

CULTURA ORGANIZAȚIONALĂ CA ȘI „ACTOR” ÎN MECANISMELE DE EFICIENȚĂ

ORGANIZATIONAL CULTURE AS THE “ACTOR” OF EFFICIENCY MECHANISMS

Prof.dr.ing.,ec. Ioan ABRUDAN
Universitatea Tehnică din Cluj-Napoca

Acum câteva luni, ascultând o prelegere privind nanotehnologiile, meditam că omul, în raport cu societatea umană în ansamblul ei, poate fi considerat o nanoparticulă cu proprietățile și impactul corespunzător. Ba, mai mult, prin activitatea lui de coagulare în agregate sociale de dimensiuni diferite precum familie, organizație, stat ș.a., omul imită parcă comportamentul nanoparticulelor. Ajunsă în aceste colectivități, „nanoparticula” respectă criteriile de aderare care oferă identitate existențială și funcțională agregatului. Este un fel de „cultură” sau un „pact” de conduită în interiorul colectivității respective. Procesul continuă prin agregări succesive pe niveluri superioare, generându-se fractali sociali, care, într-o parte, cultivă diferențele și specificul, iar în cealaltă parte, identifică punți de legătură și numitori comuni cu alte comunități. În acest fel, în interiorul fiecărei comunități este predominantă cooperarea, iar între comunități, apare o tendință competitivă. Cele două tendințe despre care discutăm, respectiv cea din interiorul comunității și cea din exteriorul ei, sunt, și ele, rezultante ale dualismului cooperare-competiție numai că au sensuri diferite în interiorul și înafara grupului. Și, dacă am ajuns cu discuția la particule, să observăm că lumea materială, conform fizicii moderne, se compune din entități cu caracter dual care sunt și

A few months ago, listening to a lecture on nanotechnology I noticed that man in relation to human society as a whole can be considered a nanoparticle with the corresponding properties and impact. Moreover, with the activity of coagulation in social aggregates of different sizes such as family, organization, state, etc., man seems to imitate the behavior of nanoparticles. Once integrated in these communities, the “nanoparticle” meets the criteria of membership that offers the existential and functional identity of the unit. It is a form of “culture” or a “pact” of conduct within the respective community. The process continues through successive aggregations at higher levels, generating social fractions, which, on one hand, cultivate differences and specificities, and on the other hand, throws bridges and finds common denominators with other communities. Thus, within each community, cooperation is predominant and among communities one may notice a tendency to competitiveness. The two tendencies under discussion, namely the one within the community and the one exterior to it, are also resulting from the cooperation-competition dualism, only that they have different meanings within and outside the group. And as far as particles are concerned, we should

particule și unde. Trecând la om, pe care l-am definit mereu ca și cea mai înaltă formă de organizare a materiei, găsim aceleași două caracteristici, adică partea materială, fizică, „vulgară” și partea spirituală care poate fi asimilată cu „unda” de la microparticule. O abordare completă a omului presupune atenție asupra ambelor caracteristici.

De-a lungul istoriei, omul a fost perceput, preponderent, în forma sa materială, utilitară, dar nu se poate susține că aspectele spirituale au fost uitate. După opinia mea, abordarea omului ca și principal actor al civilizației, a fost oarecum similară cu evoluția nevoilor din piramida lui Maslow. Adică, în prima fază, a fost perceput în ipostaza lui „materială” de producător și consumator de elemente primare. Celelalte aspecte, deși vizibile, se situau într-o obscuritate mai mult sau mai puțin accesibilă și, în orice caz, selectiv accesibilă. De fapt, abordarea aceasta este firească și înseamnă un parcurs de la simplu la complex. Conduita comună, mai întâi, epuizează abordarea simplistă și doar, în extremis, recurge la complexitate. Epoca actuală este, însă, peisajul în care abordările simpliste sunt perimate și, deci, abordarea complexă devine obligatorie.

Dar, până la urmă, ce dorim? Civilizație, bine, progres? Civilizația poate însemna o temperare a dezordinii și a incertitudinii, un confort pe care-l oferă stabilitatea pentru existența umană. Se standardizează proceduri, se clasifică acțiuni, ca fiind bune sau rele și se precizează ce trebuie și ce nu trebuie să facem. Dar, câtă relevanță are acest demers atunci când știm că tot ceea ce întreprindem se bazează pe experiență, adică pe ceea ce s-a întâmplat deja și acceptăm, în același timp, că întregul peisaj existențial este dominat de schimbare?

Dacă discutăm despre progres, atunci putem fi de acord că el înseamnă un parametru de dinamică prin care fiecare unitate de timp viitoare este superioară celei care a trecut. Am introdus aici termenul „superior” prin care se sugerează un surplus de „bine”. Și, iată, am ajuns la definiția binelui.

Pentru că ne situăm în zona managerială, epoca modernă a introdus pentru descrierea binelui, conceptul de valoare. Chiar dacă, obișnuit, înțelegem prin valoare ceva ce se poate exprima

note that the material world, according to modern physics, consists of dual purpose entities, which are particles and waves. Observing man, whom I've always defined as the highest form of organization of the matter, we find the same two features, namely the physical, material, “vulgar” part and the spiritual one that can be assimilated to the “wave” in micro-particles. A comprehensive approach on man requires the study of both features.

Throughout history, man has been prevalently seen in his material aspect, in his utility, but one could not assert that the spiritual aspects were forgotten. In my opinion, approaching man as the main actor of civilization was somewhat similar to the evolution of needs in Maslow's pyramid. At first, he was seen in his “material” aspect, both as producer and consumer of primary elements. The other aspects, though visible, stood in a more or less accessible obscurity and, in any case, selectively accessible. In fact, this approach is natural and represents a journey from simple to complex. Common conduct first exhausts the simplistic approach and only in extremis uses complexity. The current era is, however, a landscape in which simplistic approaches are outdated and therefore a complex approach is required.

But ultimately, what do we want? Civilization, progress? Civilization can mean a tempering of the disorder and uncertainty, a comfort providing stability to human existence. It standardizes procedures, actions are classified as good or bad and they specify what one should and should not do. But how much relevance does this approach have when we know that everything we do is based on experience that is on what has already happened and accept at the same time, that the entire landscape is dominated by existential change?

If we talk about progress, then we can agree that it means a parameter of dynamics by which each future time unit is higher than the one that has just passed. We introduced here the term “superior” which suggests a surplus of “good”. And thus results the definition of good.

Since we stand in the management area, the modern era introduced, in order to describe the good, the concept of value. Although ordinarily

prin bani, la modul general, conceptul de valoare transcende această exprimare acumulând semnificații din zona utilității, moralității, unicității, densității spirituale, originalității, impactului ș.a. Un pas înainte în descrierea valorii este dat de conștientizarea binomului valoare-efort. Adică, orice valoare presupune un efort pentru obținerea ei. În această logică, se definește atributul de eficiență ca expresie a „relativismului” dintre valoare și efort. Atunci când cele două componente se exprimă în bani, diferența pozitivă dintre valoare și cost reprezintă beneficiul sau profitul. Obținerea profitului este condiția sine qua non a desfășurării unei activități economice pentru că fiecare cost trebuie acoperit dintr-un venit, iar activitatea economică are proprietatea că, mai întâi, sunt angajate costuri și apoi apar veniturile. Profitul poate fi considerat recompensa investitorului, compensația pentru riscul asumat și stimulul pentru alte investiții. Această formulare este, însă, de multe ori considerată ca o cosmetizare a cinismului economic. În cartea de succes a lui Peters și Waterman cu titlul „În căutarea excelenței” se afirmă: „Rețineți faptul că profitul este la fel de important pentru afacere ca aerul pentru viață”. O formulare ceva mai elaborată în această direcție, o oferă cei doi autori citând un director care a fost cuprins în cercetarea lor privind organizațiile excelente: „Profitul e ca sănătatea. Ai nevoie de el și cu cât e mai mult, cu atât mai bine. Dar nu pentru asta ești”. În contextul echilibrului dintre venituri și costuri s-a definit atributul de eficiență care reflectă chiar necesitatea ca veniturile să depășească costurile angajate pentru obținerea lor. Între cei mai semnificativi indicatori de eficiență este productivitatea muncii care pune în balanță timpul, ca și metrică a vieții, cu valoarea pe care fiecare dintre noi o realizăm pe parcursul acestui traseu finit care este viața. Cred, că nici nu s-ar putea găsi un indicator mai expresiv pentru contribuția umană la evoluția societății. Personal, apreciez că productivitatea muncii nu reprezintă un punct final în cadrul acestei paradigme, dar cu siguranță, este un stadiu al unui flux logic care va genera semnificații încă multă vreme.

Așadar, generarea de valoare poate fi un ideal pentru om sau pentru o comunitate socială și un criteriu de evaluare și competitivitate. Este momentul la care putem observa că, în aceeași

by value we mean something that is expressed in money, in general, the concept of value transcends this significance accumulating other meanings such as utility, morality, uniqueness, spiritual density, originality, impact, etc. A big step in defining value is given by the binomial value-effort. That is, any value implies an effort to achieve it. In this sense, efficiency is defined as an expression of the “relativism” of value and effort. When the two components are expressed in money, the positive difference between value and cost is the benefit or profit. Getting profit is the sine qua non of doing business because every cost must be covered from an income and in each economic activity costs are firstly incurred and then revenues appear. Profits may be considered the reward of the investor for the risk taken and a stimulus for other investments. This formulation, however, is often regarded as an embellishment of economic cynicism. In Waterman and Peters’ successful book, entitled “In search of excellence” the author states: “Note that profit is as important to business as is air for life”. A slightly more elaborated formula, in this direction, is given by the two authors citing a managing director who was included in their research on champion organizations: “Profit is like health. You need it and the more you have the better. But that’s not why you exist”. In the context of the balance between costs and revenue, efficiency was defined as reflecting the very need that revenues exceed the costs incurred to obtain them. Among the most significant indicators of efficiency is labor productivity which weighs up time, the metric of life, and the value that each of us during this finite time achieves, which is life. I think that one might not find a more expressive indicator for man’s contribution to the evolution of society. Personally, I appreciate that labor productivity is not an end in itself within this paradigm, but it certainly is a stage of a logical flow that will generate meanings for a long time.

Hence, value can be an ideal for man or a social community and a criterion for evaluating and competitiveness. It is the right time to see that within the same interval 10 people have the potential to create more value than one. Therefore, demographic problems cannot be

unitate de timp, 10 oameni au potențialul de a crea mai multă valoare decât unul singur. Iată de ce, problemele demografice nu pot fi neglijate. Aici apare, în mod obișnuit, o distorsiune logică în care se inversează obiectivele care construiesc indicatorii de eficiență, adică se prioritizează ideea de reducere a costurilor în detrimentul creșterii veniturilor. Există și o motivație în acest sens: costul este sigur, iar valoarea este doar o promisiune. Scăzând costurile se declasează o spirală descendentă prin diminuarea potențialului de a produce valoare. În istoria lumii (cu o excepție) au contat prea puțin acele state care aveau o demografie slabă. Excepția este Israelul. Dar, aici, situația este conștientizată astfel că, la Congresul European Evreiesc, J. Attali, fondator al BERD și fost consilier al președintelui F. Mitterrand, afirma că populația evreiască din lume trebuie să se ridice la 200 de milioane (Lumea nr. 6/2014). A se observa că situația este raportată la nivel global și, într-adevăr, apartenența la această comunitate se declară indiferent de locul de rezidență. Este o cultură cu adevărat remarcabilă. Revenind la aspectele numerice, analistul CNN, F. Zakaria remarca în cartea sa „Lumea postamericană”: „În următoarele câteva decenii ascensiunea națiunilor emergente probabil va avea loc în detrimentul Europei Occidentale și a Japoniei, ce sunt prinse într-un declin lent, determinat demografic”. Am putea remarca, pe acest fundal, că în România, declinul demografic nu este lent ci catastrofal. Să conchidem, până aici, că volumul de valoare generat de către fiecare grup social depinde de numărul de oameni care-l cuprinde și, dacă extrapolăm această logică la nivelul statelor naționale, putem înțelege afirmația lui Zakaria.

A doua observație este că o oră de muncă a unui om care mătură strada generează substanțial mai puțină valoare decât a celui care proiectează nave cosmice. De aceea, problema „emigrației creierelor” este o problemă doar pentru țările donatoare nu și pentru cele primitoare. De obicei donatorii sunt țările sărace, iar destinațiile sunt țările bogate. Un aspect „pervers” în această situație este și acela referitor la costul instruirii ce este suportat de donatori, în contextul în care instruirea devine din ce în ce mai scumpă. Un „barometru” interesant în această direcție este afirmația lui Naisbitt din cunoscuta sa carte „Megatendințe”, apărută, deja, de mai mult de 30

neglected. At this point, typically, a logical distortion occurs, which reverses the goals that build efficiency indicators, i.e. prioritizing the idea of reducing costs at the expense of revenue growth. We may advance, in this respect, a justification: the cost is certain, and the value is just a promise. Deducting the costs, a descending spiral is unfolding, by reducing the potential to produce value. In the world history (with one exception) the states which had a poor demographics mattered very little. The exception is Israel. But there the situation is so that at the Hebrew European Congress, J. Attali, founder of the EBRD and former adviser to President F. Mitterrand, said that the Hebrew people in the world is about 200 million (Lumea no. 6 / 2014). To note that the situation is reported globally and, indeed, the membership to this community is declared regardless of the place of residence. It is a truly remarkable culture. Returning to the numerical aspects, the CNN analyst F. Zakaria noted in his book “The Post-American World”: “In the next few decades the rise of the emerging nations will probably take place at the expense of Western Europe and Japan, which are now in a slow decline, demographically determined”. We may remark, on this background, that in Romania, the demographic decline is not slow but catastrophic. We may conclude, this far, that the amount of value generated by each social group depends on the number of people it contains and if we extrapolate this logic to the national states, we can understand Zakaria’s statement.

A second observation is that an hour’s work of a man sweeping generates substantially less value than of a man who designs a spacecraft. The issue of “brain migration” is a problem only for donor countries and not for the recipient ones. Usually donors are poor countries and the recipients are rich. One “perverse” aspect of this situation is the cost of training, which is borne by donors, and this in the context in which education is becoming more expensive. An interesting “barometer” is, in this respect, Naisbitt’s statement in his famous book “Megatrends” that appeared more than 30 years ago; in the United States, the author says, those employed in universities are more numerous than those

de ani că, în SUA, populația ocupată în universități este mai numeroasă decât cea din agricultură (!) De aceea, să remarcăm că, un stat care folosește 10 milioane de oameni în universități este mai bogat decât unul care-și folosește același număr de oameni în agricultură, în contextul în care cele două sectoare funcționează la parametri normali. Poate, acum, vom înțelege de ce universitățile americane sunt prezente la toate târgurile de învățământ superior din lume, și nu se poate înțelege de ce universitățile românești se complac într-un anonim absolut inexplicabil. Și, acest lucru se întâmplă, în contextul în care învățământul preuniversitar american aproape că nu există în clasamentele internaționale (!?)

Să mai sedimentăm, deci, că producția de valoare este determinată de oameni, de numărul lor și de domeniile spre care își îndreaptă atenția. Dar, o echipă de fotbal, este compusă din același număr de oameni și se ocupă cu aceeași activitate, joacă fotbal, și cât sunt de diferite echipele între ele! De abia acum ne apropiem de subtilitățile problemei în discuție. Omul este un mister atât „în sine” cât și în comportamentul social. Suntem, aici, în perimetrul dualismului uman, ca individ și ca element component al unui grup social. În ipostaza de individ, omul traversează trei stări de conștiință: ceea ce crede el însuși despre sine (1), ceea ce cred ceilalți despre el (2) și ceea ce în mod real este (3). Pot exista diferențe notabile între (1) și (2) și, de multe ori, aceste diferențe sunt obstacole de integrare socială. Ceea ce pare a fi obligația morală a fiecărui om este să exploreze continuu starea (3). Acest aspect a fost conștientizat încă din cele mai vechi timpuri. Acum, aici există o mare dificultate care provine de la situația că ființa umană „închide” în ea un infinit. De unde să pornești explorarea? Unde să ajungi? Poți ajunge oriunde. Aceasta este revelația pe care a avut-o omenirea atunci când a acordat omului denumirea de „resursă umană”. Denumire destul de controversată care, după opinia mea, îi pune omului în evidență mai mult condiția de contributor decât cea de cauză sau de scop al unei acțiuni și-l încadrează, astfel, în „vulgaritatea” mediului ambiental și nu în excelența sau „miracolul” acestei lumi. Așa cum se întâmplă întotdeauna, pentru a-și modela conduita, omul își caută un referențial care, de obicei, se găsește în mediul natural sau social în care-și

employed in agriculture(!) Therefore, it is to note that a state that uses 10 million people in universities is richer than one who uses the same number of people in agriculture, given that the two sectors are functioning normally. Perhaps now we may understand why American universities are present in all higher education fairs in the world, and we can not understand why Romanian universities are indulging in an inexplicable anonymity. And this happens in the context in which the American pre-university education hardly exists in the international rankings (!?)

Let's also notice that the output value is determined by people, by their number and the areas which have their attention. But a football team is composed of the same number of people dealing with the same activity, playing football, and how different the teams are! Only now we approach the subtleties of the issue in question. Man is a mystery both as “himself” and as social behavior. We find ourselves here in the area of human dualism: man as an individual and as a component of a social group. As individual, man transits three states of consciousness: what he thinks of himself (1) what other people think of him (2) and what he is actually (3). There may be significant differences between (1) and (2) and, often, these differences are barriers to social integration. What seems to be the moral obligation of every man is to continuously explore condition no (3). This aspect has been acknowledged since ancient times. Now there is a great difficulty here coming from the fact that the human being “encloses” an infinite. Where to start the exploration? Where to go? You can get anywhere. This is the revelation that mankind had when defining man as “human resources”. A rather controversial definition, in my opinion, outlining the condition of contributor more than that of cause or purpose of an action and it frames man into the surrounding “vulgarity” and not in the excellence or the “miracle” of this world. As always, in order to shape his conduct, man seeks a referential which he usually finds in the natural or social environment in which he operates. For this he needs to take a journey that transforms him. In the Indian philosophy (Tantrasara) this journey starts from “ignorance”

desfășoară activitatea. Pentru aceasta trebuie să parcurgă un traseu care-l metamorfozează. În filosofia indiană (Tantra sara) acest traseu pornește de la „neștiință” (1) și trece prin etapele „a citi, a afla” (2), „a reține, a memora” (3), „a înțelege” (4), „a aplica” (5), „a obține rezultate” (6), „a avea succes” (7) și „a fi înțelept” (8). Este, cum se vede, drumul de la „neștiință” la „înțelepciune” parcurs, doar parțial, de cei mai mulți dintre oameni. Dacă am construi o imagine cantitativă a acestui parcurs am putea figura ceva similar cu piramida necesităților a lui Maslow cu primul nivel foarte aglomerat și nivelul 8 rarefiat. S-ar putea, însă, ca verbele care desemnează fiecare nivel să nu aibă exact înțelesul din vorbirea curentă. Aceasta este evoluția internă a omului. A doua ipostază a ființei umane este ca și component al unui grup social. Am citit, în ultima vreme, o carte scrisă de Despina, soția domnitorului român Neagoe Basarab. Voi susține mereu că Neagoe Basarab, are o serioasă contribuție teoretică în managementul românesc. După moartea soțului său, Despina s-a retras la mănăstire și a scris un jurnal cu privire la viața ei alături de Neagoe Basarab care a fost publicat de editura Bonifaciu în anul 2012. Într-un pasaj din această carte, se făcea referire la o slujbă a patriarhului Nifon al Țării Românești cu privire la ajutorarea aproapelui. Se comenta, într-un fel, textul biblic privind ajutorul celor săraci: „Dumnezeu putea negreșit să hrănească pe săraci și fără ajutorul nostru, dar a poruncit ca noi să-i hrănim ca să ne unească prin legătura dragostei și să ne încălzim unii pe alții, căci unii altora suntem mădulare”. Cu alte cuvinte, cu toții suntem parte din același „mecanism”, suntem componente ale unei entități care funcționează cu aportul tuturor. Și acest lucru trebuie să-l conștientizăm și să-l consolidăm în deplină înțelegere. Să reținem că această idee era lansată acum 500 de ani și este prezentă în literatura românească (!).

Teoria managerială ne vorbește despre sinergia colectivului, iar exemplul cu manufactura de cuie a lui Adam Smith, a făcut înconjurul lumii și a fundamentat ideea diviziunii muncii. Conceptul de sinergie pune în valoare chiar energia colectivului care se manifestă suplimentar față de suma componentelor. Este legea prin care $1+1=3$, dar poate fi și mai mult decât atât. Această energie o valorifică cultura organizațională, adică este

(1) and goes through the following steps “to read, to learn” (2) “to apprehend, to memorize” (3) “to understand” (4), “to apply” (5) “to get results” (6) “to be successful” (7) and “to be wise” (8). It is, as one may notice, the journey from “ignorance” to “wisdom”, transited only partially by the majority of people. If we build a quantitative picture of this journey we could figure something like Maslow’s pyramid of needs, with a very busy first level and a very thin level eight. It might, however, that the verbs designating each level may not have exactly the same meaning as in the current speech. This is the internal evolution of man. A second aspect of the human being is that of component of a social group. I read recently a book by Despina, the wife of Neagoe Basarab, a Romanian ruler. I always claimed that Neagoe had a serious theoretical contribution to the Romanian management. After her husband’s death, Despina retired to a monastery and wrote a diary about her life with Neagoe, which was published by Bonifaciu in 2012. In a passage of this book, she refers to a service of Patriarch Nifon of Wallachia on helping your neighbor. He commented, in a way, the biblical text about helping the poor: “God could surely feed the poor, even without our help, but He commanded that we feed them so that we bond through love, for we are members of one another”. In other words, we are all part of the same “mechanism”, we are components of an entity that works with the contribution of all. And of this we need to be aware and to fully consolidate through understanding. Let us note that this idea was launched 500 years ago and it is present in the Romanian literature (!).

Management theory tells us about the collective synergy and the example of Adam Smith’s nail manufacturing has gone around the world and founded the idea of division of labor. The concept of synergy highlights the collective energy that manifests in addition to the sum of the parts. It is the law saying that $1 + 1 = 3$, or even more than that. This energy is capitalized by organizational culture, an energy released by interconnection, by the nature and intensity of inter-human relations. In my opinion, the lower man is positioned on the “Indian pyramid”, of

vorba de o energie eliberată prin interconexiune, prin natura și intensitatea relațiilor dintre oameni. După opinia mea, cu cât omul se găsește mai jos în „piramida indiană”, despre care vorbeam anterior, cu atât „elanul său vital”, ca să folosesc terminologia lansată de laureatul premiului Nobel, H. Bergson, este mai mare și „setea” lui de completitudine (am evitat intenționat cuvântul perfecțiune) este mai mare. Omul despre care discutăm, are mai multe „valențe libere” pe care tinde să și le satisfacă în propriul sine sau înafara lui prin apartenență la un grup care-i poate oferi această împlinire. O parte a semnificației mesajului din predica patriarhului Nifon, prezentat anterior, poate fi asimilată acestei tendințe. Pe de altă parte, este de remarcat că, judecând după aglomerația de pe fiecare nivel al „piramidei indiene”, marea majoritate a indivizilor umani resimt necesitatea interacțiunii cu ceilalți.

Există, aici, și un comandament al epocii actuale care a amplificat foarte mult complexitatea făcând-o de nepătruns pentru un singur individ. Aceasta este motivația pragmatică a lucrului în echipă. Deci, peste tendința naturală a omului de a se asocia cu ceilalți, intervine și o constrângere tehnologică rezultată din creșterea complexității valorilor realizate în epoca actuală.

Am putea realiza un moment de sinteză până aici, afirmând că, pe lângă instinctul ancestral de asociere și solidaritate umană cultivat, cum s-a văzut, de filosofia religioasă, perioada actuală a adăugat complexitatea care, în mod obișnuit, înseamnă un plus de valoare ce se reflectă în indicatorii de eficiență.

În cartea lui Peters și Waterman cu titlul „În căutarea excelenței” apărută inițial în 1982, considerată un reper în domeniul culturii organizaționale, autorii apreciază că organizațiile excelente promovează 8 principii: 1. Predilecția către acțiune, 2. Apropierea de clienți, 3. Promovarea autonomiei și spiritului antreprenorial, 4. Productivitatea prin intermediul oamenilor, 5. Practica și motivația valorii, 6. Concentrarea asupra lucrurilor cunoscute, 7. Formă simplă și staff minim, 8. Proprietăți simultane libertate-strictete. Citind această carte am avut o intensă senzație „deja-vu”. Experiența mea în economia reală a fost în deceniul '70 al secolului trecut și am regăsit în carte, foarte multe aspecte din activitatea mea curentă din

which I was talking about previously, the stronger is his “vital impetus”, to use the terminology launched by the Nobel laureate H. Bergson, and also his “hunger” for completeness (I deliberately avoided the word perfection) is higher. The man we are talking about has more “free valences” which he tends to satisfy in his inner self or out of it through the affiliation to a group able to provide this fulfillment. A part of the significance of Patriarch Nifon’s message above can be equated to this trend. On the other hand, it is noteworthy that, judging by the crowds on each level of the “Indian pyramid”, the vast majority of human individuals feels the need to interact with others.

One may find here a commandment of the current era that has greatly increased in complexity making it impenetrable to a single individual. This is the pragmatic motivation of teamwork. Hence the natural tendency of man to associate with others overlaps with a technological constraint resulting from the increasing complexity of values achieved in the current era.

We could suggest a moment of synthesis, saying that in addition to the ancestral instinct of human solidarity and association cultivated, as we have seen, by the philosophy of religion, the current times added the complexity that usually means a plus of value that reflects in the efficiency indicators.

In Peters and Waterman’s book entitled “In Search of Excellence”, originally published in 1982, and considered a landmark in the field of organizational culture, the authors consider that excellent organizations promote eight principles: 1 Predilection towards action, 2 Proximity to customers, 3 The promotion of autonomy and entrepreneurship, 4 Productivity through people, 5 The practice and motivation of value, 6 Focusing on familiar things, 7 Simple form and minimal staff, and 8 Freedom-strictness simultaneous properties. Reading this book I had an intense feeling of “déjà vu”. My experience in the real economy was in the 70s and I found in the book many aspects of my current work during that period. The peak of it is that all seemed to me manifestations of the communist ideology. As visiting an American company after 1989 and

perioada respectivă. Culmea o reprezintă că atunci, toate mi se păreau manifestări ale ideologiei comuniste. Așa cum, vizitând o întreprindere americană, după 1989, și observând disciplina și strictețea de acolo am apreciat că dacă în România am avut o singură dictatură, a lui Ceaușescu, în SUA, există câte o dictatură pentru fiecare întreprindere și, până la urmă, am meditat eu, că era dictatura proprietarului asupra mijloacelor din proprietatea sa. Îmi aduc, apoi, aminte de plimbările zilnice ale directorului general prin fabrică. Eu eram intrigat. Mi se părea că directorul trebuie să stea în cabinetul său iar muncitorul la mașină. Situația inversă mi se părea incompatibilă. Dar, directorul meu, făcea ceea ce recomandau, de fapt, cei doi americani, 10 ani mai târziu, în cartea despre care discutăm. Am fost puțin contrariat, când P. Drucker scria: „Pentru ca întreprinderea industrială să funcționeze corect, membrii săi, până la ultimul măturător și la ultimul muncitor care împinge roaba, trebuie să aibă «atitudine managerială» față de munca lor și față de întreprindere, ei trebuie să se comporte ca și cum întreprinderea ar fi a lor...” (conf. J. Beatty, *Lumea în viziunea lui P. Drucker*, Editura Teora, p. 61). Dar, aceste formulări făceau parte și, chiar reprezentau o anumită realitate în România din acei ani. Era ceea ce ni se spunea, în mod uzual, la ședințele de toate felurile (!?). Că întreprinderea trebuie să-și definească un set de valori și chiar un „mit originar”, mi se pare, din nou, un refren cunoscut. Este ceva mai ciudat doar conceptul „demitizării” promovat de o mare parte din contemporanii noștri. Să fie vorba de o acțiune a „concretenței”, de altfel perfect motivată și plauzibilă și chiar de măiestrie profesională pentru scoaterea României din piețele pe care le domina cândva? Să fie vorba de destructurarea entităților sociale atentând la cultura lor organizațională? Dacă din partea adversarilor este măiestrie, din partea noastră răspunsul împarte pe cei vinovați, cum spunea poetul național „în două cete, de smintiți și de mișei”.

Întorcându-ne din acest interludiu prin realitatea economică românească la subiectul dezbaterii, adică la cultura organizațională, vom constata că tot ceea ce stimulează o conștiință colectivă este favorabil, după cum este favorabilă orice diminuare a diferențelor dintre oameni care îi solidarizează și le dă sentimentul apartenenței la

observing the strict discipline there I found that if Romania had a single dictatorship, that of Ceausescu, in the USA, there is one dictatorship for each company and, ultimately, I pondered that it was the owner’s dictatorship of the resources on his property. I also remember the daily walks of the general manager in the factory. I was intrigued. It seemed to me that the director had to stay in his office and the worker to operate the machinery. The reverse situation seemed incompatible. But the manager did what was recommended, in fact, by the two Americans, 10 years later, in the book I was discussing. I was a little confused when P. Drucker wrote: “For the industrial enterprise to work properly, its members, to the last sweeper and the last worker pushing the wheelbarrow must have a “managerial attitude” towards their work and the company, they must behave as if the company would be theirs...”(cf. J. Beatty, “The World in the Vision of P. Drucker” Teora, p. 61). But these formulations also represented a certain reality in Romania at that time. It was what we were told, usually in meetings of all kinds (!?). That the company must define a set of values and even an “originary myth” seems again a refrain I know. What’s strange is the concept of “demitization” promoted by most of our contemporaries. Is it about an operation of the “competition”, otherwise perfectly motivated, plausible and of professional craftsmanship for the removal of Romania off the markets it once dominated? Is it about dismantling the social entities encroaching on their organizational culture? If the opponent is skilful, as far as we are concerned, our response divides the guilty as the national poet said “in two groups: the mad and the treacherous”.

Returning from this interlude in the Romanian economic reality to the subject of this article, i.e. organizational culture, we find that whatever stimulates a collective consciousness is favorable as is favorable reducing the differences among people, which gives them a sense of belonging to a common cause and the same group. I think we could explain in this manner the success of the Japanese or Chinese economies. If we analyze the two types of human behavior, namely competition and cooperation, we appreciate that organizational culture is

aceiași grup. Cred că am putea interpreta, și în acest sens, succesele economiilor japoneză sau chineză. Dacă am analiza cele două linii comportamentale umane, respectiv competiția și cooperarea, apreciez că, cultura organizațională instrumentează, în principal, cooperarea, care domină mentalitatea asiatică, în timp ce, competiția, este o dominantă a comportamentului lumii occidentale. În culturile organizaționale puternice managerii sunt lideri empatici în raport cu atitudinile și modalitățile de manifestare ale subordonaților. Ei au capacitatea de a formula obiective și de a cultiva, apoi, ideea că aceste obiective sunt favorabile întregii comunități și ele au fost colectate, de fapt, din subconștientul colectiv. Sunt exacerbate elementele comune ale membrilor comunității și sunt estompate diferențele. Un „mit fondator” și o istorie a comunității, ca și celebrarea unor evenimente din această istorie, au efecte benefice care sunt cu atât mai importante cu cât ele sunt prezentate într-o formă accesibilă tuturor membrilor colectivului. Apreciez, în context, că succesul filosofiei „lean manufacturing” se datorează, după opinia mea, și felului în care sunt descrise obiectivele, într-o terminologie înțeleasă de toată lumea care se încadrează în modul natural de a fi și a gândi al oamenilor.

Cultura organizațională este pentru colectiv ceea ce este „sufletul” pentru individ, în contrast cu materialitatea rezultată din aspectul fizic. Este partea de „soft” a comunității, liantul ce dă identitate unei construcții sociale dincolo și deasupra identității componentelor. Este expresia interconexiunilor dintre elementele unui ansamblu și nu elementele în sine. Eu cred, că societatea umană actuală a depășit faza cantitativă sau, mai bine spus, sunt explorate „aspectele inefabile” ale materiei care există, dar nu pot fi cuantificate. Este un fenomen asimilabil utilizării teoriilor fuzzy în sincronism cu măsurătorile precise sau îmbinarea confortului viziunii deterministe cu anxietatea realismului abordărilor aleatoare. Cultura organizațională amplifică contribuția potențialului uman angajat în producerea de valoare explorând și exploatând partea emoțională a condiției umane în oscilația sa comportamentală dintre competiție și cooperare. Până la urmă, cultura organizațională este o ideologie care, în final, conduce la rezultate

dealing mainly with cooperation which dominates the Asian mentality, while competition is a dominant behavior of the Western world. Within the strong organizational cultures managers are empathetic leaders in relation to the subordinates' attitudes and ways of manifestation. They have the ability to formulate goals and to cultivate the idea that these objectives are favorable to the entire community and they were collected, in fact, from within the collective unconscious. The common elements of community members are exacerbated while the differences are blurred. A “founding myth” and a history of the community, as well as the celebration of historical events have beneficial effects which are particularly important as they are presented in a form accessible to all team members. We appreciate, in this context that the success of “lean manufacturing” philosophy is also due to the manner in which the goals are described, using a terminology accessible to everyone situated in the natural way of being and thinking of people.

Organizational culture represents for the community what the “soul” is to the individual, in contrast to the materiality resulting from physical appearance. It is the “soft” part of the community, the connection that gives identity to a social construction beyond the identity of the components. It is the expression of a set of interconnections among the elements of the ensemble and not the elements themselves. I believe that the current human society has exceeded the quantitative phase or, better said the “ineffable aspects” of matter that exists but can not be quantified are largely explored. It is a phenomenon assimilated to using the fuzzy theories in synchronism with precise measurements or to combining the comfort of deterministic vision with the realism anxiety of random approaches. Organizational culture enhances the contribution of the employees' human potential to value production, exploring and exploiting the emotional part of the human condition in its behavior oscillation between competition and cooperation. Eventually, organizational culture is an ideology that ultimately leads to results as concrete as possible.

cât se poate de concrete.

În perspectiva globalizării, cultura organizațională poate prelua o parte din atributele culturilor naționale fără a le exclude în totalitate pe acestea pe „altarul” globalismului. Va fi o altă față a confruntării actuale dintre corporațiile multinaționale și statele de rezidență ale acestora. Nu știu dacă, în acest fel, lumea va deveni mai omogenă, dar, cu siguranță, se va restructura în jurul unor valori economice în interiorul unui proces care, deja, este sesizabil.

Cultura organizațională reprezintă cadrul care stimulează manifestarea capacităților umane oferind siguranța și confortul apartenenței la grup. În cealaltă parte, ea induce responsabilitate pentru ceea ce realizează grupul.

Până la urmă, prevederile „Contractului social” imaginat acum 300 de ani de J.J. Rousseau, rămân valabile pentru toate formele de coagulare a „substanței” umane bazându-se pe instinctul primar de asociere al ființei umane. Noutatea pe care a adus-o epoca modernă în această materie, este că i-a descoperit o valență generatoare de eficiență economică atunci când atributul social se conjugă în spațiul economic.

Cultura organizațională ajută individul să se descopere pe sine, iar grupului, îi valorifică și îi amplifică forța sinergică. Este la fel de adevărat că dacă, cultura organizațională evidențiază coerența colectivului, trebuie, cum spunea Freud, ca pentru realizarea acestui obiectiv, să fie cineva care să rămână în afară pentru ca „să primească loviturile”, adică să se creeze un referențial în raport cu care să se manifeste adversitate, concurență și, deci, competitivitate.

Irina Pătraș, comentând o carte a unui autor francez, sintetiza foarte bine această idee în următoarele cuvinte: „în absența dualismului [...] a amenințării constructive și mobilizatoare, rostul existenței slăbește”.

În concluzie, am putea sedimenta observația prin care cultura organizațională reprezintă forța întregului (care depășește suma componentelor) de a produce valoare. Pe de altă parte, cultura organizațională reprezintă o manifestare a mesajului ancestral al speciei umane de a-și menține coerența. Pe acest fundament, se construiește însăși logica de existență a managementului.

In view of globalization, organizational culture can take over some of the attributes of national cultures without excluding them entirely from the “sanctuary” of globalism. It will be another aspect of the current confrontation between multinational corporations and their states of residence. I do not know if, in this way, the world will become more homogeneous, but certainly, it will restructure around economic values within a process that is already noticeable.

Organizational culture is the framework stimulating the manifestation of human capabilities by providing the safety and comfort of belonging to the group. On the other hand, it induces responsibility as far as the group's achievements are concerned.

Eventually, the provisions of the “Social Contract” imagined 300 years ago by J.J. Rousseau remain valid for all forms of “substance” coagulation based on our primal instinct of human association. The novelty brought by the modern era in this matter is that they found a valence generating economic efficiency when the social attribute is conjugated with business.

Organizational culture helps the individual to discover himself, and it values and increases the synergistic strength of the group. It is equally true that if the organizational culture emphasizes collective coherence, then, as Freud said, to achieve this objective, someone must stay out and “receive the blows”, i.e. a reference must be created in relation to which enmity, competition, and therefore competitiveness can be manifested.

Irina Pătraș, commenting on a book by a French author, synthesized very well this idea in the following words: “in the absence of dualism [...] of constructive and mobilizing threat, the purpose of existence diminishes”.

In conclusion, we could settle the observation that organizational culture represents the strength of the ensemble (which exceeds the sum of the parts) to produce value. On the other hand, organizational culture is a manifestation of the ancestral message of the human species trying to maintain consistency. On this foundation is built the very logic of the existence of management.