

## VARIAȚIUNILE IMPLICĂRII UMANE ÎN PROCESUL DE MUNCĂ

## THE VARIATIONS OF HUMAN INVOLVEMENT IN THE WORK PROCESS

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

Oricât ar părea de ciudat au existat perioade, și există și astăzi reprezentări ai acestor epoci, care au văzut în omul implicat în procesele economice, doar un cost. Această viziune făcea din om doar un supraveghetor al conformității rezultatelor muncii cu un referențial. Și, până la urmă, așa a debutat managementul ca știință. Să ne amintim că triumphiul „sarcină-mijloc-metodă”, introdus într-o determinație temporală, a fost emblema „managementului științific” promovat de Taylor. În timp, au apărut și alți reprezentanți ai managementului care au creat „școli” manageriale în care omul nu mai era un simplu instrument, ci intra în procesul economic cu întreaga sa dimensiune umană, dar el rămânea în principal un cost, iar celelalte aspecte, chiar conștientizate, rămâneau circumstanțiale. În această viziune, omul devenea dintr-un instrument oarecare, tot un instrument, pentru care, însă, trebuiau satisfăcute anumite deziderate emoționale cu misiunea de a-l fideliza activității pe care o făcea. Socialismul, i-a dat omului senzația de proprietar asupra unei averi comune, în care el și ceilalți, își manifestau drepturile, cum ar spune juriștii, în indiviziune. Era, totuși, un plus în acapararea conștiinței omului la obiectivele managementului, asociindu-se la respectul față de condiția umană și aspectul proprietății în formularea confuză de „proprietate a tuturor”. Aceste elemente erau consolidate de imaginea unui mediu eminent egalitar. Dacă vulgarizăm problema în discuție cu mișcarea unui automobil, atunci aceasta a fost prima

It might sound quite strange but there were periods when some people, and there are still representatives of this era, defined the man involved in the economic processes only as a cost. This vision figured man only as a results conformity supervisor. And finally, this is how management started as a science. We should remember that the triangle “task-means-method”, introduced within a temporal determination, was the emblem of “scientific management” promoted by Taylor. In time, there were other management representatives who created “schools” of management in which man was not just a tool, he was involved in the economic process with all his human dimensions, and yet he remained primarily a cost when the other issues, even if acknowledged, remained circumstantial. In this vision, man from a common tool grew into another instrument, whose emotional goals had to be satisfied in order to guarantee his loyalty to the business. Socialism gave man a sense of ownership of the common wealth, in which he and others expressed their rights in possession, as a lawyer would say. It was, however, a plus in taking over human consciousness by management objectives, associating to the respect of human condition also the issue of property, as in the abstruse phrase “property of all”. These elements were reinforced by the image of a purely egalitarian environment. If we choose to vulgarize this issue and compare it

treaptă de viteză care scoate automobilul din starea de repaus. Este adevărat, că aici, se produce marea schimbare, adică trecerea de la starea de repaus la cea de mișcare. Dar, pe de altă parte, doar de aici încep nuanțările. Intrarea în starea de mișcare e echivalentă genului proximal din teoria cunoașterii. Aici, toate elementele se găsesc de-a valma în aceeași entitate cu valențe de numitor comun și, dacă unele elemente și-ar dori unicitate prin diferențe specifice, altele sunt satisfăcute de medie. În socialism, intervalul de variație în jurul mediei era foarte mic, adică „splendoare” pentru cei necompetitivi și „mizerie” pentru cei cu aspirații mai mari. Într-un fel, se reedite exemplul prezentat de Max Weber în cunoscuta sa lucrare „Etica protestantă și spiritul capitalismului” (Editura Humanitas, București, 1993) care evidențiază limitele stimulării materiale pentru intensificarea muncii. Să vedem pasajul (p. 43, op. cit.): „De exemplu, un om care primea 1 marcă pentru cositul cerealelor de pe un pogon cosea 2,5 pogoane pe zi câștigând astfel 2,5 mărci. După mărirea tarifului cu 25 de pfeningi la pogon [0,25 mărci], nu a cosit așa cum s-a sperat având în vedere marea ocazie de câștig, 3 pogoane pentru a câștiga astfel 3,5 mărci, ceea ce nu ar fi fost prea greu, ci numai 2 pogoane pe zi pentru că în felul acesta el câștiga tot 2,5 mărci pe zi ca și până atunci întrucât după cum se spunea în Biblie atâta era «de ajuns». Câștigul suplimentar îl atrăgea mai puțin decât munca mai puțină. El nu se întreba cât ar putea câștiga pe zi dacă ar presta cantitatea de muncă maxim posibilă, ci cât ar trebui să muncească pentru a câștiga cele 2,5 mărci care le încasa până atunci și în care își satisfăcea nevoile tradiționale”. Citind acest exemplu, parcă ne vine în minte principiul energiei minime absolut demonstrat în natură prin care apa curge la vale sau electronii tind să se așeze pe nivelul cu energie minimă. Până la urmă, și omul e un produs al naturii, de ce ar face excepție de la acest principiu? Dar, dacă ne gândim bine, chiar și creșterea productivității muncii înseamnă valoare mai mare cu muncă mai puțină și, acesta a fost dezideratul tuturor epocilor și unitatea de măsură a nivelului de civilizație.

În cadrul construit de această atitudine „de suficiență” pe care o acceptă o parte a oamenilor se găsește motivația pentru criticile aduse guvernelor de stânga de către adversarii lor politici care apreciază că prin ajutoarele sociale se susține

with the movement of a car then this was the first gear that starts the car. It is true that here we find a great change, i.e. the transition from sleep to motion. But on the other hand, this is only the beginning of multiple nuances. Entering the state of motion is the equivalent of the proximal genre in the theory of knowledge. Here, all elements are out of order in the same entity acting as common ground, and while some would desire a unique specific difference, others are satisfied with average. In socialism, the variation of the average was very small, meaning “splendor” for the uncompetitive and “misery” for those with higher aspirations. In a way, we repeated the example of Max Weber in his famous work “The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism” (Humanitas Publishing House, Bucharest, 1993) that highlighted the limits of material stimulation for work intensification. We may read the passage (p. 43, op. Cit.): “For example, a man who received one mark for mowing grain on one acre, mowed 2.5 acres per day gaining thus 2.5 marks. After increasing the tariff by 25 pfennig per acre [0.25 marks], he did not mow as hoped, given the great opportunity, 3 acres to gain 3.5 mark, which would not be too hard but only 2 acres per day because this way he gained 2.5 marks per day, as before, since as it says in the Bible it was “enough”. Additional earnings attracted him less than less work. He would not be interested in how much he could gain per day if he provided the maximum possible amount of work, but how much he had to work to earn the 2.5 marks which would satisfy his traditional needs”. Reading this example, we recall the minimum energy principle demonstrated in nature, according to which water flows downhill or electrons tend to sit on the minimum energy level. Eventually, man is a product of nature, why should he be an exception to that rule? But if you think about it, even labor productivity growth means higher value with less work, and this was the desire of all ages and the unit level of civilization.

Within the framework of this attitude of “sufficiency”, highly accepted by people, one may find the motivation for the criticism brought to the left-wing governments by their political opponents who believe that social benefits are non-work

nemunca. Ar fi de reținut, aici, că există, și astăzi, grupuri de oameni care, asemenea țăranilor lui Weber se mulțumesc doar cu subzistența.

Eu cred, că socialismul a fost campion al subzistenței, dar nu a știut să gestioneze diversitatea caracterului uman și să deschidă culoare de dezvoltare pentru cei care vroiau mai mult decât media și, astfel, pentru performanță. „Automobilul” socialismului nu avea trepte de viteză superioare, și de aceea, nu a rezistat competiției. Cum spunea The Guardian, conform Lumea nr. 9/2006 p.18: „a îngemănat idealismul pur și devotamentul” și, adaug eu, a neglijat diversitatea.

În 1950, în cartea sa „The New Society”, Drucker spunea, cu alte cuvinte, exact ceea ce socialismul propaga prin „proprietatea tuturor”. Să-l cităm (p. 158 op.cit.): „Pentru ca întreprinderea industrială să funcționeze perfect membrii săi până la ultimul măturător și la ultimul muncitor care împinge roaba, trebuie să aibă o atitudine managerială față de munca lor și față de întreprindere, ei trebuie să se comporte ca și cum întreprinderea ar fi a lor...”(!?) Mereu am avut sentimentul, pe care îl am și acum, că, cele 2 sisteme diferite, capitalist și socialist, își vedeau viitorul pe culoarul dintre cele 2 benzi ideologice pe care circula omenirea și nu de o parte sau de cealaltă a acestor benzi. În științele politice, această teorie s-a numit „convergența sistemelor”. Iar, dacă capitaliștii sunt preocupați de „responsabilitatea socială”, iar comuniștii chinezi de investiții în lumea capitalistă, atunci s-ar putea ca aceste atitudini să motiveze afirmația anterioară. În aceeași carte pe care am pomenit-o, Drucker făcea o afirmație pe care Jack Beatty, unul dintre biografii lui, o apreciază ca fiind: „unul dintre pasajele cele mai controversate din opera lui Drucker” (conform J. Beatty, Lumea în viziunea lui Peter Drucker, Editura Teora, București 1998, p. 61). Iată formularea „controversată” a lui Drucker: „Stimulentele majore pentru creșterea productivității sunt mai degrabă sociale și morale, decât financiare”. Și cred că avea dreptate. Oare nu acest lucru a fost demonstrat de „experimentul Hawthorne” a lui E. Mayo de la Westinghouse? Am fost surprins când, după 1989, am văzut în cadrul unor vizite în întreprinderi din SUA și Europa, cu vechi tradiții capitaliste, gazete de perete și panouri mobilizatoare privind calitatea sau realizările obținute, elemente pe care le credeam

support. It should be noted, here, that there are still groups of people who, like Weber’s peasants, are content with subsistence.

I believe that socialism was the champion of subsistence, but did not know how to manage the diversity of human character and offer development directions for those who wanted more than the average and, thus, performance. The “automobile” of socialism had no superior velocity stages, and therefore, could not resist competition. In the words of the Guardian, as in World no. 9/2006 p.18: “it paired pure idealism and devotion” and, in my opinion, it neglected diversity.

In 1950, in his book “The New Society” Drucker said, in other words, exactly what socialism propagated by “property of all”. To cite (p. 158 op.cit.): “For the industrial enterprise to work perfectly, its members, to the last sweeper, and the last worker pushing a wheelbarrow, must have managerial attitudes towards their work and to the company, they must behave as if the undertaking would be theirs ...” (?) I’ve always had the feeling that I am still having now, that the two different systems, capitalist and socialist, used to see their future on the passage between the two ideological lanes on which humanity walks and not on one side or the other of them. In political science, this theory was called “convergence of systems”. And if the capitalists are concerned with “social responsibility” and the Chinese Communists by investments in the capitalist world, then it is possible that these attitudes should motivate the previous statement. In the same book I mentioned, Drucker made a statement that Jack Beatty, one of his biographers, considers as “one of the most controversial passages of Drucker’s work” (see J. Beatty, The World according to Peter Drucker, Teora Publishing House, Bucharest, 1998, p 61). Here are the “controversial” words of Drucker: “Major incentives for productivity growth are rather social and moral than financial”. And I think he was right. Is not this to be shown in the “Westinghouse Hawthorne study” by E. Mayo? I was surprised when, after 1989, during visits in U.S. and Europe enterprises, with old capitalist traditions, I saw wall papers and panels encouraging quality or achievements, items I used to consider as strictly of socialist origin. In fact,

strict aparținătoare de recuzita socialismului. De fapt, Drucker a fost cel care a promovat ideea că omul nu e un cost ci o resursă, așa cum Marx spusese înainte, cu alte cuvinte, „omul e cel mai de preț capital” și cum o spune mereu astăzi Bill Gates că resursa umană este cea mai prețioasă resursă de la Microsoft. Și atunci, continuând raționamentul lui Drucker, înseamnă că omul trebuie „cultivat” în toate caracteristicile sale pentru ca el să dea cât mai mult din ceea ce poate face. Este premisa de la care aspectele morale și sociale încep să devină evidente. De acum omul, în procesul de muncă nu trebuie să meargă doar pe o „partitură” predeterminată ci i se conferă dreptul de a rescrie sau perfecționa, uneori, însăși partitura. Poate, pe acest fundament logic s-au creat cercurile de calitate în Japonia după ce „paternalismul japonez” stabilise o relație de reciprocitate între firmă și angajat în care fiecare partener are grijă de celălalt. Așa, s-au obținut uluitoare progrese în productivitate și calitate.

Aspectele financiare au un rol important dar, totuși, limitat în stimularea omului de a obține rezultate tot mai bune. Și, acest lucru nu l-a spus doar Drucker ci l-a demonstrat chiar și Maslow, maestrul motivației, iar cărțile actuale de management caracterizează ca un „mit al salarizării” faptul că, ridicându-se salariul se realizează automat rezultate mai bune. Cu 400 de ani înaintea lui Maslow sau Drucker, domnitorul român Neagoe Basarab, afirma că unii oameni sunt mai bucuroși de „cuvintele bune” decât de alte lucruri, după ce moștenise, poate, pe linie genetică de la medicul trac pomenit de Socrate și consemnat de Platon, misterul „vorbilor frumoase care fac să nască în suflete înțelepciunea”.

După opinia mea, însăși conceptul de „cultură organizațională” atât de frecvent utilizat în ultima vreme urmărește construcția substantivului colectiv „noi” care este pus înaintea lui „eu” și în raport cu care fiecare individ trebuie să-și „disciplineze voința”, cum ar spune filosoful grec C. Yannaras.

Tot pe la mijlocul secolului trecut, omenirea a avut brusc revelația capacității de creație a omului sau, poate, ceva mai precis, a conștientizat că tot ceea ce s-a acumulat prin experiență, studiu sau creație, se poate integra în conceptul de „cunoștințe” și se poate „tranzacționa” în mediul economic. Așa a început epoca cunoașterii, în care Drucker, a avut, din nou, serioase contribuții începând chiar cu

Drucker was the one who promoted the idea that man is not a cost but a resource, as Marx had said before, in other words, “man is the most precious capital” and, as Bill Gates has always said: human resource is the most valuable resource of Microsoft. And then, continuing Drucker’s reasoning we reach the conclusion that man must be “cultivated” in all his features for him to give as much of what he can do. It is the premise of moral and social issues becoming apparent. From now on, man, in the process of work, should not just train one predetermined “score” but is given the right to rewrite or improve, sometimes, the score itself. Maybe on this logical basis were created the quality circles in Japan, after the “Japanese paternalism” established a reciprocal relationship between company and employee where each partner takes care of each other. So, they got amazing progress in productivity and quality.

The financial aspects are important but nonetheless limited in stimulating man to achieve better results. And this has not been said only by Drucker but also shown by Maslow, the master of motivation, and current management books define as a “myth of wages” the fact that by increasing wages results are automatically better. 400 years before Maslow and Drucker, the Romanian voivode Neagoe Basarab said that some people are happier for “good words” than other things, after he inherited perhaps on a genetic line, from the Thracian doctor mentioned by Socrates and recorded by Plato, the mystery of “beautiful words that give rise to wisdom”.

In my opinion, the very concept of “organizational culture”, so frequently used in recent years, aims at building the collective pronoun “we” that is set before “I” and against which each individual must “discipline his will” as the Greek philosopher C. Yannaras would say.

Also in the middle of the last century mankind had suddenly the revelation of creativity or maybe something more precise, mankind realized that everything that has accumulated through experience, study or creation can be integrated into the concept of “knowledge” and can “be traded” in the economic environment. Thus began the era of knowledge to which Drucker has had again serious contributions starting with the name of “knowledge

denumirea de „societate bazată pe cunoaștere” care se bucură, în această formulare sau în altele, care toate pun în centru substantivul „cunoștințe”, de o mare recunoaștere în mediul de specialitate managerial.

Se pare că am ajuns, astfel, la descoperirea infinitului uman, poate generatorul acelei schimbări pe care toate generațiile de filosofi din toate zonele geografice ale planetei au acceptat-o ca și singura constantă a evoluției lumii în care trăim. Într-adevăr, dacă omul își materializează conexiunile dintre neuronii creierului său, care după ultimele cercetări, înseamnă un număr în care cifra 1 e urmată de un milion de zerouri, atunci am deschis un infinit, iar dacă acest infinit e multiplicat cu 7 miliarde de locuitori ai planetei, el devine și mai mare (sic!). Poate, acesta e unul dintre scopurile procesului de globalizare, de a pune în libertate de utilizare acest imens potențial. Până atunci, e necesar să punem la punct modalitățile de captare, stocare și prelucrare pentru uriașa rezervă de utilitate.

M-am întrebat, de multe ori, dacă nu cumva omul, ca observator al schimbării, nu percepe schimbarea din condiția sa de subiect al schimbării. Situându-ne în „trenul vieții” care se mișcă în peisaj, atribuim condiția de schimbare peisajului. Chiar dacă această logică ar avea un oarecare grad de fundamentare, totuși trebuie recunoscut, că rezultanta dintre cele două mișcări, ale omului și a realității în care trăiește, este pozitivă și lumea în ansamblul ei se schimbă. Afirmatia trebuie făcută, totuși, cu precauție pentru că, așa cum spun filosofii, între om și adevăr există ceva extrem de vulnerabil: percepția umană.

Marele nostru poet și filosof, Lucian Blaga, spunea (în Aspecte antropologice, Editura Facla, Timișoara, 1996) despre om că este: „o ființă care veșnic își depășește creația dar niciodată nu-și depășește condiția de creator”. Ținând seama că eseul a fost scris în 1948 și că același autor are un volum cu titlul „Trilogia cunoașterii” l-am putea considera pe Blaga, un fondator al conceptului actual de societate bazată pe cunoaștere. Apreciez că, de asemenea, prin aspectele legate de „stil” el e un precursor al conceptului, la fel de actual, de cultură organizațională. De fapt, omul lui Blaga este cel descris în poezia cu titlul Autoportret: „E în căutare/În mută seculară căutare/ Din totdeauna/ Și până la cele din urmă hotare”. Iată, un infinit uman descris de literatura română.

society”, enjoying, in this form or in others, which all have as center the noun “knowledge”, a great recognition in the specialized management.

It seems that we have reached the discovery of human infinity, perhaps the generator of that change all the generations of philosophers from all geographical areas of the world have accepted as the only constant evolution of our world. Indeed, if one materializes the connections among his brain neurons, which, according to the latest research, means a number whose 1 is followed by a million zeros, then we opened infinity, and if this infinity is multiplied by 7 billion inhabitants of the planet, it becomes larger (sic!). Perhaps, this is one of the goals of globalization, to use this huge potential. Until then, it is necessary to put in place the arrangements for collection, storage and processing of the huge provision of utility.

I often wondered if man, as an observer of change, cannot perceive change within his condition of subject of change. Travelling with “the train of life”, moving across the landscape, we often attribute change to the landscape. Even if this logic would have some degree of justification, yet we should admit that the result of the two movements, that of man and of reality in which he lives, is positive and the whole world changes. The statement must be made, however cautiously because, as philosophers say, between man and truth there is something very vulnerable indeed: human perception.

Our great poet and philosopher Lucian Blaga used to define (in Anthropological Aspects, Facla Publishing House, Timisoara, 1996) man as “a being who continuously exceeds his creation but never exceeds his condition of creator”. Considering that the essay was written in 1948 and that same author has a volume entitled “Trilogy of Knowledge” we could consider Blaga a founder of the current concept of knowledge society. I also appreciate that regarding the aspects of “style” he is a precursor of the concept, as current, of organizational culture. In fact, Blaga the man is described in the poetry titled Self Portrait: “He is in search / In silent secular search / For ever / And until the ultimate borders”. Here we have a human infinity described in the Romanian literature.

Pe fundalul importanței cunoașterii care, cum am văzut, are și un apologet autohton de prestigiu, s-au elaborat multe teorii. Una dintre ele, aparținând lui Ignacio Ramonet, este prezentată în „Le monde diplomatique” (preluată de Lumea nr. 10/2000, p. 35): „...într-o societate capacitatea productivă este rezultatul întregii cunoașteri științifice și tehnice acumulate de generațiile trecute. Tot așa și de roadele acestui patrimoniu comun trebuie să beneficieze ansamblul indivizilor și anume sub forma unui venit de bază, necondiționat”. Sigur că aici este discutabil atributul „necondiționat” care, la fel ca și în cazul țaranului lui Weber, inhibă mișcarea către progres. Cred că potențialul biologic infinit al creativității umane, trebuie cumva declanșat. O astfel de amorsă după opinia mea, e diversitatea. Diversitatea oferă condiției umane stări potențiale și întreține mișcarea omului în interiorul spațiului determinat de aceste stări. Îmi amintesc, în acest context, cartea lui J. Naisbitt cu titlul „Megatendințe” scrisă acum 30 de ani (J. Naisbitt, Editura Politică, București, 1989). Autorul afirma (la p. 32): „Cea mai mare parte a inovațiilor sociale apare în America, doar în 5 state”. Statele la care se referea Naisbitt erau: California, Florida, Washington, Colorado și Connecticut. Încercând să aflu motivul pentru care acest fenomen se întâmplă aici, el constata (p. 32-33): „E greu de precizat motivul în afară, poate, de faptul că toate cinci sunt caracterizate printr-un mare amestec de populație, iar aceasta duce totdeauna la creativitate, experimentare și schimbare”. Iată, deci, diversitatea în acțiune. Dar, oare, dacă „Cutia Pandorei” a fost deschisă și din ea se revarsă cunoașterea umană, nu ne situăm în miezul conflictului biblic pentru care omul a fost izgonit din Paradis? Care e finalul acestui proces? Omogenitatea care distruge diversitatea și, în continuare, creativitatea? Se contrapune, oare, haosul infinit și creativ cu civilizația deterministă, ordonată și finită? Prof. Richard Seed de la Harvard are o viziune mai optimistă. El spune, referitor la clonarea umană (Lumea nr. 3/2001, p. 24): „Creat după imaginea lui Dumnezeu, omul trebuie, la rândul lui, să creeze ființe după imaginea sa. Este prima etapă serioasă spre această unitate a omului cu Dumnezeu”. Oare, nu este o aroganță prea mare a omului închisă în această formulare?

On the background of the importance of knowledge which, as we have seen, has a prestigious local apologist, many theories have developed. One of them, belonging to Ignacio Ramonet, is shown in “Le Monde diplomatique” (taken from World no. 10/2000, p 35): “... in a society the productive capacity is the result of all scientific and technical knowledge accumulated by generations past. In the same manner of the fruits of this common heritage should benefit all individuals, namely in the form of a basic, unconditional income”. Of course, the attribute “unconditional” is questionable which, as in the case of Weber’s peasant, inhibits the movement toward progress. I think the infinite biological potential of human creativity must be somehow triggered. Such a primer, in my opinion, is diversity. Diversity offers the human condition potential states and maintains human movement within the area determined by these conditions. I remember, in this context, J. Naisbitt’s book entitled Megatrends written 30 years ago (J. Naisbitt, Publishing House, Bucharest, 1989). The author states (at page 32): “Most social innovation occurs in America, in only 5 of its states”. The states Naisbitt was referring to were: California, Florida, Washington, Colorado and Connecticut. Trying to find out why this phenomenon was happening there, he noted (p. 32-33): “It’s hard to say why except, perhaps, that all five are characterized by a great mix of people, and this always leads to creativity, experimentation and change.” Here, then, diversity in action. But really, if “Pandora’s Box” was open and it pours human knowledge, are we not standing at the heart of a biblical conflict for which man was banished from Paradise? What is the end of this process? Homogeneity that destroys diversity and further creativity? Is, really, the infinitely creative chaos opposing the deterministic, ordered and finite civilization? Professor Richard Seed of Harvard has a more optimistic outlook. He says, on human cloning (World no. 3/2001, p 24): “Created in the image of God, man must, in turn, create beings in his image. It is the first serious step towards the unity of man with God”. Is it not too much human arrogance enclosed in this formulation?