

LBRIS

Iuliana Stan

We know  
books

# Cultura de organizație

Primii douăzeci de ani

Împreună cu Ionuț Bonoiu  
Prefață de Robert A. Cooke  
Postfață de Shaun McCarthy

București, 2024

- 11      **Prefață**  
de Robert A. Cooke,  
CEO Human Synergistics International
- 18      **Argument:**  
O nouă carte despre cultura de organizație
- 27      Partea I.  
**Primii douăzeci de ani**
- 28      **I.1. Istoria culturii organizaționale în România**
- 28          I.1.1. O întâlnire relevantă
- 32          I.1.2. Rolul multinaționalelor în educarea României
- 35          I.1.3. Primele proiecte de cultură organizațională  
din România
- 42          I.1.4. Cum arăta piața culturii organizaționale în anii  
2000
- 45      **I.2. Transformarea culturilor de organizație în România**
- 50          I.2.1. Primul val. Perioada 2004–2009
- 56          I.2.2. Cu pași mici. Perioada 2010–2016
- 60          I.2.3. România occidentală. Perioada 2017–2023

## De la teorie la practică

<b>69</b>	<b>II.1. Cele mai frecvente întrebări</b>
69	II.1.1. Ce este cultura de organizație
76	II.1.2. Cum se creează cultura de organizație
84	II.1.3. Când și de ce schimbăm cultura de organizație
88	II.1.4. Cum se planifică schimbarea culturii de organizație
<b>92</b>	<b>II.2. Cadrul de lucru</b>
92	II.2.1. Constructiv. Constructivism și fericire
99	II.2.2. Circumplexul
112	II.2.3. Cultura de organizație și confuzia cu alte concepte
117	II.2.4. Mituri despre cultura de organizație
122	II.2.5. Și structură, și cultură, și strategie
129	II.2.6. Formare, schimbare și transformare
135	II.2.7. Diagnoza de cultură de organizație. Cum se face și la ce folosește?
145	II.2.8. Cum ne alegem companiile pentru care lucrăm?

# De la practică înapoi la teorie.

## Studii de caz

- 154 III.1. BT Mic
- 178 III.2. OTP Bank România
- 196 III.3. Secom
- 216 III.4. Serviciul Român de Informații
- 234 III.5. Concluzii din teorie și din practică
- 239 **Epilog:**  
Următorii douăzeci de ani  
pentru cultura de organizație din România
- 244 **Postfață**  
de Shaun McCarthy,  
Președinte Human Synergistics Australia  
& Noua Zeelandă
- 249 Referințe & bibliografie
- 253 Recomandări

# Istoria culturii organizaționale în România

---

I.1.1.

## O întâlnire relevantă

eram la întâlnirea de la Chicago a birourilor afiliate la Human Synergistics, în primăvara lui 2006, când colegii din Australia și din Noua Zeelandă au prezentat prima ediție a volumului *In Great Company*, o culegere de studii de caz privind transformarea culturală a unor companii din țările lor. Jocul de cuvinte din titlu ne-a mers la suflet și a fost o ancoră în anii care au urmat pentru ceea ce înseamnă succes atunci când lucrezi alături de o organizație la transformarea culturii ei.

Toți partenerii, din toate țările lumii, eram uimiți și încântați de faptul că o carte în care erau prezentate cinci studii de caz de transformare culturală, pe de o parte, ne dădea asigurarea că, da!, există transformare culturală și, pe de altă parte, ne arăta cum se poate face un asemenea demers. Literatura de specialitate nu era nici ea prea bogată la acea

LIBRIS | weknowbooks

dată, se vorbește foarte mult, în termeni descriptivi, despre cultura organizațională și mai puțin despre cum trebuie acționat atunci când te preocupă transformarea unei organizații. Se vorbește, așadar, în termeni descriptivi și mistici despre cultura organizațională (artefacte, ceva ce transcende, ceva intangibil), nu sistemic și tehnic, așa cum abordăm astăzi acest subiect. Cultura organizațională este un lucru care, dacă este corect abordat și dacă este înțeles, se poate gestiona.

Era în vogă pe atunci afirmația că majoritatea inițiativelor de transformare culturală eșuează și că doar 5% au succes. Era pur și simplu descurajant să începi să te interesezi de subiectul transformării organizației din cauză că statistica te frâna și te bloca la nivel mental. Nici nu mai conta ce însemna, de fapt, 5% și care erau ingredientele de care era nevoie pentru a fi inclus în acest procent. După douăzeci de ani de practică în domeniul culturii organizaționale în România am ales, pentru a le prezenta în studii de caz, patru tipuri de organizații care au trecut cu succes prin procesul de transformare culturală, acestea fiind selectate din aproape 300 de companii care au inițiat proiecte de diagnoză a culturii lor de organizație și au avut inițiative de schimbare. Beneficiind de peste cincizeci de ani de experiență globală și de douăzeci de ani de experiență locală, vă punem la dispoziție ingredientele succesului în inițiativele de transformare culturală la care veți participa. Deși majoritatea organizațiilor întreprind acțiuni similare, doar unele dintre ele reușesc să își transforme cu totul cultura organizațională. Astfel, rămâne întrebarea: **ce anume creează transformare culturală într-o organizație?**

Mai sunt multe întrebări care nu le dau pace celor preocupați de subiectul transformării în organizația lor. Când este cel mai potrivit moment pentru o transformare culturală? Care este persoana cea mai potrivită pentru a conduce un demers de transformare? De cât timp este nevoie pentru a vedea primele semne ale unei transformări culturale? Care sunt cele mai potrivite acțiuni care susțin transformarea unei organizații? Avem răspunsurile în paginile acestei cărți.

Revenind la volumul cu studii de caz al australienilor, îmi dau seamă că, în 2006, cu mintea de atunci, nu am mers pe calea bătătorită de ei, ci am avut ambiția să construiesc propriul drum. Cu mintea de acum, îmi vine să zâmbesc și aștept să le arăt colegilor din Australia această carte, să îi întreb despre ultimii lor douăzeci de ani ca să îi scurtez pe următorii noștri douăzeci de ani.

România anului 2006 era pur și simplu la începutul vieții organizaționale, deși marile corporații erau prezente aici de mai bine de zece ani. Mediul antreprenorial era destul de heirupist, animat de firme mici, de familie, care acționau cu metode bazate pe încercare și eroare.

Human Synergistics România exista de doar doi ani, de pe la sfârșitul anului 2003 și începutul lui 2004, când a apărut și la noi în țară preocuparea pentru cultura organizațională.

Îmi răsună și astăzi în minte vorbele lui Shaun McCarthy, CEO Human Synergistics în Australia și Noua Zeelandă, care, văzându-mi și bucuria, și panica de care am fost cuprinsă la prezentarea studiilor lor de caz, mi-a spus: „Relaxează-te, ai răbdare, în 15-20 de ani veți avea și voi același lucru în România, vei avea mult material de lucru în anii care vin.” Nu știu cum se vede prin ochii cititorilor această afirmație, însă la douăzeci și șapte de ani, cât aveam eu atunci, 15-20 de ani din viitor reprezentau imposibilul. Când ai douăzeci și ceva de ani, orice este de așteptat mai mult de trei ani este echivalent cu *niciodată*. Nu am știut atunci dacă era de bine sau de rău ce auzeam. Mai mult, înțelesesem atunci din prezentările colegilor australieni că, în țara lor, brandul

Human Synergistics devenise substantiv comun, adică, în limbajul curent, clienții care foloseau diverse instrumente sau metodologii de lucru pentru organizații spuneau, referindu-se cu un termen generic, că „fac niște Human Synergistics”. Cam cum spunem noi că facem copii Xerox sau că purtăm adidași Nike. Cam aceasta era puterea metodologiei Human Synergistics după douăzeci de ani de prezență în Australia, în anul 2006.

De atunci am avut zi de zi cu mine vorbele lui Shaun. De fapt nu am avut vorbele, ci încrederea lui totală în ceva ce eu nu vedeam atunci în mine și nici în România, dar el a știut că există.

Nu întâmplător, în anul acela australienii de la Human Synergistics sărbătoreau douăzeci de ani de existență și ne felicitau pentru începuturile noastre în România. Nu pot decât să mă bucur că acei douăzeci de ani au trecut, repede și armonios, și, la fel ca ei, acum, la cei douăzeci de ani ai noștri, avem și în România un număr semnificativ de transformări culturale dintre care am ales patru studii de caz pe care vi le expunem cu încredere în paginile acestui volum. Este o certitudine faptul că în anii următori ni se vor alătura și mai multe organizații, pentru că deja nu mai știm cu mare exactitate numărul organizațiilor care au inițiative de schimbare sau care sunt în plin proces de transformare și ne folosesc metodologia.

L-am avut aproape de noi, clipă de clipă, pe Robert A. Cooke, CEO Human Synergistics International, mintea scilipitoare care a pus în mișcare tot ce se numește metodologie de diagnoză a culturii organizaționale și creatorul celui mai cunoscut și mai folosit instrument din lume pentru măsurarea culturii organizaționale, Organizational Culture Inventory® (OCI®). M-am simțit, în toți acești ani, privilegiată și încurajată să mă bucur de sprijinul său ori de câte ori am avut nevoie. Mereu am avut convingerea și liniștea că orice instrument creat de Rob și de echipa lui este impecabil cercetat, documentat și creat.

## Rolul multinaționalelor în educarea României

Revin la primii douăzeci de ani de cultură organizațională în România. Aș vrea să arăt clar ce am găsit și care era baza pe care urma să consolidăm viitorul ideii de transformare culturală.

Am găsit o lume organizațională care, atunci, la începutul anilor 2000, era dominată de filialele unor corporații multinaționale. Ici și colo, unele firme de familie încercau să supraviețuiască. Nu începusem să le numim antreprenoriale, le numeam firme de familie sau private, conceptul de antreprenor era ușor avangardist. În primul deceniu de la Revoluția din 1989, printre marile multinaționale care își făcuseră intrarea pe piața românească se aflau giganți internaționali precum Microsoft, Oracle, IBM sau P&G, precum și operatorii de telefonie mobilă Connex sau Dialog, care au devenit între timp Vodafone și Orange. La începutul anilor 2000, România începea să fie semnificativă, ca țară, pentru mediul organizațional, ca un prim pas către perioada de după anul 2010, când s-a produs o oarecare aliniere sau, mai corect spus, s-a înregistrat o prea mică diferențiere între companiile multinaționale și cele private.

Conducerea companiilor multinaționale din România era predominant formată din profesioniști din alte țări, iar managerii români erau foarte tineri.

Decizia de a numi profesioniști internaționali în roluri de conducere a fost motivată de dorința de a asigura compatibilitatea operațiunilor locale cu standardele și cu practicile globale ale companiilor multinaționale. Acești lideri aduceau cu ei un bagaj impresionant de cunoștințe, experiență pe piețe diverse și o viziune strategică testată în diferite contexte culturale și economice. Astfel, prezența lor a fost esențială în

# LIBRIS | We know books

Prin programele lor de formare și dezvoltare, multinaționalele au devenit adevărate centre de excelență pentru profesioniștii români.

---

stabilirea unor fundamente solide pentru operațiunile locale, prin introducerea unor noi modele de afaceri, a unor tehnologii avansate și a unor metode de management care și-au dovedit eficiența în alte țări mai mult sau mai puțin similare cu România.

În contrast, managerii români, deși aveau o înțelegere profundă a contextului local, erau adesea la începutul carierei lor. Această tinerețe nu era un dezavantaj, ci mai degrabă un semn al vremurilor – o reflecție a tranziției rapide pe care a înregistrat-o România într-o perioadă care a creat ocazii neașteptate pentru tinerii profesioniști. Tinerețea și energia acestor manageri români au adus o dinamică nouă în companiile multinaționale, stimulând inovația și adoptarea rapidă a schimbărilor.

Pe de altă parte, managerii români, caracterizați prin tinerețea și entuziasmul lor, erau deseori la începutul drumului în lumea afacerilor. Această generație în plină creștere de lideri locali aducea un suflu nou în cadrul companiilor, având capacitatea de a învăța rapid și de a se adapta la cerințele și la ritmul accelerat impus de ceea ce se profila a fi un început de globalizare. Tinerețea lor, departe de a fi un impediment, era văzută ca o oportunitate pentru a insufla energie și inovație în strategiile companiilor. Tinerii manageri români și, în general, angajații din cadrul companiilor multinaționale au privit adesea munca suplimentară – fie că era vorba de ore prelungite, weekenduri lucrate sau acceptarea de sarcini ce depășeau descrierea oficială a postului – nu

doar ca pe o cerință, ci ca pe o ocazie de a se distinge și de a-și accelera propria dezvoltare profesională. Această perspectivă asupra muncii și a eforturilor suplimentare ca investiție în propria carieră a fost un factor decisiv în rapiditatea cu care tinerii profesioniști români au progresat pe scara ierarhică în cadrul acestor organizații.

Prin programele lor de formare și de dezvoltare, multinaționalele au devenit adevărate centre de excelență pentru profesioniștii români. Angajații au avut ocazia să participe la traininguri specializate, workshopuri și programe de mentorat, beneficiind direct de pe urma transferului de cunoștințe și competențe de la profesioniștii internaționali. Această formă de educație practică a fost complementară și în unele cazuri chiar superioară educației formale, pregătind o generație de manageri și de lideri de afaceri români cu o înțelegere profundă a principiilor de succes într-un mediu de afaceri globalizat.

Nu este, așadar, o exagerare să considerăm că, prin exemplul lor, multinaționalele au compensat unele dintre lacunele sistemului de educație și de administrație publică din România, contribuind astfel la educarea și la dezvoltarea societății românești. Pe parcursul acestei evoluții, tinerii lideri din România nu s-au limitat doar la a se familiariza cu dinamica piețelor internaționale; ei au devenit, de asemenea, pilonii centrali în evoluția României spre a îndeplini standardele și cerințele economiei globale.

# Primele proiecte de cultură organizațională din România

La începutul anilor 2000, oriunde vorbeam despre cultura organizațională, auzeam fie că „noi o avem de la sediul central“, fie că „noi suntem firmă de familie și avem cultură de familie“. Cele mai avansate dintre companii confundau lucrul la misiunea, viziunea și valorile companiei cu lucrul la cultura organizațională. Se amesteca deseori și leadershipul cu cultura organizațională, iar temele erau puse împreună. Pentru că era oarecum la îndemână și dezirabil să trimiți echipa de top management la training de leadership, părea de la sine înțeles că este rezolvată și problema culturii organizaționale.

Cu toate acestea, a existat un prim proiect în 2003, primul proiect de transformare culturală din România. Sicomed a fost cel mai mare producător de medicamente și, la acea dată, unul dintre angajatorii importanți din țară, cunoscut mai ales pentru brandul Algocalmin, un medicament generic foarte popular, folosit pentru tratarea durerilor. Fosta Uzină de Medicamente București, înființată în 1962, și-a schimbat numele după revoluție în Sicomed, iar din anul 1999 a început procesul de privatizare. Acțiunile companiei erau listate la Bursa de Valori din București și în 2001, după mai multe tranzacții însoțite de scandaluri și de dispute, așa cum adeseori se întâmpla în acea vreme, acționarul majoritar al companiei Sicomed devine o companie controlată de două fonduri de investiții și începe o perioadă de restructurare, reconstrucție și investiții majore. În cinci ani, de la 3 000 de angajați a ajuns la 1 000 de angajați, cu triplarea cifrei de afaceri. Una dintre temele lansate după achiziție a fost schimbarea culturii organizaționale. De la o organizație cu o cultură comunistă, birocratică, reactivă și în care domina

**Cele mai avansate dintre companii confundau lucrul la misiunea, viziunea și valorile companiei cu lucrul la cultura organizațională.**

---

frica, în câțiva ani, cu o echipă de management extrem de motivată și de dinamică, Sicomed a devenit o organizație atrăgătoare pentru compania cehă Zentiva, unul dintre cei mai jucători regionali din domeniul farmaceutic.

Astfel, Sicomed, o companie cumpărată de fondurile de investiții cu mai puțin de 20 de milioane de dolari în 2001, a fost vândută în 2006 cu aproximativ 200 de milioane de dolari. Președintele unuia dintre fondurile de investiții care au fost implicate în tranzacție a declarat public, fiind consemnat în presa vremii, că valoarea companiei și succesul tranzacției a avut trei componente: o treime s-a datorat îmbunătățirilor aduse liniilor tehnologice, o treime s-a datorat cotei de piață pe care o aveau medicamentele foarte cunoscute, precum Algoalminul, iar o treime s-a datorat echipei tinere de management și culturii organizaționale imprimată de această echipă. Intervențiile pe care acea echipă de management le-a făcut în cultura organizațională s-au bazat, aproape toate, pe metodologia și pe instrumentele elaborate de Human Synergistics. A fost făcută o primă diagnoză a culturii unei organizații din România cu metodologie standardizată, occidentală, iar intervențiile ulterioare au avut ca punct de pornire rezultatele acestei diagnoze, Sicomed fiind clientul pentru care Human Synergistics a localizat o bună parte din portofoliul de instrumente și de metodologie.

Unii dintre managerii de atunci din echipa Sicomed lucrează acum în domeniul consultanței și spun că ei au fost primii „cobai” pentru metodologia de transformare elaborată de Human Synergistics. Ei înșiși folosesc acum metodologia și instrumentele când lucrează cu clienții lor, pentru că au simțit impactul și potențialul acestora atunci când erau ei în rolul de client.

Astăzi Sicomed este integrat în grupul Zentiva, numele companiei fiind Zentiva România, iar compania a trecut cu succes prin diverse reorganizări și transformări organizaționale, fie culturale, fie structurale. Astfel, în 2009, Zentiva a fost achiziționată pentru 2 miliarde de euro de grupul francez Sanofi, care a transformat grupul originar din Cehia în platforma sa principală de medicamente generice, adică acele produse care folosesc aceleași substanțe active pe care le folosesc și medicamentele originale ale căror brevete au expirat. Câțiva ani mai târziu, în 2018, Sanofi a decis să renunțe la divizia de produse generice pentru a se concentra pe domenii cu creștere mai rapidă și mai profitabile, precum produsele originale și a vândut Zentiva pentru 1,9 miliarde de euro către fondul de investiții Advent International. În prezent, fosta companie Sicomed operează sub brandul Zentiva, care are patru unități proprii de producție, în Cehia, India și România. Interesant este că, în România, grupul Zentiva, controlat acum de fondul de investiții Advent, deține pe lângă fabrica Sicomed și fosta fabrică Labormed, pe care Advent o vindea cu o pierdere de multe zeci de milioane de euro în urmă cu mai bine de un deceniu.

Demersul de monitorizare a culturii organizaționale a rămas un reflex pentru compania din România, ultima diagnoză și planurile de intervenție fiind realizate la sfârșitul anului 2021.

Alt proiect de schimbare de referință de pe piața românească a fost, de fapt, parte a unui proiect global, realizat în 2012 de compania franceză AXA Insurance, unul dintre liderii globali din domeniul asigurărilor. În România, AXA cumpărase o companie mică de asigurări de pe piață și, cu un leadership nou, condus de româncă Violeta Ciurel, unul din-