

PARADIGME ÎN ORGANIZAREA AFACERILOR

LIVIU GABRIEL CREȚU*

Organizational Paradigms

Abstract

In the industrial age of the twenty century small firms or mass-production giants have been all organized on the classic principles defined by Smith, Taylor and Fayol. Lately, new organization theories have emerged to describe modern enterprises, process-oriented and much more agile in the new highly collaborative business landscape. Information and knowledge became the most important organizational assets as well as the basic concepts in enterprise architecture. This paper will provide an overview of organizational paradigms with respect to information and knowledge role in the business structure equation.

Key words : organization theory, organization structure, information, knowledge

1 Introducere

Pe parcursul doar a unui secol, omenirea a evoluat de la o societate de agricultori și meșteșugari, la societatea industrială și, finalmente, la societatea informațională. Trei revoluții au avut loc în mediul economic: a doua revoluție industrială (evoluția explozivă a mediului de afaceri, producția de masă), revoluția informațională (digitalizarea întreprinderii) și, finalmente, revoluția cunoașterii (digitalizarea mediului de afaceri și a societății, construirea rețelei globale de cunoaștere). Se poate spune că, în mediul de afaceri, teoria valorii orientate pe muncă este înlocuită de teoria valorii orientate pe cunoaștere, aspect surprins plastic de părintele managementului modern, Peter Druker, astfel: “*avem nevoie de un nou Adam Smith sau David Ricardo pentru a genera o teorie economică care pune în centru cunoștințele; doar o astfel de teorie ar putea să explice societatea de astăzi*” [Druker, 1993].

2 Evoluția paradigmelor în organizarea afacerilor

Trei curente organizaționale majore pot fi identificate și caracterizate prin concepte cheie precum cele prezentate în tabelul 1.

Teoriile organizaționale au generat modele de organizații ce pot fi clasificate precum în tabelul 2. Majoritatea teoriilor organizaționale aderă într-o măsură sau alta la ideea conform căreia forma de organizare a activităților se încadrează în mod continuu între două extreme:

* Asistent doctorand, Catedra de Informatică Economică, Facultatea de Economie și Administrarea Afacerilor, Universitatea „Alexandru Ioan Cuza” Iași, liviugabriel@feaa.uaic.ro

piramide ierarhice (linii de autoritate și reguli de raportare); *piețe* libere de servicii (controlul și coordonarea sunt obținute prin puterea prețului, a negocierii).

Tabel nr. 1 - Curente organizaționale și rolul informației

<i>Curent</i>	<i>Concepte cheie</i>	<i>Rolul informației</i>
Clasic	grup de indivizi, ierarhie, birocratie, strategii;	vehicul de-a lungul piramidei ierarhice
Contemporan	ansamblu de procese, echipe, obiective, ecosistem, piață, negociere	liant între parteneri ce colaborează la proiecte comune
Modern	ansamblu de cunoștințe, echipe, libera manifestare a creativității (fără obiective stricte), inovare	resursă rară, suport al organizației „conștiente”, care învață continuu

Tabel nr. 2 - Modele organizaționale

	MODELE CLASICE		MODELE MODERNE	
	Modelul mecanic (birocratic)	Modelul biologic (organic) Ecosistem	Modelul orientat pe procese	Modelul cognitiv (orientat pe cunoștințe)
Teorii organizaționale	Schimburi sociale Agenți	Agenți Corelații Teoria jocului Costuri de tranzacționare	Teoria sistemică, Costuri de tranzacționare	Teoria inovației Managementul cunoștințelor
Forma de organizare	Piramida ierarhică	Ierarhii aplatizate Rețea	Ierarhii aplatizate Rețea	Irelevantă
Elemente fundamentale	Indivizi, relații de autoritate, circuit informațional	Echipă, misiune/obiective partajarea resurselor, integrare informațională	Procese economice, resurse, reguli economice, cooperare și coordonare	Cunoștințe, învățare organizațională

Definițiile clasice ale organizației [Thomson, 1967; Daft, 1992] abordează cu preponderență două elemente fundamentale: persoanele implicate și scopul comun. Organizația este, înainte de toate, o entitate socială, un grup de persoane care acționează conform unui plan detaliat pentru a obține ceva care are valoare pentru alte persoane. Multă vreme s-a considerat că structura și comportamentul acestei entități este determinat de mărime, factori externi, principiile clasice ale diviziunii muncii și delegării responsabilității. Conform teoriilor pozitivistice [Donaldson, 1996], organizația are o tendință de evoluție și adaptare naturală la modificările factorilor de mediu extern. Cu alte cuvinte, principiul mâinii invizibile acționează și asupra organizării interne a firmei. O abordare similară este promovată și de teoria costurilor de tranzacționare (Ronald Coase) și cea a resurselor strategice, fiecare dintre ele accentuând importanța unui anumit aspect al organizației: costuri de producție și resurse. Structura organizațională se obține prin aplicarea principiilor

clasice [Chevalier, 1943; Chandler, 1977; Robins, 1991; Daft, 1992; Nica, 1994; Mescon, 2002]: principiul diviziunii muncii (Smith), principiul unității de comandă (Taylor), principiul autorității și responsabilității (Fayol), principiul delegării autorității sau a ierarhiilor de autoritate (Fayol, Sloan) și departamentarea (Sloan). În viziunea clasică, organizațiile trebuie astfel structurate încât să se atingă un grad cât mai înalt de specializare pe fiecare nivel al piramidei ierarhice, avantajul evident al unei asemenea abordări fiind determinat de posibilitatea obținerii, în mod repetat, a unor rezultate cu un grad înalt de predictibilitate și planificabilitate.

Perspectiva socială este abordată de teoriile care descriu organizația ca pe o rețea de agenți care acționează în colaborare pentru a atinge un obiectiv comun, dincolo de interesul personal [Weber, 1987]. Teoriile sociale definesc structura organizației ca fiind configurația formală a posturilor, a procedurilor, a autorității, a mecanismelor de control precum și a proceselor de decizie într-o organizație [Hoskinson, 2001]. În acest sens, colaborarea presupune o paletă de mecanisme de coordonare precum: obiective, autoritate, poziții cheie și comunicare [Mintzberg, 1983]. Comunicarea presupune un limbaj care este descris de Lee ca un mecanism de interacțiuni sociale și control mai degrabă decât un mijloc de transfer al informațiilor [Lee, 1988]. Curentul relațiilor interumane pune sub semnul întrebării legitimitatea principiului diviziunii muncii, definit de Smith acum mai bine de două secole și standardizat de Taylor, și promovează ideea conform căreia organizațiile moderne trebuie să acorde un spațiu de acțiune și libertate de inițiativă mai largi pentru fiecare post, să promoveze munca în echipă și să implice individul în luarea anumitor decizii la nivelul activităților proprii.

3 Informația – resursă cheie în organizațiile moderne

Prin natura lor, principiile clasice sunt tehnice, metodice, mecaniciste (majoritatea au fost elaborate de ingineri) și se referă în exclusivitate la maniera de structurare a operațiilor ce au loc într-o organizație. Două aspecte sunt ignorate: (1) natura umană și (2) rolul informației în procesul de selecție a opțiunilor de modelare a organizației.

Paradigma organizațională care identifică *informația* ca bază a procesului decizional este reprezentată de Școala Carnegie-Mellon (fondatori, Simon și March) și afirmă că organizația este alcătuită în mare parte din procese de decizie și informaționale. În 1960, Herbert Simon propune *modelul procesului decizional* și prescrie patru faze în luarea deciziei, faze care întotdeauna se desfășoară în aceeași ordine și, cu fiecare stadiu, este necesar un efort suplimentar de a gestiona o cantitate tot mai mare de informație: *analiză (intelligence); proiectare; selecție; implementare*. La acest curent și-a adus contribuția definitorie Jay Galbraith, prin conceperea primei metodologii privind modelarea organizației pe baza informației și a mecanismelor de procesare a acesteia [Galbraith, 1977]. Ideea centrală a curentului generat de școala Carnegie-Mellon poate fi sintetizată prin identitatea: organizația=informații+decizii.

Ceva mai târziu, în anii '90, nume celebre acum, Hammer, Champy, Davidow, Malone, Davenport, generau un nou curent de opinie: reproiectarea organizației dintr-o perspectivă orientată-proces. În scurt timp, noțiunile de proces economic (business process) și reguli economice (business rules) au devenit noile artefacte (șablon, pattern conceptual fundamental în descrierea unui sistem) organizaționale, abordate în majoritatea lucrărilor orientate spre o nouă știință: ingineria întreprinderii (enterprise engineering). Noutatea față de teoriile clasice constă în nevoia unei imagini globale asupra stării de fapt a ansamblului la orice moment. Imaginea globală este greu de atins în organizațiile ierarhice cu structură funcțională. Ca urmare, teoriile moderne au încercat să dea o soluție la această problemă: de

la echipe autoadministrate, constituite pentru a acoperi un întreg proiect, la organizarea întregii întreprinderi dintr-o perspectivă orientată pe proces complet și nu pe funcții.

Esența abordării orientate pe procese constă în ignorarea granițelor funcționale tradiționale. Promotorii acestui curent sunt Galbraith (definea *sarcina* ca flux de activități executate pe orizontală) și Michael Porter (celebru în urma popularizării conceptului de *lanț de formare a valorii* (*value chain*)). Sintetizând definițiile date pe parcursul timpului [Hammer&Champy, 1993; Davenport, 1993; Jacobson, 1995; El Sawy, 2001], putem spune că un proces economic este un sistem alcătuit din activități și resurse asociate măsurabile, guvernate de reguli economice și coordonate/alocate după o logică anume cu scopul de a produce valoare pentru un anumit consumator. Activitățile nu se desfășoară în mod necesar secvențial. Aspectele esențiale în gestionarea unui proces se referă la fluxul informațional și managementul cunoștințelor [El Sawy, 2001].

Cunoștințele organizaționale constituie un subiect “fierbinte” în literatura ultimelor două decenii. “*Funcția organizației este de a face cunoștințele productive... Cunoștințele individuale, luate ca atare, sunt sterile. Este sarcina organizației, rațiunea ei de a fi, să le adune într-o singură cunoaștere și să le transforme într-un factor productiv*” [Drucker, 1993]. În acest context, modelul cognitiv (curentul modern în teoria organizațională) [Argyris, 1977; Senge, 1990; Kreitner, 1999] are la bază ideea centrală conform căreia o bună strategie de gestionare a expertizei și experienței angajaților va duce la prosperitate generală printr-o îmbunătățire și înnoire continuă a ofertei de produse și servicii. Fără a considera importante relațiile structurale formale (ierarhii funcționale sau echipe), teoria consideră cunoștințele un activ de bază al organizației ce nu poate fi (deocamdată) procurat pe o piață anume. Dincolo de necesitatea gestionării judicioase a informației, noile paradigme de organizare orientate pe procese economice și pe externalizarea activităților necesită acțiuni concertate de administrare a ansamblului de cunoștințe (informații + interpretare/înțeles) despre un anumit proces. În caz contrar, există riscul ca expertiza specifică unui anumit domeniu (tradițional concentrată în departamente funcționale) să se disipeze.

Astfel, în organizația modernă, rolul ființei umane a fost reconsiderat, de la resursă pasivă care furnizează cel de-al treilea factor de producție, *munca*, într-un mediu pre-stabilit, la resursă pro-activă utilizată pentru a gestiona un mediu într-o continuă schimbare. Drucker vorbește în acest sens de muncitori creativi (knowledge workers) [Drucker, 2001], caracterizați de inițiativă, care utilizează informațiile din mediu și experiențele anterioare pentru a-și reevalua continuu sistemul propriu de valori în sensul obținerii unui spor de eficiență sau emiterii unor idei novatoare. La nivel organizațional, noi cunoștințe sunt generate prin interacțiunea între cunoașterea tacită (din mintea indivizilor) și cunoașterea explicită (formalizată și stocată), proces cunoscut sub conceptul de “*conversia cunoștințelor*” [Nonaka&Takeuchi, 1998].

Figura 1 ilustrează evoluția paradigmatelor de organizare a afacerilor relativ la rolul informației și cunoștințelor în ecuația sistemului organizațional.

În capturarea cunoștințelor, organizația se confruntă însă cu cel puțin două probleme majore, specific umane: (1) nu este ușor a defini un mediu formalizat de organizare a cunoașterii de așa manieră încât să nu degenereze într-o simplă bază de informații ce lasă loc interpretărilor; (2) disponibilitatea persoanelor de a împărtăși cunoștințele proprii este mică, dacă nu inexistentă. Chiar dacă asemenea impedimente ar fi depășite, specialiștii avertizează: orice transformare/transfer dintr-o formă în alta poate duce la pierdere de conținut [O’Hara, 2004]. Cu alte cuvinte, având în vedere natura preponderent interpretativă a cunoștințelor, achiziția cunoașterii cu un grad înalt de acuratețe constituie întotdeauna o provocare din perspectiva formalizării raționamentului care a dus la anumite concluzii, într-un anumit context.

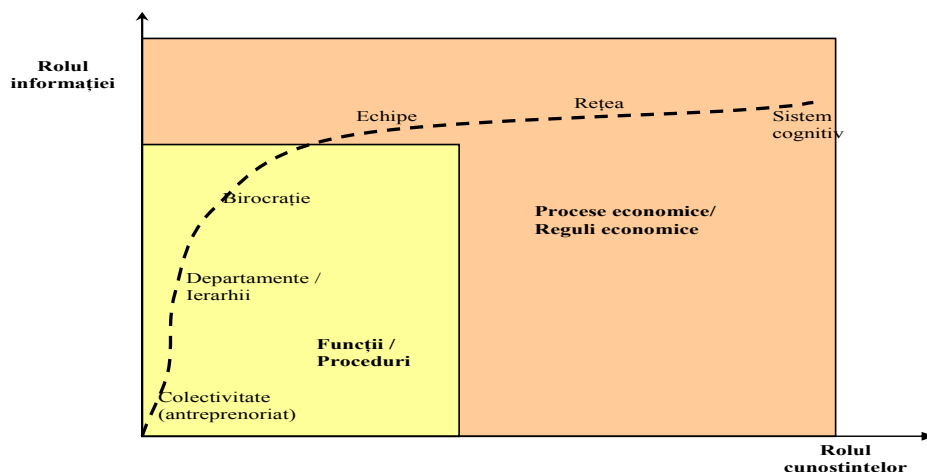


Fig. 1 Rolului informației în evoluția paradigmelor de organizare a întreprinderii

Dincolo de riscurile enunțate mai sus, modelul organizațional cognitiv oferă noi oportunități de afaceri: cunoștințele formalizate și stocate la nivelul organizației (prin procesul de externalizare de care vorbea Nonaka) devin un activ intrinsec, numai bun de vândut/inchiriat. Astfel, în paralel cu piața muncii, se poate forma un nou tip de piață, piața cunoștințelor.

4 Concluzii

În cadrul teoriilor moderne, organizația este privită ca un sistem deschis, ale cărui componente sunt: procese economice (includ activități și resurse), reguli economice, sistem de coordonare și control, informații, cunoștințe. Structura predominantă este deja rețeaua, fie ea statică sau dinamică în funcție de piața pe care acționează organizația. Analizând evoluția organizării afacerilor și a teoriilor în domeniu, putem considera că, în companiile moderne, informația este mai mult decât o resursă, este cel de-al patrulea factor de producție. Din această perspectivă, “diamantul” lui Galbraith, care prezintă conceptul modelului organizațional ca o rețea de conexiuni între elemente precum structură, oameni, sistem de compensare, activități, fluxuri informaționale și procese decizionale [Galbraith, 1977], poate fi modificat (figura 2) pentru a reflecta paradigmele moderne de organizare orientate pe procese economice, informații, cunoștințe.

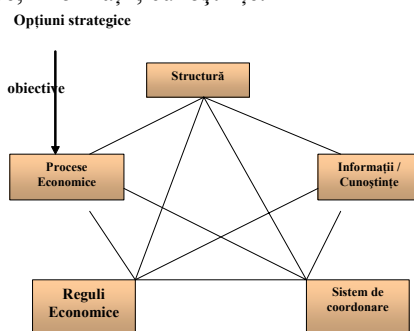


Fig. 2 Elementele conceptuale ale sistemului organizațional modern

Astfel, se poate considera că acel “paradigm shift”, despre care vorbea Thomas Kuhn, este dat de tranziția de la teoria valorii bazată pe muncă la teoria valorii bazată pe informație (în sens larg).

Bibliografie

- Argyris, C., *Double Loop Learning in Organizations*, Harvard Business Review, Septembrie 1977.
- Barnatt, C., *Cyber Business. Mindsets for a Wired Age*, John Wiley&Sons, UK, 1995.
- Chandler, A., *The visible hand :The managerial revolution in american business*, Harvard Univ. Press, London, 1977.
- Chevalier, J., *Organisation – Gouvernement de l’entreprise*, Dunond, Paris, 1943
- Daft, L.R., *Organization theory and design*, West Publishing Company, Saint Paul, MN, 1992.
- Davenport, T., *Process inovation. Reengineering work through information technology*, Harvard Business School Press, Boston, 1993.
- Donaldson, L., *For Positivist organization Theory*, Sage Publications, Thousand Oaks - CA, 1996.
- Drucker, P., *Post Capitalist Society*, HarperBusiness, New York, 1993.
- Drucker, P., “The next society”, *The Economist*, 3 nov. 2001.
- El Sawy, O.A., *Redesigning enterprise processes for e-business*, McGraw-Hill, New York, 2001.
- Galbraith, J., *Organization Design*, Addison-Wesley, Massachusetts. 1977.
- Hammer, M., Champy, J., *Reengineering the corporation. A manifesto for business revolution*, Nicholas Breadley Publishing, NewYork, 1993.
- Hoskinsson, R.E., Hitt, M., Ireland R.D., *Strategic Management. Competitiveness and globalization*, South-Western College Publishing, f.l., 2000.
- Jacobson, I, et. al., *The object advantage. BPR with object technology*, Addison-Wesley, f.l., 1995.
- Kreitner, R., et. al., *Organizational Behaviour*, Mc Grow-Hill Publishing Co., London, 1999.
- Lee, R. M., “Bureaucracies as deontic systems”, *ACM Transactions on Office Information Systems*, 6/2, aprilie 1988.
- Mescon, M.H., Bovee, C. L., *Business today*, Prentice-Hall, Inc., New Jersey, 2002.
- Mintzberg, H., *Structure in Fives - Designing Effective Organizations*, Prentice Hall, New Jersey, 1983.
- Nica, P., et al., *Managementul Firmei*, Condor, Chișinău, 1994.
- Nonaka, I., Takeuchi, H., “A theory of firm’s knowledge-creation dynamics”, *The dynamic firm. The role of technology, strategy, organization and regions*, Oxford University Press, 1998.
- O’Hara, K., “Ontologies and Technologies: Knowledge Representation or Misrepresentation”, *ACM SIGIR Forum*, vol 38, nr 2, octombrie 2004.
- Porter, M.E., *The competitive advantage of nations*, MacMillan Press LTD, London, 1990.
- Senge, P., *The Fifth Discipline. The art and practice of the learning organization*, DoubleDay Currency, New York, 1990.
- Weber, M., *Economy and Society*, University of California Press, Berkeley, 1987.