managementul organizațiilor  
(ediția a doua, revăzută și adăugită)

Redactor: Lucian Pricop  
Tehnoredactor: Olga Machin  
Coperta: Cristian Lupeanu

Toate drepturile asupra acestei ediții aparțin Editurii Comunicare.ro, 2010

SNSPA, Facultatea de Comunicare și Relații Publice  
Strada Povernei 6, București  
Tel./fax: 021 313 58 95  
E-mail: difuzare@comunicare.ro  
www.editura.comunicare.ro

**Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României**

**IACOB, DUMITRU**

**Organizația inteligentă. Zece teme de managementul organizațiilor** / Iacob Dumitru, Cismaru

Diana-Maria. – Ed. a 2-a, rev. – București: Comunicare.ro, 2010

Bibliogr.

ISBN 978-973-711-237-8

I. Cismaru, Diana-Maria

65.012.4:061+334.7(075.8)

# Cuprins

*Argument pentru organizația inteligentă / 7*

## CAPITOLUL 1

### **Gândirea managerial-organizațională / 9**

- 1.1. Corelațiile și perspectivele – constituenți ai gândirii managerial-organizaționale / 10
- 1.2. Paradigmele gândirii manageriale / 13
- 1.3. Presupozițiile gândirii manageriale / 16
- 1.4. Scopurile gândirii manageriale / 19
- 1.5. Problemele gândirii manageriale / 21
- 1.6. Nivelurile gândirii manageriale / 23
- 1.7. Domeniile generării și manifestării corelațiilor manageriale / 24
- 1.8. Gestionarea resurselor strategice / 27

## CAPITOLUL 2

### **Elemente introductive pentru studiul organizațiilor / 35**

- 2.1. Structura organizațiilor / 36
- 2.2. Clasificarea organizațiilor / 39
- 2.3. Organizarea la extrem – instituțiile totale / 40

## CAPITOLUL 3

### **Perspective teoretice / 49**

- 3.1. Metode de studiu în organizații / 49
- 3.2. Perspective asupra organizației / 53

## CAPITOLUL 4

### **Orientări în managementul organizațiilor / 65**

- 4.1. De la managementul clasic la orientarea spre structuri / 66
- 4.2. Orientarea spre oameni / 68
- 4.3. Omul – principala resursă a organizației / 70
- 4.4. Schimbarea și dezvoltarea organizațiilor / 71

## CAPITOLUL 5

### **Dinamica socială și viitorul organizațiilor / 81**

- 5.1. Organizațiile viitorului / 81
- 5.2. De la *structura simplă* la *adhocrație* / 82

- 5.3. Raționalitatea pragmatică / 85
- 5.4. Transformări recente și influențe asupra organizațiilor / 86

## CAPITOLUL 6

### **Funcțiile conducerii organizațiilor / 95**

- 6.1. Diagnoza / 97
- 6.2. Prognoza / 98
- 6.3. Decizia / 99
- 6.4. Organizarea / 102
- 6.5. Motivarea / 105
- 6.6. Controlul / 109

## CAPITOLUL 7

### **Conducători, manageri și lideri în organizații / 117**

- 7.1. Conducători, manageri și lideri – distincții și corelații / 117
- 7.2. Conducerea sub impactul proceselor sociale contemporane / 118
- 7.3. Personalitatea și comportamentul liderului / 120
- 7.4. Stiluri de conducere / 122

## CAPITOLUL 8

### **Comportamentul organizațional / 137**

- 8.1. Putere și influență în organizații / 137
- 8.2. Roluri în grupul de lucru. Participare și comunicare / 139
- 8.3. Conflictele – cauze și strategii de gestionare / 140
- 8.4. Stresul în organizații / 145

## CAPITOLUL 9

### **Cultura organizațională / 155**

- 9.1. Conținutul culturii organizaționale / 155
- 9.2. Orientări privind geneza culturii organizaționale / 157
- 9.3. O abordare analitică a culturii organizaționale / 159

## CAPITOLUL 10

### **Comunicare și adaptare / 173**

- 10.1. Informare și comunicare / 173
- 10.2. Direcții și forme de comunicare organizațională / 176
- 10.3. Adaptarea și sănătatea organizațiilor / 182
- 10.4. Noile tehnologii și comunicarea organizațională / 187

*Răspunsuri corecte la grilele de autoevaluare / 197*

*Bibliografie selectivă / 199*

## Gândirea managerial-organizațională

*Preambul sau ce legătură poate exista între sasul unui submarin și o carte de teoria și managementul organizațiilor?*

*În primul rând trebuie să explicăm, pentru cei, probabil puțini, care nu cunosc ce este sasul unui submarin, care este rostul unui sas în formula de utilizare a submarinului. Este vorba despre submarinele aflate în imersiune, care suportă, prin învelișul exterior, o presiune mare a apei. În aceste condiții, toți cei care vor să iasă în exteriorul navei trebuie să parcurgă o etapă și o procedură de acomodare cu presiunea apei. Acesta este rolul sasului: marinarii, în costume de protecție, intră în sas, care la început este plin cu aer; aerul se evacuează și se introduce treptat apa, până când toți cei din sas se acomodează cu presiunea apei; abia după aceasta se iese în exteriorul navei. La întoarcere, procedura se repetă în ordine inversă.*

*În chip asemănător este construit și manualul de teoria și managementul organizațiilor. Rolul sasului este asigurat de capitolul de început, axat pe conținutul gândirii managerial-organizaționale. Incursiunea pe care o propune manualul nu este simplă, dar este promițătoare. Printr-o primă lectură, utilizatorii manualului vor avea o primă imagine asupra modului în care este construită, modelată, mintea managerului și asupra mizei uriașe a înțelegerii legăturilor de profunzime dintre gândirea managerială și gândirea specialiștilor în comunicare. Prima lectură deschide orizontul înțelegerii organizațiilor și a managementului organizațiilor. Înțelegerea propriu-zisă devine cu puțință prin lectura și aprofundarea tuturor temelor manualului. În final, asemenea marinarilor care se întorc în sas, beneficiarii manualului se întorc la primul capitol, la prima temă pentru a duce până la capăt incursiunea dificilă dar extrem de folositoare de a „pătrunde” în mintea, în gândirea celor care conduc organizațiile și gestionează procesele de comunicare ale acestora. În cele ce urmează vom folosi, de regulă, pentru simplitatea exprimării, sintagma „gândire managerială”; întotdeauna însă ne vom referi la „gândirea managerial-organizațională”, la gândirea managerilor formată și adecvată potrivit specificului organizațiilor și mediului în care acestea lucrează.*

## 1.1. Corelațiile și perspectivele – constituenți ai gândirii managerial-organizaționale

Cel mai adesea, în practica organizațiilor, există preocupări intense și explicite pentru abilitățile de acțiune și pentru deprinderile practice ale managerilor și ale liderilor din organizații. Asemenea preocupări sunt îndreptățite pe deplin, sunt justificate tocmai prin nevoia reală ca managerii să poată dovedi practic priceperea, capacitatea de a detecta, de a înțelege și de a soluționa problemele practice ale funcționării organizațiilor. Acest fapt este necesar, nu este însă și suficient. În genere, în practica oricărei profesii, cât și în sistemul formării educaționale a oricărei profesii sunt conturate, distinct dar în corelație, trei premise, trei registre fundamentale în care o profesie, o meserie, un rol organizațional se educă, se formează și se exercită. În esență, acestea sunt:

a) *a ști* – este vorba despre conceptele, noțiunile și explicațiile teoretice prin care un grup de activități umane specifice sunt inteligibile, prin care cunoașterea deschide drumul acțiunii concrete;

b) *a face* – deziderat potrivit căruia un specialist asimilează și exersează abilități și proceduri, metode și instrumente din spațiul său de acțiune profesională;

c) *a fi* – prin acest imperativ este afirmat sensul manifestării profesionale a specialistului, este construit profilul său uman și organizațional, este conturat stilul acțiunii manageriale.

Cei trei vectori de formare și afirmare profesională – a ști, a face, a fi – nu pot lucra decât în interdependență; în mod natural cunoștințele și abilitățile se împletesc și se exprimă prin „a fi“, prin stilul profesional și managerial al oricărui specialist. Ideea de mai sus este lesne de înțeles și de acceptat, este însă mai dificil de operaționalizat, de concretizat în strategii de instruire, de învățare. Dacă la întrebările privind ceea ce trebuie să știe și să facă managerii răspunsurile, nu simple, pot fi totuși formulate în temeiul experienței acumulate în universități, în firme și companii, în organizații și instituții, la întrebarea referitoare la ceea ce trebuie să fie managerul, cum trebuie el pregătit pentru soluții și răspunsuri creative și eficiente în situații noi, neprevăzute, în condiții dificile, de solicitare extremă, conflictuale și de criză, răspunsul este mult mai dificil. Răspunsul devine posibil numai dacă știm să proiectăm strategii de modelare a gândirii manageriale, dacă reușim să formăm gândirea managerului în așa fel încât acesta să funcționeze performant în orice condiții și mai ales în condiții grele, neprevăzute.

„Totul în natură“ – scria Imanuel Kant – „atât în lumea fără viață cât și în cea vie, se petrece după reguli, chiar dacă noi nu le cunoaștem întotdeauna; ...și nicăieri nu există vreo neregularitate. Când credem să fi găsit așa ceva, atunci nu putem spune decât că regulile respective nu ne sunt cunoscute.“<sup>2</sup> În contextul sugerat mai sus, devine necesară, deși extrem de dificilă, o discuție didactică privind regulile gândirii managerial-organizaționale, o discuție în care vor fi precizate, la nivelul ideilor de esență, paradigmele, presupuzițiile, scopurile, problemele, nivelurile și conținutul gândirii manageriale.

1. Dumitru Iacob, *Competență și schimbare. O perspectivă politico-militară și educațională*, București, Editura Academiei de Înalte Studii Militare, 1996, pp. 155-157.

2. Immanuel Kant, *Logica generală*, București, Editura Științifică și Enciclopedică, 1985, p. 64.

Mai trebuie făcută o observație. În mod obișnuit studiul gândirii este făcut de către psihologie și logică. Perspectivele celor două științe sunt diferite și distincte. Un mare logician român, Petre Botezatu, arăta<sup>3</sup>: „...în psihologie, categoriile de bază sunt normal și patologic, pe când logica clădește pe categoriile de valid (corect) și nevalid (incorect). Psihologul este interesat și de alterările pe care le suportă gândirea în stările anormale și subnormale (în visuri, hipnoză, deliruri etc.), ceea ce se află complet în afara preocupărilor logicianului. În schimb, acesta aduce cu sine un criteriu valoric (validitatea), care este străin celui dintâi. Iar validitatea se testează pur formal și, de aceea, logica reține pentru studiu doar forma gândirii, aspect care este irelevant pentru psihologie“. Un manual de teoria și managementul organizațiilor se sprijină pe premisele (orizontul de analiză) ale psihologilor și ale logicienilor, formulându-și o perspectivă proprie, un orizont de căutare și analiză distinct. Pentru manageri și pentru gândirea managerial-organizațională normalitatea și validitatea gândirii, a raționamentelor sunt de la sine înțelese. Pentru a reuși în afaceri, pentru a conduce performant o organizație, pentru a comunica în mod convingător este necesar să ai deprinderea gândirii normale și valide, dar nu este suficient. Este nevoie de mai mult, este nevoie de flexibilitate mentală și de comportamente adecvate în raport cu toate evenimentele cu care se confruntă organizațiile, este nevoie de înțelegerea și respectarea, cum vom arăta în continuare, a unor „reguli ale gândirii și acțiunii managerial-organizaționale“.

Înainte de toate însă, trebuie detectate și definite elementele alcătuitoare ale gândirii manageriale. Este ca și cum ne-am propune să definim atomii și moleculele din care este alcătuită „substanța“ gândirii manageriale. În sensul cel mai larg cu putință, constituenții gândirii manageriale se exprimă și sunt vizibili în corelații și perspective; „numitorul comun“ al tuturor actelor managerial-organizaționale este dat de corelații și de perspective. În genere, detectarea unui „numitor comun“ într-o uriașă diversitate de fapte nu este deloc lesnicioasă. Un biolog celebru, Jacques Monod<sup>4</sup> observa: „...trebuia să se admită că în biosferă coexistă numeroase planuri de organizare microscopice, radical diferite între ele. Ce pot avea comun, de pildă, o algă albastră, un infuzor, caracatița și omul? Descoperirea celulei și a teoriei celulare au permis să se întrezărească o nouă unitate dedesubtul acestei diversități“. În esență, în cele ce urmează, vor fi analizate atât „celulele“ (elementele alcătuitoare), cât și „regulile de drum“ ale gândirii managerial-organizaționale.

În mod obișnuit, studiile de sociologie și psihologie socială se concentrează asupra „relațiilor sociale“; din acest punct de vedere, sunt relevante studiile realizate, la sfârșitul secolului al XIX-lea, în Germania, de către G. Simmel și F. Tonnies, privind funcția de generare a socialului de către relațiile sociale (Zamfir și Vlăsceanu, coord.<sup>5</sup>; vezi și Dungaci<sup>6</sup>). În acest mod este deschis drumul înțelegerii rolului relațiilor (co-relațiilor) în constituirea și manifestarea gândirii umane în general, a gândirii managerial-organizaționale în particular.

---

3. Petre Botezatu, *Introducere în logică*, Iași, Editura Polirom, 1997, p. 19.

4. Jaques Monod, *Hazard și necesitate*, București, Editura Humanitas, 1991, p. 92.

5. \*\*\* *Dicționar de sociologie* (coordonatori Cătălin Zamfir, Lazăr Vlăsceanu), București, Editura Babel, 1993, p. 509.

6. Sandra Dungaci, *Georg Simmel și sociologia modernității*, Cluj Napoca, Editura Dacia, 2003.

*Corelațiile* se concretizează în legături, conexiuni dintre organizații, dintre acestea și mediu, dintre componentele organizațiilor, dintre membrii organizațiilor ș.a.m.d. Managerii sunt productivi, performanți atunci și doar atunci când dobândesc și dovedesc capacitatea complexă da a gândi ansamblul corelațiilor din care este formată și în care este cuprinsă o organizație, de a capta, a dedecta, a proiecta și a analiza, a evalua totalitatea corelațiilor organizaționale. Dacă ar fi să imaginăm o metaforă prin care managementul ar fi o „religie“ atunci am putea spune că zeitatea centrală a acestei religii insolite s-ar numi *Corelația*. Nu întâmplător, în cele ce urmează ne vom referi frecvent la diverse tipuri și modalități, de la cele largi și generale până la cele extrem de concrete, prin care corelațiile se generează și se exprimă, se manifestă în viața oamenilor și în acțiunea, în gândirea și practica managerială. În principiu, corelațiile se referă la asemănări și/sau deosebiri între aspecte, ipostaze, dimensiuni privind structura și procesele organizațiilor. În practica managerială, corelațiile cuprind atât *asemănări* cât și *deosebiri*, performanța managerială izvorând tocmai din capacitatea discernerii cu exactitate a asemănărilor și deosebirilor și a semnificației lor pentru problemele organizației.

*Perspectivile* exprimă, pur și simplu, modul de a privi lucrurile, de a ne raporta la problemele și procesele organizației. Perspectivile pot fi unilaterale sau multilaterale. În practică, unilateralitatea este extrem de riscantă, chiar și atunci când îmbracă forma concentrării asupra unui singur obiectiv. În viața organizațiilor, întotdeauna este nevoie să privim lucrurile din cât mai multe puncte de vedere. Un exemplu: un dramaturg celebru în secolul XX, Mihail Bulgakov, reconstituie, într-o lucrare puțin cunoscută<sup>7</sup>, viața unuia dintre cei mai subtili oameni de spirit ai Franței și ai Europei, Molière. La moartea sa, puțin agreat de către biserică pentru spiritul său caustic, oficialii bisericii pariziene manifestă reticențe față de înmormântarea dramaturgului în „pământul sfânt al Parisului“. Discuția are loc între rege și un reprezentant al bisericii: „Ce se petrece la Paris în legătură cu moartea lui Molière? / Maiestate, ...legea creștină interzice înmormântarea lui în pământ sfințit. / Și la ce adâncime se coboară pământul sfințit? – s-a interesat regele. / La patru picioare, Înălțimea Voastră – l-a informat arhiepiscopul. / Aveți bunăvoința, arhiepiscope, îngropați-l la cinci picioare adâncime...“.

De regulă, extrem de intens utilizate sunt perspectivele diferite și complementare. Întotdeauna, o idee, o țintă, o soluție posibilă trebuie privite în ambele sensuri. Punctele tari nu pot exista fără puncte slabe! În gândirea managerială nu ne putem mărgini niciodată la analiza doar a unei fețe a medaliei. Întotdeauna trebuie să privim și... cealaltă față a medaliei, și celălalt versant al... muntelui pe care vrem să-l escaladăm!

---

7. Mihail Bulgakov, *Viața domnului de Molière*, Iași, Junimea, 1976, p. 187.



## 1.2. Paradigmele gândirii manageriale

În general, cuvântul paradigmă, lansat în lumea științei, în anii '60 ai secolului trecut, de către Thomas Kuhn, într-o carte devenită celebră, *Structura revoluțiilor științifice*<sup>8</sup>, semnifică un nucleu teoretic în cadrul unei științe, al unei profesii, un model explicativ afirmat practic și asumat, recunoscut și practicat de comunitatea oamenilor de știință și a practicienilor dintr-un domeniu sau altul. Prin evoluția cunoașterii în corelație cu evoluția practicii, paradigmele evoluează și se schimbă, la început lent și apoi într-un ritm rapid; adesea noua paradigmă încorporează și transformă într-un caz particular paradigma veche; de regulă, paradigma nouă este mai amplă, mai cuprinzătoare și mai profundă. Spre pildă, pentru a invoca un exemplu simplu și arhicunoscut, fizica newtoniană a lucrat, decenii la rând, cu paradigma gravitației în spațiul tridimensional. În virtutea acestei paradigme știam și eram învățați să știm că lucrurile au greutate și că, pentru a pune lucrurile în mișcare, este nevoie de o energie proporțională cu greutatea lucrurilor și cu direcția mișcării, în sus sau în jos ș.a.m.d. Einstein, prin fizica relativistă, schimbă paradigma; universul nu este tridimensional, nu poate fi redus doar la spațiu; universul nu poate fi redus doar la dimensiunile spațialității – lungimea, lățimea și profunzimea – pentru simplul motiv că nu poate fi ignorată o dimensiune a duratei, a timpului; de fapt, spațiul există împreună cu timpul, între spațiu și timp, în universul cvadri-dimensional, existând interferențe puternice, interferențe care devin vizibile la viteze mari, și mai ales la viteze apropiate de viteza luminii; la asemenea viteze, spațiul se contractă, de fapt se „curbează“, iar timpul se „dilată“. Așa putem înțelege povestirea devenită clasică, în scrierile de science fiction, despre cei care au călătorit în spațiu cu viteze mari, iar la întoarcerea pe pământ își găsesc copiii și chiar nepoții mai în vârstă decât ei înșiși; firește, fizica relativistă nu neagă la modul absolut fizica newtoniană; pur și simplu aceasta devine o fizică locală, încorporată drept caz particular în fizica universală.

În chip similar stau lucrurile în toade domeniile cunoașterii și ale practicii sociale. De fapt, o știință este matura atunci când paradigmele sale sunt clare și fertile, cand au putere explicativă ridicată și sunt folosite de întreaga comunitate a domeniului respectiv drept fundament pentru explicații, predicții și pentru întemeierea soluțiilor practice, a sistemelor operaționale solicitate pe teren, în unitățile productive, în câmpul practic al diverselor experiențe și roluri profesionale.

În acest context, nimic mai firesc și mai necesar decât încercarea de a sistematiza, în scop didactic, principalele idei și experiențe care articulează paradigmele și toate celelalte elemente ale gândirii și experienței manageriale. În fond, managementul și domeniile conexe – precum teoria și managementul organizațiilor – au acumulat o experiență conceptuală, metodologică și operațională consistentă și semnificativă. Cuvântul „management“, ca atare, a fost și este extrem de frecvent utilizat. Sunt și situații de suprautilizare, de exces în utilizare și chiar de abuz semantic, prin care managementul își poate sărăci sau distorsiona sensul. Cu atât mai mult se justifică efortul de a ordona și a scoate cât mai clar în evidență, în folosul viitorilor specialiști în management și comunicare, în comunicarea managerială, sensurile de adâncime ale gândirii manageriale.

---

8. Thomas S. Kuhn, *Structura revoluțiilor științifice*, București, Editura Științifică și Enciclopedică, 1997.