

Cuprins

Introducere	9
-------------------	---

Partea I

TEORIA ORGANIZĂRII ȘI COMPORTAMENTUL ORGANIZAȚIONAL

Capitolul 1

Comportamentul organizațional : între istorie și dezvoltare	15
O scurtă istorie	15
Inceputurile	16
Teoria resurselor umane și perspectiva comportamentului organizațional	18
Teoria X și teoria Y în formularea lui McGregor	20
W. Ouchi despre tipul Z de organizare	20
Transformări și noi provocări	24
Globalizarea ca fapt și tendință	25
Competiția și schimbarea : presiuni pentru o nouă abordare	27
Tehnologia informației și comunicării	28
O nouă provocare : corporațiile de afaceri își asumă și scopuri extraeconomice	36
Efectele diversității demografice asupra comportamentului organizațional	39
Între consacrare și dezvoltare : imaginația managerială	45

Partea a II-a

ORGANIZARE, ORGANIZAȚII : FORME ȘI STRUCTURI

Capitolul 2

Specificul organizațiilor și al organizării sociale	51
Abordări diferite, perspective multiple	52
Organizația ca sistem rațional	56
Organizația ca sistem natural	58
Organizația ca sistem deschis	63

De la diversitate la convergență	67
<i>Perspectiva clasică și metafora mașinii</i>	67
<i>Perspectiva modernă și metafora organică</i>	68
<i>Perspectiva simbolic-interpretativă și metafora culturală</i>	69
<i>Postmodernismul și metafora colajului</i>	71
Tipuri și forme de organizare	74
<i>Organizare socială versus organizare/organizație formală</i>	75
<i>Organizări formale, organizări informale</i>	76
Instituții, organizații și relații între ele	85
<i>Semnificații ale termenului de instituție</i>	85
<i>Semnificații ale termenului de organizație</i>	88
<i>Relații între instituții și organizații</i>	89
<i>Diversitatea organizațiilor</i>	91
<i>Surse ale diversificării</i>	92
<i>Axa public-privat a diferențierii organizațiilor în spațiul social</i>	93
<i>Interferențe de stiluri manageriale între organizațiile publice și private</i>	95

Capitolul 3

Componente și relații în cadrul organizațiilor	97
Structura socială a organizației	98
<i>Aspecte normative și comportamente în structura socială</i>	98
<i>Elemente și surse de generare ale structurii sociale</i>	100
<i>Coordonate ale structurii sociale</i>	101
Participanți	107
Scopurile	108
Tehnologia	110
<i>Relații între tehnologie și structura socială</i>	111
<i>Construcția și modelarea socială a tehnologiei</i>	118
Structura fizică a organizațiilor	123
<i>Elemente ale structurii fizice</i>	124
<i>Arhitectură și comportament organizațional. Interferențe și efecte</i>	126
<i>Structura fizică a organizațiilor și formarea identității individuale și de grup</i>	129
<i>Noi deschideri : spre arhitectura organizației postmoderne</i>	135

Partea a III-a

ORGANIZAȚII, MEDII ȘI SCHIMBARE ORGANIZAȚIONALĂ

Capitolul 4

Organizațiile și mediul lor	139
Mediul organizațional	139
<i>Indicatori de caracterizare a mediului unei organizații</i>	141
Niveleuri de analiză a relațiilor dintre organizații și medii	145
<i>Rețele organizaționale</i>	147
<i>Rețele interorganizaționale</i>	156
<i>Ecologia interorganizațională</i>	160

Implicații manageriale ale analizei interacțiunilor dintre organizații și mediile lor	165
Construcția socială a mediilor organizaționale	170

Capitolul 5

Proiectare și schimbare organizațională. Noi forme de organizare	173
Proiectarea organizațională	173
<i>Niveluri funcționale ale organizației și relațiile dintre ele</i>	<i>175</i>
<i>Mecanisme de coordonare</i>	<i>179</i>
<i>Indicatori ai proiectării structurale</i>	<i>180</i>
<i>Alternative funcționale de organizații</i>	<i>182</i>
<i>Politicile organizațiilor și organizațiile politice</i>	<i>197</i>
Schimbare și re-proiectare organizațională	204
Surse și efecte ale schimbării organizaționale	206
Strategii de schimbare organizațională	210
<i>Reducerea mărimii (downsizing)</i>	<i>210</i>
<i>Reconceperea (reengineering)</i>	<i>213</i>
<i>Inovarea strategică</i>	<i>215</i>
<i>Organizarea prin haos</i>	<i>217</i>
Ieșirea din birocratie. Noi forme de organizare	221
<i>Organizarea de tip rețea</i>	<i>225</i>
<i>Contractarea serviciilor în afara organizației (outsourcing)</i>	<i>226</i>
<i>Organizația virtuală</i>	<i>226</i>

Partea a IV-a

OAMENII ÎN ORGANIZAȚII: MOTIVAȚIE, SATISFACȚIE, CULTURĂ

Capitolul 6

Motivație, satisfacție, performanță	235
<i>Motivația – factor generator al comportamentului</i>	<i>236</i>
<i>Teorii ale motivației și satisfacției</i>	<i>238</i>
<i>Procesul motivării pentru muncă</i>	<i>246</i>
<i>Factori motivaționali ai performanței. Relații între motivație, satisfacție și performanță</i>	<i>251</i>

Capitolul 7

Cultura organizațională	262
<i>Referințe ale culturii organizației</i>	<i>263</i>
<i>Cunoașterea și managementul cunoașterii</i>	<i>267</i>
<i>Învățare și schimbare în cultura organizațională</i>	<i>275</i>

Partea a V-a
MANAGEMENTUL ORGANIZAȚIILOR

Capitolul 8	
Management organizațional și conducere	285
Management și conducere. Diferențe și interferențe conceptuale	286
<i>Manageri și conducători</i>	287
<i>Conducere și antreprenoriat</i>	290
Funcțiile și conținutul activității manageriale	293
<i>Funcțiile managementului</i>	293
Conținutul activității manageriale	295
Evoluția managementului. De la managementul organizațiilor industriale la managementul organizării postindustriale	301
<i>Paradigme alternative</i>	302
<i>Competiția paradigmelor în managementul strategic</i>	306
Despre eficiența conducerii în secolul XXI	310
Bibliografie	315

Organizare socială versus organizare/organizație formală

Există, prin urmare, o serie de aspecte ce diferențiază conceptul general de organizare socială de cel de organizare, respectiv organizație formală. Pentru a evidenția diferențele dintre cele două tipuri sau forme de organizare, Peter M. Blau și Richard Scott (1962) propun definirea conceptului de organizare socială ca referindu-se la căile prin care comportamentul uman devine conform cu ordinea socială, respectiv la acele regularități din comportamentul oamenilor ce sunt determinate mai curând de condițiile sociale în care aceștia se află, decât de caracteristicile lor fiziologice sau psihologice ca indivizi. În multitudinea condițiilor sociale care influențează conduita oamenilor pot fi identificate două mari tipuri ce constituie „cele două aspecte de bază ale organizării sociale: (1) structura relațiilor sociale dintr-un grup sau o colectivitate mai mare de oameni și (2) orientările și credințele împărtășite ce unesc membrii colectivității și le ghidează comportamentul” (P.M. Blau și W.R. Scott, 1962, p. 2). Cele două dimensiuni ale organizării sociale, respectiv rețeaua de relații sociale și orientările comune, sunt deseori desemnate și în termeni de structură socială, respectiv de cultură. Fiecare societate, argumentează autorii, dispune de o structură socială și de o cultură complexe, iar fiecare comunitate din cadrul unei societăți poate fi caracterizată prin aceste două dimensiuni ale organizării sociale, dimensiuni ce se reproduc, mai departe, la nivelul fiecărui grup din cadrul unei comunități. Logica prin care modelele de comportament devin organizate social ar avea următorul demers: oamenii tind să se conformeze mai mult sau mai puțin așteptărilor celorlalți, însă gradul de conformare le influențează atât relațiile cu ceilalți, cât și statusul social. Statusul social influențează, la rândul său, inclinațiile oamenilor de a adera la normele sociale, precum și șansele lor de a realiza obiectivele valorizate (social și personal), ceea ce conduce la necesitatea ca modelele lor de comportament să devină social organizate.

Spre deosebire de formele de organizare socială ce se constituie ori de câte ori oamenii trăiesc și acționează împreună, o organizație formală apare și este desemnată ca atare numai atunci când este în mod deliberat creată pentru atingerea unor scopuri. Altfel spus, acceptarea conștientă, deliberată (și nu spontană) de către un grup de oameni a unui scop ce urmează a fi atins, a regulilor pe care membrii acestuia sunt așteptați să le urmeze și a structurii de statusuri ce definește relațiile dintre ei reprezintă criteriile pe baza cărora se poate distinge o organizare formală de alte forme de organizare socială. Totuși, constituirea unei forme de organizare pe baze formale, respectiv statuarea unei organizații formale, nu implică în mod necesar faptul că activitățile sau interacțiunile membrilor se vor conforma automat și riguros regulilor, normelor sau procedurilor instituite formal. Aceasta înseamnă că în orice organizare formală este de așteptat să apară grupuri, relații, norme, structuri, respectiv organizări informale. Altfel spus, organizările formale și cele informale nu pot fi separate decât cel mult teoretic, iar criteriul care stă la baza diferențierii celor două forme de organizare este cel al gradului lor de structurare. Totuși, este important de menționat că cele două mari tipuri de organizare trebuie înțelese ca fiind extremele unui continuum de forme organizaționale, întrucât este greu de imaginat că vom găsi în realitate forme de organizare care să fie pur formale sau pur informale. Să definim în continuare caracteristicile celor două forme de organizare pentru a discuta apoi despre semnificațiile și importanța existenței structurilor informale în organizațiile formale, precum și despre implicațiile acestora la nivelul managementului.

Organizări formale, organizări informale

Înainte de a descrie caracteristicile organizării informale, pe de o parte, și ale celei formale, pe de altă parte, să menționăm că folosim termenii de organizare, sistem, structură sau rețele de relații informale exclusiv prin raportare la organizarea sau organizația formală. Altfel spus, conceptul de „organizare informală” nu se referă la toate tipurile de modele emergente ale vieții sociale, ci doar la cele ce apar și se dezvoltă în cadrul unei organizații instituite formal. Nu vorbim, de exemplu, despre organizarea informală a unei familii sau a unei comunități, însă vorbim despre structurile, rețelele sau organizările informale apărute în interiorul unui sistem formal de organizare. De altfel, așa cum remarcă pe bună dreptate Blau și Scott (1962), distincția dintre aspectele formale și cele informale ale vieții organizaționale este doar una analitică și, prin urmare, nu ar trebui reificată. Și aceasta întrucât, așa cum am specificat mai sus, în realitate nu vom găsi niciodată două forme distincte de organizare, ci doar organizații în care se întrepătrund aranjamentele formale cu cele informale. Pentru a observa însă în ce măsură este influențat comportamentul organizațional de existența structurilor informale și, mai ales, de modul de combinare a aspectelor formale cu cele informale, este necesar să descriem mai întâi principalele caracteristici ale fiecăreia dintre cele două forme de organizare.

În plan informal se constituie grupuri de oameni, caracterizate prin existența unor relații spontane, flexibile sau nedefinite cu claritate. Natura exactă a interacțiunilor dintre membri și chiar scopurile organizării nu sunt specificate. Cu alte cuvinte, organizarea informală este slab structurată sau, mai precis, cu o structură nedefinită în mod explicit. O ilustrație a unor astfel de relații este reprezentată de grupurile de prietenie sau afilierea empatică ce apar în aproape orice organizație formală, cel puțin după o perioadă de interacțiune, cunoaștere și „tatonare” reciprocă a persoanelor în cadrul relațiilor de muncă. În urma acestor interacțiuni și a dezvoltării relațiilor informale, oamenii ajung să depășească constrângerile structurii formale, realizând activitățile mai degrabă în spiritul unui consens informal decât al cerințelor impuse de regulile formale. Sunt cunoscute, de exemplu, situațiile în care membrii unui grup de muncă ce funcționează și în virtutea unor relații de prietenie se sprijină reciproc în îndeplinirea sarcinilor, uneori chiar preluându-și unul altuia o serie de responsabilități pentru a se proteja în acest fel de rigorile reglementărilor formale (respectiv a sancțiunilor asociate acestora). Existența unor astfel de structuri informale poate fi pusă cel mai bine în evidență cu ajutorul *sociogramei*, un instrument de cercetare folosit de sociometria lui Moreno pentru observarea, măsurarea și descrierea configurației relațiilor preferențiale, a poziției fiecărui membru al grupului în raport cu ceilalți, precum și a rețelelor de comunicare. Prin aplicarea sociogramei se pot afla o serie de aspecte interesante privind comportamentul grupului informal, respectiv modul în care acesta ar putea influența organizarea formală. Totuși, trebuie menționat că lipsa de structură clar definită a unei organizări informale nu este echivalentă cu absența unor norme, rețele de comunicare sau lideri. Dimpotrivă, toate acestea există și în organizarea informală, însă acceptarea normelor sau liderilor de către membrii organizației este implicită și spontană.

Prin opoziție cu structura informală de organizare, *organizarea formală* este tipul de organizare cu o structură clar definită, ea descriind normele, pozițiile și rolurile specifice relațiilor dintre membrii respectivei organizații. Structura organizației formale statuează,

de asemenea, ierarhia obiectivelor, relațiile de autoritate, putere și responsabilitate, canalele de comunicare etc. Datorită accentului pus pe ordine, reguli și reglementări, organizațiile formale, spre deosebire de organizările informale, sunt stabile și relativ inflexibile. Calitatea de membru într-o organizație formală este dobândită conștient, într-un moment anume. Organizația birocratică constituie o ilustrare tipică pentru organizația de tip formal.

Pentru a nuanța mai sugestiv, în funcție de câteva variabile importante, diferențele dintre organizarea formală și cea informală vom prelua și dezvoltă următorul tabel* :

Caracteristici de bază ale organizărilor formale și informale	Organizarea informală	Organizarea formală
A. Structură		
(a) Inițiere	Spontană	Planificată
(b) Implicare	Emoțională	Rațională
(c) Caracteristici	Dinamică	Stabilă
B. Terminologie	Rol	Slujbă
C. Scopuri	Satisfacția membrilor	Rentabilitatea sau deservirea societății
D. Influență		
(a) Fundament	Personalitate	Putere
(b) Tip	Putere	Autoritate
(c) Flux	De jos în sus	De sus în jos
E. Mecanism de control	Sancțiune fizică sau socială (norme)	Amenințare cu concedierea sau retrogradare
F. Comunicare		
(a) Canale	Canale informale, zvonuri	Canale formale
(b) Rețele	Slab definite, întretinând canalele obișnuite	Bine definite, urmând traiectele formale
G. Diagramă	Sociogramă	Cartă organizațională
H. Alte caracteristici		
(a) Persoanele incluse	Numeri cele „acceptabile”	Toți membrii unui grup de muncă
(b) Relații interpersoale	Apar spontan	Prescrie în descrierea postului
(c) Rolul de conducere	Determinat de calitatea de membru	Desemnat de organizație
(d) Premisele interacțiunii	Caracteristici personale de status	Sarcini funcționale sau poziții
(e) Temerul angajamentului	Covășire	Loyalitate

* Adaptat după Jerry L. Gray și Frederick A. Starke, *Organizational Behaviour: Concept and Applications*, Charles E. Merrill, Columbus, Ohio, ediția a III-a, 1984, p. 462.

După cum menționam anterior, organizațiile formale, ca și cele informale, nu pot fi considerate și analizate ca două entități total distincte, complet diferite sau opuse una

alteia. Dacă admitem că orice organizație formală dispune de organizări informale sau că structurile informale de organizare sunt întipărite în și alimentate de organizațiile formale, ce ar putea explica această inseparabilitate dintre cele două forme de organizare? Altfel spus, ce tipuri de argumente ar putea justifica iminența apariției grupărilor sau rețelelor informale într-o organizație formală?

Pentru a răspunde acestei întrebări este necesar să readucem în discuție principalele modalități de definire și interpretare a organizațiilor. Așa cum am spus, din perspectiva raționalistă, organizația formală este astfel proiectată încât să existe o relație coerentă între scopuri, mijloacele de atingere a acestora (structură) și eficiență. Este evident că această definiție accentuează prioritatea scopurilor și, prin aceasta, dependența structurii de organizare de scopurile (relativ specifice) organizaționale. În esență, structura formală a unei organizații este raportabilă la două aspecte fundamentale: (a) sistemul de autoritate, bazat pe principiul conform căruia „fiecare funcție inferioară se află sub conducerea și controlul celei superioare” și care reglementează dreptul unei (unor) persoane aflate (aflate) în funcții superioare de a lua decizii și a formula sarcini (a da ordine) persoanelor din poziții inferioare și (b) sistemul de reguli și reglementări formale ce guvernează întreaga activitate de muncă. În mod practic, pentru îndeplinirea scopurilor, organizația angajează oameni care să realizeze sarcini specifice, prin raportare la un set de reguli și reglementări formale. Implicația acestei perspective de înțelegere a comportamentului organizațional este că, într-o organizație formală, comportamentul oamenilor este determinat, pe de o parte, de consimțământul acestora de a coopera în vederea realizării scopurilor și, pe de altă parte, de constrângerile sistemului de autoritate și ale celui legal. Este evident că dacă o organizație formală ar funcționa realmente conform principiilor expuse mai sus, ar fi aproape imposibil să putem depista existența unor structuri informale. Acest mod de abordare generează însă câteva întrebări.

În primul rând, afirmația conform căreia scopurile organizațiilor formale sunt neapărat bine precizate și specifice, reprezentând fundamentul acțiunii colective a membrilor acestora în virtutea acceptării lor și a consimțământului de a contribui la realizarea lor, a fost de multă vreme pusă sub semnul îndoielii. Chester Barnard (1938) este unul dintre primii teoreticieni care, din perspectiva considerării organizațiilor ca sisteme naturale, a evidențiat caracterul multiplu al scopurilor organizaționale, accentuând totodată faptul că autoritatea este o relație dependentă de credințele celor ce o acceptă. Promovând ideea organizațiilor ca „sisteme cooperatoare” sau, altfel spus, ca sisteme de activități coordonate conștient, Barnard era convins de necesitatea „inculcării credinței în existența reală a unui scop comun”, indiferent de motivele specifice ale participanților ce acceptă în mod deliberat să-și aducă propria contribuție într-o activitate colectivă. Acceptând ideea că scopurile organizației sunt impuse de conducere, Barnard atenționa totuși asupra faptului că realizarea acestora depinde de acordul sau consimțământul participanților. Și aceasta întrucât, în ciuda opiniei comune conform căreia autoritatea implică un traiect „de sus în jos”, validarea ei nu poate fi oferită decât de cel ce urmează să i se supună. Sau, în termenii lui Barnard, „decizia privind autoritatea pe care o are sau nu o are un ordin aparține persoanelor cărora le este adresat acesta, și nu -persoanelor cu [funcții de] autoritate- sau celor ce dau ordinele” (p. 163). Totuși, argumentează Barnard, unele ordine dispun de un potențial mai mare de a obține consimțământul celor ce trebuie să le urmeze decât altele. Iar acestea sunt tocmai acele ordine transmise printr-un sistem de comunicare astfel proiectat încât să poată integra toate contribuțiile participanților într-un

cadru cooperativ, ghidat de acel scop ce are relevanță atât pentru țelul organizației ca întreg, cât și pentru fiecare individ în parte. Discutând despre importanța sistemului de comunicare, Barnard accentuează că orice act de comunicare este legat de formularea scopului și depinde atât de abilitatea de comunicare, cât și de dorința de cooperare. Iar fundamentele cooperării sunt raportabile, în concepția autorului, în special la aspectele nonmateriale, informale, interpersonale și morale. Din această perspectivă, Barnard argumentează că „organizațiile formale apar *din* și sunt necesare organizării informale; dar atunci când organizațiile formale încep să funcționeze, ele creează și necesită organizări informale” (p. 120). Chester Barnard vorbește chiar de necesitatea unei interacțiuni continue între organizarea formală și cea informală. Astfel, pentru ca o organizare informală să fie eficientă, ea trebuie să dea naștere organizației formale care are rolul de a explicita multe din atitudinile și relațiile existente în cadrul structurii informale. Organizațiile formale, o dată constituite, vor crea la rândul lor grupuri informale în scopul protejării individului de dominația organizației formale și totodată ca mijloc de coeziune și comunicare între persoane. Prin urmare, structurile informale au rolul de a facilita comunicarea, de a menține coeziunea, respectiv de a crea „starea de comuniune”, atât de esențială pentru funcționarea oricărei organizații formale.

Barnard nu a fost singurul analist care a atenționat asupra caracterului multiplu al scopurilor organizaționale, al motivațiilor individuale ale participanților (care nu se suprapun neapărat scopurilor organizaționale), precum și asupra considerării importanței rețelelor de relații informale ca facilitatoare ale comunicării organizaționale și îndeplinirii scopurilor. Cyert și March (1963), de exemplu, distanțându-se de concepția clasică conform căreia scopurile organizaționale sunt stabilite prin consensul tuturor participanților, propun o teorie alternativă ce promovează ideea că acestea sunt statuate printr-un proces de negociere ce are loc între membrii *coalitiei dominante*. În concepția lor, organizațiile sunt alcătuite din coalitii, respectiv grupuri de indivizi ce-și urmăresc anumite interese. Fiecare grup încearcă să-și impună preferințele (scopurile) asupra celorlalte, însă este greu de admis că un singur grup va putea să determine în totalitate scopurile ce trebuie urmărite. De aceea, membrii diferitelor grupuri încearcă, pe de o parte, să formeze alianțe cu acele grupuri ale căror interese sunt similare și, pe de altă parte, să negocieze cu alte grupuri ale căror interese sunt divergente, dar a căror participare la realizarea scopurilor este considerată importantă. Este evident că orice negociere implică și dezvoltarea unor rețele de relații informale care, de obicei, facilitează însuși procesul și contribuie la realizarea scopului. Această concepție este adoptată și de Pfeffer și Salancick (1978) care, din perspectiva abordării organizațiilor ca sisteme deschise, argumentează că „organizația este o coalitie de grupuri și interese, fiecare [dintre] acestea încercând să obțină ceva de la colectivitate prin interacțiune reciprocă, și fiecare cu propriile preferințe și obiective” (p. 36). Aceste coalitii tind însă să-și schimbe atât țelurile, cât și domeniile de preocupări în scopul adoptării și integrării noilor interese, iar atunci când consideră necesar se implică în activități extrem de distanțate de scopurile statuate.

Revenind la perspectiva raționalistă de abordare a organizațiilor, o altă deducție ce rezultă din statuarea scopului organizațional ca determinant pentru apariția și funcționarea organizațiilor formale este că însăși structura organizațională, ca mijloc de îndeplinire a scopului, ar fi dependentă de acesta. Totuși, după cum am ilustrat mai sus, concepția conform căreia organizațiile au scopuri clare, relativ specifice și împărtășite de toți

participanții la viața organizațională, este îndeajuns de controversată și chiar demontată de suficient de multe cercetări teoretice și empirice pentru a ne întreba ce se întâmplă cu structura în situația în care scopurile sunt multiple, vagi, neprecizate cu claritate. Urmând firul logic al gândirii instrumentaliste, am putea deduce că în astfel de situații organizațiile s-ar confrunta cu stări acute de confuzie ce ar putea conduce chiar la imposibilitatea funcționării și a supraviețuirii. Totuși, în realitate, organizațiile, în ciuda unor conflicte frecvente, raportabile la caracteristicile scopurilor, continuă să-și mențină structuri relativ stabile. Prin urmare, structura organizațională este mai degrabă dependentă de alți factori decât cei legați în mod nemijlocit de scopuri. Este foarte posibil ca unii dintre acești factori să fie regăsiți mai degrabă în afara organizației decât înăuntrul ei. În acest sens, s-ar putea admite că multe din regulile și reglementările formale ale organizației (ca dimensiune fundamentală a structurii) își au originea în factori extraorganizaționali, fiind rareori cuplate cu scopurile organizaționale. Dacă am considera, spre exemplu, regulile specifice activității sindicale, de genul reglementărilor privind protecția muncii, a acordurilor contractuale sau a asigurărilor obligatorii, vom constata că este extrem de dificil să le acceptăm ca reprezentând expresia scopului organizațional. Dimpotrivă, membrii organizației ar putea percepe aceste reguli ca reprezentând mai degrabă limite impuse în implementarea scopului. Implicația acestui argument cu privire la determinanții externi ai structurii organizaționale este că însuși comportamentul membrilor organizației, considerat în strânsă legătură cu regulile formale, ar putea fi determinat de alți factori decât acceptarea unui scop comun (M. Albrock, 1997). De altfel, una din criticile majore aduse teoreticienilor mișcării relațiilor umane vizează tocmai incapacitatea acestora de a înțelege și accepta că interesele membrilor organizației pot fi determinate de orice altă unitate socială. Sau, în formularea lui Friedmann (1955): „firma este suspendată în neant, într-un vacuum social..., însă complexitatea firmei derivă în esență din faptul că, în aceeași măsură în care muncitorul aparține unor colective variate în cadrul muncii, el aparține și unor conectori externi mai cuprinzători, cum ar fi sindicatul, clasa socială și națiunea” (pp. 322-323). Aceasta înseamnă că însuși aderarea unei persoane la scopul organizațional, precum și comportamentul său vor depinde, cel puțin într-o oarecare măsură, de modul în care rolul său este „evaluat” în societate și de modul în care afilierea sa la alte grupuri îl determină să se raporteze la organizație (de exemplu, să-și negocieze modul de asumare a responsabilităților sau să-și urnătească propriile interese printr-o raportare instrumentală la scopul organizațional).

Acceptând că o explicație privind apariția aspectelor informale este legată de existența unor surse extraorganizaționale ale structurii, respectiv ale acelor surse nelegate direct și nemijlocit de scopul organizațional, este important să analizăm și situația în care regulile și procedurile formale dezvoltate în cadrul organizației pot genera, prin ele însele, structuri informale.

O explicație este sugerată de Blau și Scott (1962), care argumentează apariția și dezvoltarea organizărilor informale prin raportare la însuși oportunitățile și problemele create de mediul acestora. Întrucât organizația formală constituie mediul cel mai apropiat pentru grupările ce o alcătuiesc, apariția structurilor informale reprezintă un răspuns firesc la oportunitățile create de structura formală. Logica apariției structurilor informale este determinată de însuși modul de statuire a regulilor și procedurilor formale. După cum se știe, regulile oficiale au un anumit caracter de generalitate, determinat de necesitatea de a răspunde unei multitudini de situații ce se pot ivi pe parcursul realizării