

FACTORI CARE INFLUENȚEAZĂ INTERACȚIUNILE SOCIALE ALE UNUI GRUP DE MUNCITORI ÎNTR-O ORGANIZAȚIE DE TIP BIROCRATIC

DAN-CONSTANTIN GÎTMAN*

ABSTRACT

FACTORS INFLUENCING THE SOCIAL INTERACTIONS OF A GROUP OF WORKERS IN A BUREAUCRATIC TYPE OF ORGANIZATION

During my doctoral studies, I carried out an ethnographic research spanning almost three years, studying a group of eight individuals working on an exclusive night schedule, I had a chance to notice how the organization they belong to influences participants' social interactions, through its organizational culture, structure and processes, formal hierarchy, regulations and work orders. The main methods and techniques employed in the research were participant observation and informal interviews, with field notes being taken on a daily basis. Organizational culture, structure and processes, formal hierarchy, regulations and work orders influence group interactions to various degrees, affecting even those forms of social interaction between group members that don't have a meaningful purpose and only exist for socialization, while the participants are unaware of the level of influence that the organization has over them or even that such an influence exists at all. Nevertheless, the organization explicitly aims to influence the behaviour of its employees, with the purpose of achieving its goals and preventing the intersection of structures and employees in the performance of tasks and activities, ensuring an almost mechanical functioning of its structures.

Keywords: organizational culture, structure and processes, hierarchies, regulations.

INTRODUCERE

Într-o organizație sunt importante două aspecte: cine deține puterea de decizie și ce reguli sau proceduri trebuie urmate pentru îndeplinirea scopurilor organizației (Hofstede, Hofstede și Minkov, 2010, p. 302). Puterea de decizie este determinată de tipul organizației și al culturii acesteia, iar felul în care acestea

* Ph.D. candidate, University of Bucharest, Doctoral School of Sociology, e-mail: danconstantin.gitman@yahoo.com.



influențează procesul de socializare de la nivelul organizației are o legătură strânsă cu modul de interacțiune dintre indivizi și mai puțin cu valorile asumate ale organizației (Hofstede *et al.*, 1990). Regulile și procedurile într-o organizație au o relație directă cu lanțul ierarhic, acesta permițând punerea în aplicare a deciziilor conducerii, iar între ierarhie, pe de o parte, și structura și procesele din cadrul organizației, pe de altă parte, există o condiționare reciprocă. Ierarhiile reprezintă o parte importantă a relațiilor sociale dintr-o organizație, unele studii arătând că persoanele care sunt angajate într-o organizație sau într-un grup cu o ierarhie foarte rigidă tind să fie mai puțin motivate și mai predispuse să părăsească grupul sau organizația respectivă (Anderson și Brown, 2010).

Există puține lucrări care discută rolul grupurilor mici (echipelor de lucru) din cadrul organizațiilor, fie că acestea sunt unele formale sau informale, în ceea ce privește procesul de socializare (Anderson și Thomas, 1996). Acest tip de socializare din interiorul grupurilor (echipelor) este considerat de către unii autori ca având un impact mai mare asupra comportamentului majorității angajaților decât socializarea organizațională (Moreland și Levine, 2006, p. 477). Această lucrare arată însă că, cel puțin în cazul organizațiilor de tipul birocratic (ierarhic), această socializare din interiorul grupului este puternic afectată de acțiunile organizației, fie că acestea sunt direcționate voit sau nu către influențarea comportamentului angajaților.

Organizația în care se află grupul studiat este specializată în transportul public, iar membrii grupului fac parte dintr-o subunitate care este singura structură a organizației în cadrul căreia activează echipe de lucru cu program permanent de noapte. În celelalte subunități ale organizației, angajații lucrează fie numai de zi, fie în schimburi. Echipa studiată face parte din unul dintre cele cinci districte cu program permanent de noapte, fiecare district fiind format din trei astfel de echipe, domeniul de activitate fiind reprezentat de reparația și întreținerea căii de rulare.

ANALIZA LITERATURII DE SPECIALITATE *CULTURĂ ȘI CULTURĂ ORGANIZAȚIONALĂ*

Termenul de cultură a cunoscut un număr ridicat de definiții, unii autori remarcând faptul că sunt atestate peste 150 de asemenea definiții (Cameron și Quinn, 2011). Referindu-se la cultura organizațională, însă, majoritatea cercetătorilor au definit cultura ca reprezentând valorile, credințele, miturile, normele și scopurile care sunt acceptate într-o organizație (French, 1990). De asemenea, Gibson *et al.* (2012, p. 8) arată că structura și procesele din cadrul unei organizații influențează comportamentul organizațional și, în consecință, cultura acesteia. Pe lângă asta, Alvesson (2016, p. 279) afirmă că, în cadrul unei organizații, cultura acesteia limitează deschiderea indivizilor spre alte viziuni, favorizând o anumită perspectivă asupra realității care este construită social și împiedicând luarea în considerare a unor semnificații sau aspecte alternative.

Conceptul de cultură organizațională este conturat începând cu anii 1980, până atunci fiind mai popular în rândurile cercetătorilor care studiau organizațiile conceptul de climat organizațional (Hazem Shayah și Zehou, 2019). După definirea și stabilizarea conceptului, diverși autori au clasificat culturile organizaționale după mai multe dimensiuni și atribute, încercând astfel să generalizeze anumite caracteristici ale culturii unei organizații și la alte organizații asemănătoare sau mai puțin asemănătoare. De exemplu, Hofstede (2001) a definit și utilizat pentru descrierea culturii organizaționale dimensiuni precum distanța față de putere, evitarea incertitudinii, individualismul și colectivismul, masculinitatea și feminitatea și orientarea pe termen scurt și pe termen lung. În schimb, Deal și Kennedy (1983) s-au orientat către viteza de reacție (*feedback*) și gradul de risc, clasificând culturile organizaționale în funcție de aceste dimensiuni, de la organizații cu culturi având viteză de reacție și grad de risc scăzute, la organizații cu viteză de reacție și grad de risc ridicate, precum și intersecția acestora. Un alt autor, Ernst (1985), s-a concentrat asupra unor dimensiuni cum ar fi orientarea indivizilor față de companie (participativă sau neparticipativă) și răspunsul față de mediu (reactiv sau proactiv).

În ceea ce privește tipurile de culturi organizaționale, Cameron și Quinn (2011) consideră că există patru tipuri de culturi organizaționale, respectiv cultura ierarhică (de control), cultura de piață (competitivă), cultura de clan (colaborativă) și cultura de tip adhocrație (creativă). Cultura ierarhică este caracterizată de formalizarea și structurarea locului de muncă, acțiunile și sarcinile fiind decise de către procedurile impuse de conducerea companiei. Cultura de piață este caracterizată de faptul că este orientată spre rezultate, iar liderii sunt angajați complet în procesul de producție, existând o competiție între aceștia, și pun presiune pe subordonați, accentul în companie fiind pus pe obținerea de profit (pe rezultate). Cultura de clan este caracterizată prin faptul că reprezintă un loc de muncă plăcut, unde angajații se poartă amical unii cu ceilalți, compania fiind asemănătoare unei familii, în care conducătorii sunt considerați mentori sau figuri parentale, existând un puternic sentiment de loialitate față de companie și de tradițiile acesteia. Cultura de tip adhocrație, o denumire derivată din termenul ad-hoc, este caracterizată de un mediu dinamic, antreprenorial și creativ, unde angajații își asumă riscuri, iar liderii sunt persoane vizionare și inovatoare, experimentarea și inovația fiind liantul care ține laolaltă membrii organizației întru îndeplinirea scopurilor (Cameron și Quinn, 2011, pp. 41–51). De asemenea, Gibson *et al.* (2012, pp. 37–38) atunci când clasifică tipurile de culturi organizaționale, reduc tot la patru numărul acestora, și anume: cultură birocratică (corespunzând în mare parte culturii ierarhice), cultură de clan, cultură antreprenorială (asemănătoare cu cultura de tip adhocrație) și cultură de piață. Aceștia din urmă arată că o cultură organizațională de tip birocratic este caracterizată prin „accentul pe reguli, proceduri, lanț ierarhic și decizie centralizat”. Exemple ale unor astfel de organizații având culturi birocratice sunt armata,

agențiile guvernamentale sau companiile fondate și conduse de manageri autoritari. Cultura de clan este acea cultură în care angajatul urmează tradiții și ritualuri, este parte a unei echipe, auto-managementul și influența socială fiind specifice acestui model. Cultura antreprenorială se remarcă prin inovație, creativitate, expunerea la risc și căutarea în mod susținut de noi oportunități. Cultura de piață este acea cultură în care sunt importante elemente precum creșterea vânzărilor și a cotei de piață, stabilitatea financiară și profitabilitatea, iar angajatul are o relație strict contractuală cu firma, fără angajamente de altă natură.

STRUCTURĂ ȘI PROCESE

Structura reprezintă modul în care este organizată o companie, respectiv cine lucrează și pentru cine. Structurile organizaționale tradiționale sunt ceva mai formale, cu angajații grupați pe funcții, regiuni sau linii de produse. Dacă la începutul secolului al XX-lea, structurile organizaționale erau unele rigide, autocratice, integrate vertical și ierarhice, către sfârșitul secolului acestea devin structuri de tip rețea, cu hotare din ce în ce mai neclare, având scopul principal de a răspunde mai rapid nevoilor clienților cu produse și servicii personalizate. În general, organizațiile de orice tip sunt structurate vertical și orizontal sau cu hotare deschise. Structurile verticale pot fi funcționale și divizionare (Hirschhorn și Gilmore, 1992).

Prin urmare, structura unei organizații tradiționale de tipul ierarhic sau birocratic este asemănătoare cu o structură militară, în care fiecare angajat al organizației este subordonat unui alt angajat al aceleiași organizații, structura fiind asemănătoare unei piramide. Structura ierarhică sau birocratică a unei organizații are avantajul că responsabilitățile fiecărui angajat, nivelul de control și autoritatea căruia i se supune sunt stabilite în mod precis și fără posibilitatea de derogare de la reguli. Distribuția puterii într-o organizație ierarhică sau birocratică este inegală, angajații de la nivelurile superioare având în mod semnificativ mai multă putere decât angajații de la nivelurile inferioare ale ierarhiei (Tannenbaum *et al.*, 1974).

În general, acest tip de structură oferă angajaților posibilitatea de a promova în funcție pe o serie de culoare clar delimitate care corespund nivelurilor ierarhice ale organizației. Având posibilitățile de promovare cunoscute, angajații sunt astfel stimulați să se comporte exemplar în funcțiile deținute, ei știind că odată cu promovarea în funcția următoare le va crește prestigiul, care este inerent funcției respective, dar vor înregistra și o creștere a veniturilor (Handy, 1993).

Structura ierarhică sau birocratică necesită o specializare precisă a angajaților fiecărei subunități, inclusiv a conducătorilor acestora, pe o anumită nișă profesională. Acest lucru determină, în general, o loialitate implicită a angajaților, care rezultă din posibilitățile destul de reduse de transfer între subunități, de-a lungul timpului angajații participând la numeroase programe de formare profesională și de familiarizare cu noile tehnologii introduse în domeniul de activitate.

Cu toate acestea, se consideră în general că structurile ierarhice creează alienare, conflict și frustrare în rândurile angajaților de la diverse niveluri ierarhice, determinate în principal de necesitatea subordonării în fața conducătorilor de la nivelul ierarhic superior (Tannenbaum *et al.*, 1974, p. 15). Pe lângă asta, organizațiile ierarhice sau birocratice au întâmpinat o serie de dificultăți la începutul secolului al XXI-lea, odată cu dezvoltarea rapidă a tehnologiei și schimbările condițiilor economice asociate, mulți dintre conducătorii organizațiilor din topul Fortune 500 considerând că inovațiile tehnologice reprezintă principala provocare pentru viitorul organizațiilor lor (Murray, 2015).

RAȚIONALIZARE ȘI REGULAMENTE

Tendința în creștere a organizațiilor de raționalizare a proceselor prin emiterea de regulamente tot mai voluminoase a fost remarcată de George Ritzer (2003, pp. 17–28), care a identificat o amplificare generală a procesului de raționalizare în întreaga societate modernă, provenită din zona restaurantelor fast-food, acesta numind *mcdonaldizare* „procesul prin care principiile restaurantului fast-food încep să domine din ce în ce mai multe sectoare în societatea americană, precum și în restul lumii”. Succesul modelului restaurantului fast-food este identificat de Ritzer ca fiind datorat unui număr de patru dimensiuni: eficiența, calculabilitatea, previzibilitatea și controlul. Eficiența este definită de Ritzer ca reprezentând „metoda optimă de a trece de la o situație la alta”; calculabilitatea constituie „punerea accentului pe aspectele cantitative ale produselor vândute (mărimea porției, costul) și ale serviciilor oferite (timpul necesar pentru a obține produsul)”, iar previzibilitatea reprezintă garanția oferită consumatorului că produsele și serviciile restaurantului sunt aceleași peste tot, în timp ce controlul este exercitat nu numai asupra angajaților proprii, ci și asupra clienților. Deși acest model presupune raționalitate, adesea apare o iraționalitate a raționalității, aceasta însemnând, în cazul *mcdonaldizării*, ineficiență, imprevizibilitate, improbabilitate a calculabilității și lipsă de control (Ritzer, 2003, p. 119).

IERARHII FORMALE ȘI INFORMALE

Ierarhiile într-o organizație sau într-un grup sunt inevitabile, fie că este vorba despre ierarhii formale sau informale (Magee și Galinsky, 2008), iar acest fenomen are loc deoarece membrii organizației sau grupului consideră că ierarhiile reprezintă mijloacele prin care este redusă incertitudinea care poate să apară în situații complexe (Leavitt, 2004).

În general, ierarhia este definită ca o ordonare a unor persoane în funcție de una sau mai multe dimensiuni sociale importante (Gruenfeld și Tiedens, 2010). În

principiu, orice diferență între indivizi poate constitui sursa unei ierarhii, dar în realitate ierarhia reprezintă modul în care acea diferență devine o ordonare în funcție de putere, respect, alocare a resurselor, control, independență sau valori (Fiske, 2010). Pe de altă parte, Weber (1978, p. 218) consideră că ierarhia reprezintă o integrare verticală formală a unor poziții oficiale în cadrul unei anumite structuri organizaționale, în care fiecare poziție sau birou se află sub controlul și supravegherea unei poziții superioare.

Ierarhiile pot fi de tip formal, atunci când puterea de decizie și autoritatea sunt stabilite în mod precis prin regulamentele interne ale organizației sau grupului (Mintzberg, 1979), sau pot fi de tip informal, care apar în mod natural prin interacțiunile sociale dintre membrii grupului sau organizației, avându-și originea în diferențele de statut și influență socială dintre indivizii care lucrează împreună (Blau, 1964).

În general, într-o organizație tradițională de tipul birocratic, ierarhia formală este mai importantă decât ierarhia informală, de multe ori aceasta din urmă fiind slab conturată sau chiar inexistentă. În cadrul acestor organizații, ierarhia formală este folosită ca pretext de către persoanele aflate în poziții de conducere pentru a se impune și în cadrul ierarhiei informale, dacă aceasta din urmă există. Ierarhia informală astfel obținută contribuie la respectarea și la impunerea cu mai multă ușurință a ierarhiei formale, devenind practic o dublare a acesteia. În organizațiile în care ierarhia formală nu este respectată, în mod aproape natural ierarhia informală tinde să devină mai puternică (Diefenbach și Sillince, 2011). Prin urmare, ierarhiile informale apar în mod spontan, iar indivizii care interacționează într-un grup sau organizație produc aceste ierarhii și își negociază între ei încă de la început pozițiile în cadrul ierarhiei în mod spontan, natural, fără să intenționeze acest lucru sau să realizeze exact ceea ce se întâmplă (Gruenfeld și Tiedens, 2010).

Ierarhia formală este întâlnită în majoritatea organizațiilor, indiferent de tipul acestora. În cadrul organizațiilor de tip birocratic sau ierarhic, ierarhia formală este foarte bine conturată și tinde să suprimă tentativele de formare a unei ierarhii informale care să fie foarte diferită de cea formală. Dacă, totuși, această ierarhie informală există este una foarte asemănătoare cu ierarhia formală (Diefenbach și Sillince, 2011).

Organizațiile de tipul birocratic sau ierarhic sunt bine cunoscute pentru ierarhia formală rigidă din cadrul lor, pentru specializarea pe baza unor reguli precise și pentru luarea deciziilor în mod centralizat. Activitățile și sarcinile sunt atribuite de sus în jos și reprezintă obligații oficiale. Autoritatea necesară pentru transmiterea ordinelor privind executarea sarcinilor și activităților este stabilită în mod oficial și pot exista mijloace coercitive la dispoziția conducerii pentru îndeplinirea ordinelor date (Weber, 1978, p. 956). În general, toți angajații sunt supuși unor lanțuri ierarhice oficiale de comandă și control, de transmitere de sus în jos a ordinelor și de jos în sus a informațiilor (Ahuja și Carley, 1999). Autoritatea formală este asociată cu prestigiul funcției deținute și nu depinde, de obicei, de

persoana care ocupă respectiva poziție de conducere (Mechanic, 1962). În organizațiile de tipul birocratic sau ierarhic nu doar sarcinile, activitățile și aspectele funcționale sunt atribuite și organizate în mod ierarhic, ci și relațiile sociale, care se dezvoltă ca urmare a interacțiunilor sociale din interiorul organizației, sunt bazate pe principiile ierarhiei formale (Mousnier, 1973).

În general, în cadrul organizațiilor birocratice sau ierarhice, ierarhia informală nu este una foarte bine dezvoltată sau conturată, deoarece ierarhia formală este mai importantă pentru funcționarea organizației, iar conducătorii acesteia au la dispoziție mijloace pentru întărirea ierarhiei formale, respectiv sancțiuni (Diefenbach și Sillince, 2011). De altfel, Oedzes *et al.* (2019, p. 320) arată faptul că grupurile dezvoltă ierarhii informale mai puternice atunci când există „situații care sunt slab definite, imprevizibile și nestructurate”, ceea ce nu este cazul organizațiilor de tipul birocratic sau ierarhic. De asemenea, Schultz (1995, pp. 44–45) consideră că ierarhia informală este bazată pe tradiții puternice existente în cadrul unui departament și că această ierarhie uneori întărește diferențele formale de putere, în timp ce alteori suprimă egalitatea formală.

REZULTATELE CERCETĂRII

Cercetarea a arătat faptul că organizația în cadrul căreia sunt angajați membrii echipei studiate prezintă elementele caracteristice ale culturii organizaționale de tipul birocratic (ierarhic), și anume: deciziile importante sunt luate numai la nivelurile ierarhice superioare, respectarea lanțului ierarhic este obligatorie, organizația emite cu regularitate noi instrucțiuni și ordine de serviciu, iar regulamentele și procedurile stabilite la nivel central trebuie urmate *ad litteram*. Prin urmare, organizația influențează activitățile participanților nu doar prin impunerea de noi reguli și prin activitățile de control, ci și prin deciziile luate referitor la achizițiile de echipamente și materiale, impunând astfel desfășurarea anumitor activități specifice. Pe lângă asta, organizația încearcă să intervină și în interacțiunilor sociale dintre indivizi, unele documente emise de către organizație fiind îndreptate în mod explicit asupra relațiilor sociale dintre angajați, de exemplu, organizația încercând să interzică, printre altele, umorul folosit între angajați.

Ierarhia formală, stabilită în mod precis de către organizație, printr-o serie de documente interne, acționează și ea asupra relațiilor sociale dintre indivizi, influențând puternic și modul în care se stabilește ierarhia informală, chiar dacă aceasta din urmă nu este una foarte bine dezvoltată, acest lucru fiind urmarea directă a rigidității ierarhiei formale.

Așadar, organizația influențează în mod complex activitățile și interacțiunile dintre participanți, chiar dacă această influență nu este cel mai probabil sesizată în mod conștient de către membrii grupului, ci doar luată ca atare. În continuare, vom arăta cum influențează participanții fiecare factor identificat ca acționând ca un mijloc de presiune al organizației asupra membrilor acesteia.

CUM ACȚIONEAZĂ CULTURA ORGANIZAȚIONALĂ ASUPRA PARTICIPANȚILOR

Așa cum am menționat mai sus, participanții își desfășoară activitatea în cadrul unei culturi organizaționale de tip birocratic (ierarhic), iar deciziile importante, precum investițiile sau oportunitatea unor lucrări majore de reabilitare, se iau în mod centralizat, numai la nivelurile ierarhice superioare, participanții la cercetare având doar rolul de a semnala starea infrastructurii. În sarcina structurilor locale, reprezentate de district și echipă, intră numai lucrările și reparațiile minore, doar acestea putând fi decise de către șeful de district, eventual cu consultarea șefilor de echipă, dar acest lucru din urmă nu este unul obligatoriu. Singura excepție este reprezentată de lucrările cu caracter urgent, unde decizia este luată la nivelul districtului, dar în acest caz nu este vorba despre necesitatea unor achiziții, materialele folosite existând deja în inventarul districtului.

Regulamentele și instrucțiunile de serviciu stabilesc în mod precis procedurile de urmat și deciziile care pot fi luate la nivelul conducerii districtului și a echipei. Urmarea cu strictețe a regulilor și procedurilor scrise constituie un lucru nu doar obișnuit, ci fără de care nu poate fi imaginată funcționarea organizației, orice nerespectare a acestora, care este adusă la cunoștința conducerii, reprezentând abatere profesională și putând fi sancționată în mod drastic, în funcție de natura acesteia, sancțiunile putând ajunge până la desfacerea disciplinară a contractului de muncă. Relațiile membrilor echipei cu personalul cu funcție de conducere, altul decât cel din cadrul districtului, sunt în general formale, reci, impersonale și sunt bazate pe un lanț ierarhic. Însă și la nivel local pot apărea relații de natură conflictuală, în cazul nerespectării lanțului ierarhic. Ordinele de serviciu date de către conducere, atât de către cea locală, cât și de către cea a secției, trebuie respectate, atâta vreme cât acestea nu încalcă vreun regulament sau vreo instrucțiune de serviciu. Dacă, în timpul programului de lucru, vreunul dintre participanți nu vrea să execute un ordin al șefului de district sau al șefului de echipă, acesta poate fi sancționat cu tăierea orelor rămase până la încheierea programului, din momentul săvârșirii abaterii.

Așadar, participanții își desfășoară activitatea în cadrul unei culturi organizaționale de tip birocratic sau ierarhic, în care regulamentele, ordinele de serviciu, procedurile, instrucțiunile, respectarea lanțului ierarhic și a deciziilor conducerii sunt elementele caracteristice. Există și o distanță mare față de putere, în sensul definit de către Hofstede (2001, p. 83), adică diferența dintre măsura în care un conducător poate influența comportamentul unui subordonat și măsura în care subordonatul poate influența comportamentul conducătorului, în parte și pentru că participanții și superiorii lor ierarhici (cu excepția șefului de echipă) nu lucrează în aceleași amplasamente și nici chiar în aceleași intervale orare; aceasta din urmă, în cazul conducerii secției și a structurilor superioare acesteia. În mod firesc, nu pot exista raporturi apropiate atunci când persoanele respective interacționează rareori sau chiar deloc și, astfel, conducătorii își impun deciziile prin mijloace precum note

telefonice sau documente scrise, fără ca subordonații să poată contesta aceste ordine și să nu riște o sancțiune pentru nerespectarea acestora.

În concluzie, cultura organizațională de tip birocratic sau ierarhic a organizației din care fac parte participanții este caracterizată de o diviziune precisă a muncii, fiecare angajat având o sarcină specifică de îndeplinit, iar această diviziune este stabilită prin reguli explicite, scrise, definite și standardizate. În cele din urmă, cultura organizațională de tipul birocratic asigură, cel puțin în teorie, promovarea în funcțiile superioare ierarhic într-un mod transparent, pe baza competențelor și calităților profesionale ale individului și a studiilor efectuate, și nu pe criterii informale, iar unul dintre lucrurile care contribuie la această situație este caracterul impersonal al relațiilor sociale dintre angajați, care înlătură emoțiile din contextul profesional.

CUM ÎI INFLUENȚEAZĂ STRUCTURA ȘI PROCESELE PE PARTICIPANȚI

Structura organizațională a companiei în care sunt angajați participanții la acest studiu este una de tipul vertical, ierarhică, având limite și competențe bine stabilite între subunități, iar membrii echipei răspund doar în fața personalului superior ierarhic aflat pe ramura corespunzătoare subunității din care fac parte, personalul de conducere din structurile paralele neavând vreo autoritate formală asupra acestora.

Programul de noapte al participanților creează o separare temporală între conducerea secției din care fac parte și cele două structuri pe care putem să le numim locale, districtul și echipa. De aici rezultă și o oarecare imprevizibilitate a lucrărilor efectuate de participanți, unele lucrări programate anterior fiind anulate în cursul zilei de către conducerea secției și stabilite alte lucrări noi. De asemenea, există o separare spațială între conducerea secției și districte și echipe, sediul secției aflându-se într-un amplasament în care nu se găsesc unități subordonate. Astfel, chiar și în cazul subunităților care au programul de lucru în timpul zilei, pentru o comunicare față în față, conducerea secției trebuie să se deplaseze la locul desfășurării activității subordonaților. Din acest motiv, comunicarea se desfășoară, în general, prin mijloace de tipul notelor telefonice, informări scrise sau prin intermediul șefului de district, care primește uneori comunicări verbale telefonice de la conducerea secției. Pe lângă asta, prin natura atribuțiilor specifice, dar și din cauza programelor de lucru desfășurate în intervale orare care nu se intersectează, membrii echipei nu comunică și nici nu se întâlnesc cu personalul ierarhic superior aflat deasupra secției în organigramă, în unele cazuri, anumiți participanți la cercetare neavând vreodată astfel de interacțiuni, de-a lungul întregii lor cariere. Singura excepție o reprezintă șeful de echipă, care participă trimestrial la ședințele unde este prezent și personalul superior ierarhic menționat mai sus, împreună cu șeful de district.

Procesele organizaționale sunt succesiuni de sarcini și activități specifice care generează drept rezultat final produsele sau serviciile oferite de către companie (Nistala *et al.*, 2016). În cazul organizației studiate, fiecare subunitate are specificat în mod clar succesiunea de sarcini și activități, rezultând un domeniu de activitate specific, unde nu există posibilitatea de preluare a unor sarcini sau activități de la o altă subunitate. Acest lucru se întâmplă deoarece angajații din cadrul fiecărei subunități sunt specializați, instruiți și autorizați să execute numai anumite sarcini și activități specifice, iar o astfel de acțiune ar reprezenta încălcarea instrucțiunilor și regulamentelor de serviciu în vigoare.

EFACTUL REGULAMENTELOR ȘI ORDINELOR DE SERVICIU ASUPRA PARTICIPANȚILOR

Organizația din care fac parte participanții la studiu emite periodic o serie de documente care reglementează felurite aspecte ale activității angajaților, corpul reglementărilor, ordinelor, instrucțiunilor, manualelor și codurilor fiind unul destul de voluminos și în creștere în ultimul deceniu, putându-se vorbi despre o raționalizare din ce în ce mai mare a proceselor din cadrul organizației.

Prin urmare, în cadrul organizației există un număr destul de mare de regulamente, instrucțiuni de serviciu, coduri, manuale și ordine de serviciu, iar cantitatea acestora se află într-o creștere continuă. Dacă regulamentele, codurile, manualele și instrucțiunile sunt într-un număr oarecum stabil, remarcându-se doar actualizări ocazionale ale acestora și, rareori, emiterea unui document nou (un astfel de document nou fiind Codul etic, emis în anul 2011), ordine noi de serviciu apar aproape în fiecare lună, justificarea numărului în continuă creștere a acestora fiind, în general, un eveniment deosebit petrecut în cadrul organizației sau în afara acesteia, dar care implică un angajat care se deplasează de la/spre locul de muncă, eveniment care trebuie adus la cunoștința personalului. De multe ori, un asemenea ordin de serviciu nu aduce o noutate propriu-zisă, ci arată o situație în care un angajat nu a respectat un regulament sau o instrucțiune de serviciu și, astfel, ordinul respectiv constituie un prilej de a solicita conducătorilor subunităților și structurilor locale ca angajații aflați în subordine să fie reinstruiți în privința unui anumit regulament sau anumite instrucțiuni de serviciu. Un exemplu concret al unui astfel de ordin este cel emis cu ocazia când o persoană nu și-a actualizat datele personale din fișa de protecția muncii și a avut un accident la plecarea de la muncă, aflându-se astfel pe un traseu nedeclarat în respectiva fișă și neputând fi încadrată la accident de muncă. Ordinul reamintea necesitatea actualizării în caz de nevoie a datelor personale, precum și furnizarea tuturor traseelor posibile între adresa de domiciliu și locul de muncă.

Confrunțați cu numărul mare și în continuă creștere al regulamentelor, codurilor, ordinelor și instrucțiunilor de serviciu, participanții reușesc cu greu să își însușească în mod adecvat noile reglementări, întâmplându-se de multe să rețină o

versiune anterioară a unui ordin de serviciu, instrucțiune sau regulament, în cazurile când acestea sunt actualizate sau înlocuite cu un alt ordin de serviciu, instrucțiune sau regulament. Acest fenomen este determinat și de faptul că participanții sunt puși rareori în situații în care să-și utilizeze cunoștințele referitoare la prevederile celor mai noi versiuni ale regulamentelor, ordinelor sau instrucțiunilor de serviciu, precum în cazul exemplului de mai sus, cu necesitatea actualizării datelor personale, pentru eventualitatea unui accident la plecarea sau venirea de/la serviciu. De regulă, însă, participanții cunosc în mare parte regulamentele, codurile, ordinele și instrucțiunile de serviciu, chiar dacă nu este vorba despre cea mai nouă versiune a acestora. De asemenea, prevederile acestora sunt, de obicei, respectate, orice încălcare a acestora putând avea consecințe, nu numai în ceea ce privește prin sancțiunile posibile, ci și prin posibilitatea unor vătămări corporale sau chiar consecințe mai grave (de exemplu, interzicerea începerii lucrului înainte de confirmarea scoaterii de sub tensiune a șinei de contact poate avea consecințe fatale).

CUM INFLUENȚEAZĂ IERARHIA FORMALĂ ȘI CEA INFORMALĂ INTERACȚIUNILE SOCIALE ALE PARTICIPANȚILOR

Ierarhia formală a organizației în care activează participanții are o structură piramidală, ramificată pe domeniile specifice de activitate. Fiecare nivel ierarhic superior poate ordona oricărui nivel ierarhic inferior, dar în general ordinul se adresează nivelului ierarhic imediat inferior, chiar dacă acțiunea finală este efectuată de personalul aflat la mai multe niveluri ierarhice față de persoana care a dat comanda inițială.

În cadrul ierarhiei formale a echipei studiate, șeful de echipă este liderul desemnat de către organizație, acesta are un înlocuitor, care-i ține locul atunci când se află în concediu, iar restul membrilor echipei sunt egali în ceea ce privește drepturile și obligațiile. Înlocuitorul șefului de echipă este însă egal în drepturi și obligații cu restul muncitorilor, atunci când nu ține locul șefului de echipă. Ocazional, atunci când au loc lucrări comune, cu personalul întregului district, membrii echipei pot fi subordonați și șefului de echipă de la una dintre celelalte două echipe, atunci când lucrarea se desfășoară pe „distanța” respectivului (pe care o are în grijă) și acesta are comanda operațiunilor. De asemenea, șeful de echipă poate fi subordonat și altui șef de district, într-o situație similară, când se desfășoară lucrări de anvergură pe raza unui alt district, iar conducerea revine șefului districtului local. Tot cu această ocazie, ceilalți membri ai echipei pot fi subordonați și unuia sau mai multora dintre șefii de echipă de la districtul local sau chiar șefului local de district, dacă acesta intervine direct, fără a mai transmite ordinul prin intermediul șefilor de echipă. În astfel de situații, orice ordin primit de la personalul superior ierarhic care face parte din subunitate trebuie executat, chiar dacă respectiva persoană nu aparține districtului din care fac parte participanții.

În afara ierarhiei formale din cadrul echipei propriu-zise, există o relație de subordonare față de șeful de district, care are în subordinea sa cele trei echipe. Relații de subordonare ierarhică există și cu conducerea subunității, respectiv cu șeful de secție, șeful adjunct de secție, inginerii coordonatori, maistrul coordonator sau instructorii de personal. Aceste relații de subordonare se manifestă în mod direct doar periodic: cu ocazia unor lucrări importante sau atunci când șeful de secție, șeful adjunct de secție sau inginerii coordonatori își efectuează controalele trimestriale, atunci când o parte a participanților are școala personalului cu instructorii de personal, sau atunci când maistrul coordonator ordonă efectuarea unei anumite lucrări urgente.

Personalul cu funcții de conducere superior ierarhic șefului de subunitate nu are relații directe cu membrii echipei, cu excepția șefului de echipă, care participă trimestrial la ședințe unde câteodată este prezent acest tip de personal. Însă acele ședințe nu presupun decât rareori o interacțiune directă între șeful de echipă și personalul cu funcții de conducere aflat în afara subunității, fiind rezervate unor chestiuni care au în general scopuri de informare, cu privire la implementarea de noi tehnologii, modificări de regulamente, coduri sau instrucțiuni și ordine de serviciu sau aflarea eventualelor probleme organizatorice sau materiale cu care se confruntă districtele.

De cele mai multe ori într-o organizație, pe lângă ierarhia formală, apare și o ierarhie informală, care poate fi mai puternică uneori decât ierarhia formală sau poate reprezenta pur și simplu o replică a celei formale. Cu toate că organizația în care sunt încadrați participanții este una de tipul birocratic sau ierarhic, care, așa cum am văzut mai sus, previne de obicei formarea unor ierarhii informale prin structurare, definirea clară și specificarea limitelor atribuțiilor de serviciu și reducerea astfel a situațiilor imprevizibile, există în interiorul grupului studiat o ierarhie informală, chiar dacă mai puțin dezvoltată. Modul în care se naște această ierarhie informală în cadrul echipei este în concordanță cu cel arătat de unele lucrări axate pe studierea mediului organizațional, menționate mai sus, ierarhia informală fiind în acest caz o formă de întărire a ierarhiei formale. Astfel, liderul ierarhiei informale este același cu liderul ierarhiei formale, respectiv șeful de echipă, urmat de înlocuitorul său, iar ordonarea restului participanților în ierarhia informală se face, în general, în funcție de agresivitatea verbală a indivizilor, în spatele căreia este însă intuită mereu sau chiar menționată în mod explicit posibilitatea agresiunii fizice. Un indiciu al semnificației acestei agresivități verbale este dat de teoreticienii evoluționiști, care au arătat că ierarhiile informale și semnalele non-verbale transmise de către liderii unui grup au rolul de a indica membrilor cine ar fi învingătorul în cazul unei lupte între membrii grupului, ierarhia acționând astfel ca o construcție socială care previne apariția violenței (Gruenfeld și Tiedens, 2010, p. 1265). Ierarhia informală nu are vreun rol însă în timpul proceselor de muncă, ci folosește doar la stabilirea modului de interacțiune în relațiile sociale create în afara activităților specifice din cadrul proceselor de muncă.

CONCLUZII ȘI LIMITE ALE CERCETĂRII

Am văzut faptul că grupul studiat este încadrat într-o organizație, care are o cultură de tipul birocratic sau ierarhic, unde este foarte importantă respectarea regulilor și procedurilor, iar deciziile majore sunt luate la nivel centralizat și sunt apoi transmise de-a lungul unui lanț ierarhic până la executanții propriu-ziși. Angajații de la nivelurile ierarhice inferioare, din care fac parte și membrii grupului nostru, au o putere de decizie aproape inexistentă, în ceea ce privește funcționarea organizației. Aceștia transmit informații către nivelurile ierarhice superioare, iar de acolo vin deciziile care stabilesc ce anume trebuie făcut cu informațiile respective. Acest lucru se întâmplă și deoarece cultura organizațională este influențată de structura și procesele organizației. Structura verticală, ierarhică a organizației stabilește în mod precis limitele și responsabilitățile nu numai pentru subunități, ci și pentru fiecare angajat. Procesele organizației, succesiunea sarcinilor și activităților, sunt influențate de structura verticală, reducând la maximum posibilitatea de intersectare între subunități sau între angajați în îndeplinirea sarcinilor și activităților.

Ierarhia formală este foarte importantă atât pentru organizație, cât și pentru participanți. Respectarea lanțului ierarhic asigură, în viziunea organizației, buna funcționare a proceselor și îndeplinirea cu succes a scopurilor organizației. Participanții, în schimb, aspiră la nivelurile ierarhice superioare, care dețin nu doar prestigiul asociat funcției, ci și o recompensare financiară asociată cu poziția în ierarhie. Faptul că ierarhia formală a organizației este puternică limitează și uneori împiedică formarea și dezvoltarea ierarhiilor informale, iar dacă acestea apar, rămân la un nivel slab conturat, fiind destul de asemănătoare cu ierarhia formală, ceea ce este și cazul membrilor grupului studiat.

Cercetarea a arătat faptul că organizația, în general, influențează interacțiunile dintre participanți mai mult decât ar considera aceștia, dacă și-ar pune această întrebare, nu atât prin cultura organizațională birocratică, prin structura verticală și procesele organizației, prin reglementări și ordine de serviciu, ci, mai ales, prin diferența de putere decizională dintre nivelurile ierarhice superioare și cele inferioare, fenomen care determină, de cele mai multe ori, funcționarea cvasimecanică a subunităților organizației.

Această cercetare a studiat un grup restrâns, o echipă încadrată într-o structură a unei organizații, structură formată din trei asemenea echipe, alcătuite din cel mult zece indivizi. Rezultatele obținute ar fi putut fi diferite, într-o măsură mai mică sau mai mare, dacă analiza ar fi fost efectuată din interiorul uneia dintre celelalte două echipe, mai ales în ceea ce privește interacțiunile sociale din cadrul grupului și, foarte posibil, ierarhia informală. Din acest punct de vedere, orice încercare de generalizare este nerecomandată, iar acest lucru reprezintă una dintre limitele cercetării, aceasta neputând fi reprodusă în aceleași condiții, deoarece condițiile (participanții) s-au schimbat deja la data finalizării cercetării. Cu toate

acestea, în ceea ce privește influența organizației asupra participanților, aceasta este la fel de puternică pentru toate cele trei echipe și, de asemenea, pentru celelalte structuri din cadrul organizației, o cercetare viitoare putând, cel mai probabil, constata acest fenomen.

Pe lângă limita menționată mai sus, mai există și altele, unele fiind deja arătate de literatura de specialitate. Astfel, Nurani (2008) arată că principalele limite ale cercetării de tip etnografic sunt reprezentate de faptul că o astfel de cercetare este dificil de reprodus, deoarece reprezintă un eveniment care are loc într-un cadru natural, iar acesta nu poate fi replicat, având așadar o problemă de fidelitate. De asemenea, există și problema validității, pentru că nu pot fi controlate variabilele externe, precum în cazul altor tipuri de cercetări. Pe de altă parte, Hammersley (1990) consideră că problemele de fidelitate și validitate ale cercetărilor etnografice trebuie abordate ținând cont de faptul că există descrieri multiple, necontradictorii și adevărate ale oricărui fenomen cercetat.

Prin urmare, este extrem de probabil ca, în cazul în care o cercetare asemănătoare ar fi efectuată în cadrul organizației asupra unei alte echipe sau chiar asupra aceleiași echipe, rezultatele obținute să nu fie unele similare. În primul rând, participanții nu mai sunt aceiași de la începutul studiului, iar, în doilea rând, în perioada imediat următoare va avea loc o nouă schimbare în componența echipei, prin pensionarea altor doi membri, eveniment ce va fi urmat de venirea unor noi angajați. Aceste evenimente vor modifica interacțiunile sociale și ierarhia informală a grupului. Singura variabilă care va rămâne neschimbată, așa cum am precizat anterior, este modalitatea în care organizația își influențează membrii, prin cultură organizațională, structură și procese, regulamente și ordine de serviciu. Această presiune constantă a organizației asupra membrilor săi nu reprezintă, în esență, un fenomen negativ: asigură funcționarea fluentă a organizației și evită intersectarea structurilor și angajaților în îndeplinirea sarcinilor și atribuțiilor de serviciu, menținând coerența proceselor și activităților specifice.

BIBLIOGRAFIE

1. Ahuja, M.K. & Carley, K.M. (1999). Network Structure in Virtual Organizations. *Organization Science*, 10, p. 741–757.
2. Alvesson, M. (2016). Organizational Culture and Work. In S. Edgell, H. Gottfried și E. Granter (editori.), *The Sage Handbook of the Sociology of Work and Employment* (p. 262–282), London, UK: Sage.
3. Anderson, A. & Thomas, H.D.C. (1996). Work Group Socialization. In M.A. West (ed), *Handbook of Work Group Psychology* (p. 423–450), Chichester, UK: Wiley & Sons.
4. Anderson, C. & Brown, C.E. (2010). The Functions and Dysfunctions of Hierarchy. *Research in Organizational Behavior*. <https://DOI.org/10.1016/j.riob.2010.08.002>.
5. Blau, P.M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New Brunswick, NJ: Transaction Books.
6. Cameron, K.S. & Quinn, R.E. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*, 3rd ed. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

7. Deal, T.E. & Kennedy, A.A. (1983). Culture: A New Look Through Old Lenses. *Journal of Applied Behavioral Sciences*, 19, p. 498 – 506.
8. Diefenbach, T. & Sillince, J.A.A. (2011). Formal and Informal Hierarchy in Different Types of Organization. *Organization Studies*, 32(11) p, 1515–1537.
9. Ernst, R.C. (1985). Corporate Cultures and Effective Planning: An Introduction to the Organization Culture Grid. *Personnel Administrator*, 30, p. 49 – 60.
10. Fiske, S.T. (2010). Interpersonal Stratification. Status, Power, and Subordination, în S.T. Fiske, D. Gilbert și G. Lindzey (eds.), *Handbook of Social Psychology* (p. 941–982), 5th ed., Hoboken, NJ: Wiley & Sons.
11. French, W.L. (1990). *Human Resources Management*, 2nd ed. Boston, MA: Houghton Mifflin.
12. Gibson, J.L., Ivancevich, J.M., Donnelly, Jr., J.H. et al. (2012). *Organizations: Behavior, Structure, Processes*, 14th ed. New York, NY: McGraw-Hill.
13. Gruenfeld, D.H. și Tiedens, L.Z. (2010). Organizational Preferences and Their Consequences. In S.T. Fiske, D. Gilbert și G. Lindzey (editori), *Handbook of Social Psychology* (p. 1252–1286), 5th ed., Hoboken, NJ: Wiley & Sons.
14. Handy, C. (1993). *Understanding Organizations*. London, UK: Penguin Books.
15. Hammersley, M. (1990). What's Wrong with Ethnography? The Myth of Theoretical Description. *Sociology*, 24, p. 597–615.
16. Hazem Shayah, M. & Zehou, S. (2019). Organizational Culture and Innovation: A Literature Review. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, 344, p. 465–472.
17. Hirschhorn, L. & Gilmore, T. (1992). The New Boundaries of the “Boundaryless” Company. *Harvard Business Review*, May-June 1992, 4–16. Accesat în data de 29 august 2020 de la: <https://hbr.org/1992/05/the-new-boundaries-of-the-boundaryless-company>.
18. Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*, 2nd ed. Thousand Oaks, CA: Sage.
19. Hofstede, G., Hofstede G.J. & Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind. Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival*, New York, NY: McGraw-Hill.
20. Hofstede, G., Neuijen, B., Ohavy, D. et al. (1990). Measuring Organisational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases. *Administrative Science Quarterly*, 35, p. 286–316.
21. Leavitt, H.J. (2004). *Top Down: Why Hierarchies are Here to Stay and How to Manage Them More Effectively*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press.
22. Magee, J.C. & Galinsky, A.D. (2008). Social Hierarchy: The Self Reinforcing Nature of Power and Status. *Academy of Management Annals*, 2(1), p. 351–398.
23. Mechanic, D. (1962). Sources of Power of Lower Participants in Complex Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 7, p. 349–364.
24. Mintzberg, H. (1979). *The Structuring of Organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
25. Moreland, R.L. & Levine, J.M. (2006). Socialization in Organizations and Work Groups. In R. L. Moreland și J.M. Levine (editori), *Small Groups* (p. 469–498), New York, NY: Psychology Press.
26. Mousnier, R. (1973). *Social Hierarchies*. New York, NY: Schocken Books.
27. Murray, A. (2015). Fortune 500: Five Things You Didn't Know. *Fortune Magazine*, June 4, 2015. Accesat în data de 10 august 2020 de la: <http://fortune.com/2015/06/04/fortune-500-facts/>.
28. Nistala, P.V., Nori, K.V., Natarajan, S. et al. (2016). Quality Management and Software Product Quality Engineering. In I. Mistrík, N. Ali, B. Tekinerdogan et al. (editori), *Software Quality Assurance* (p. 133–150), Waltham, MA: Morgan Kaufmann.
29. Nurani, L.M. (2008). Critical Review of Ethnographic Approach. *Jurnal Sosioteknologi Edisi*, 14, 7, p. 441–447.

30. Oedzes, J.J., Van der Vegt, G.S., Rink, F.A. *et al.* (2019). On the Origins of Informal Hierarchy: The Interactive Role of Formal Leadership and Task Complexity. *Journal of Organizational Behavior*, 40, p. 311–324.
31. Ritzer, G. (2003). *Mcdonaldizarea societății*. București: Editura Comunicare.ro.
32. Schultz, M. (1995). *On Studying Organizational Cultures. Diagnosis and Understanding*. New York, NY: Walter de Gruyter.
33. Tannenbaum, A.S., Kavcic, B., Rosner, M. *et al.* (1974). *Hierarchy in Organizations. An International Comparison*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
34. Weber, M. (1978). *Economy and Society*. Berkeley and Los Angeles, CA: University of California Press.