

CONSIDERAȚII PRIVIND „STILUL DE MANAGEMENT” ÎN CONTEXTUL INTERFERENȚELOR DINTRE MENTALITATEA AUTOHTONĂ ȘI CAPITALUL STRĂIN

VIEWPOINTS ON „THE MANAGERIAL STYLE” IN THE CONTEXT OF INTERFERENCES BETWEEN LOCAL MENTALITY AND FOREIGN CAPITAL

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

Stilul de management reprezintă un aspect esențial al conduitei managerului în interacțiunea sa cu subordonații și reflectă, poate, cea mai relevantă imagine a inteligenței sale emoționale.

În toate situațiile „stilul de management” este puternic determinat de comunitatea în care trebuie aplicat și, întotdeauna, are ca obiectiv funcționarea în „bune condiții” a comunității respective. Dar, oare, ce înseamnă „bune condiții”? Bineînțeles că, în primul rând, este vorba de rezultatele obținute de comunitatea respectivă. Dar, și aici, există o diversitate care poate varia într-un spectru destul de larg. Dacă vorbim de o organizație economică, atunci trebuie asigurată condiția de rentabilitate, adică existența profitului. Acest deziderat este, însă, destinația finală spre care converg subdiviziuni precum „starea de bine” a individului dominată de aspectele materiale, salariale, de respect uman, de încadrare în conduita acceptată ca normalitate în cultura națională în care este implantată organizația respectivă, de climatul de

Managerial style is an essential aspect in any manager’s conduct in his interaction with his employees and reflects maybe the most relevant picture of his emotional intelligence.

In all cases, the “managerial style” is strongly determined by the community in which it must be applied and is always aimed at the “best” operation of the respective community. But what does “best” mean? First, it is certainly about the results obtained by the community. But here too there is a diversity that can vary quite largely. If we are talking about a business organisation, profitability must be ensured i.e. the existence of profit. This wish is however the final aim towards which the subdivisions such as the individuals’ “welfare” dominated by material, salary-, human respect- related aspects, abide by the conduct accepted in the national culture in which the respective organisation is established in, the group fairness and coherence climate through towards, all being mediated by appropriate

echitate și coerență de grup, toate fiind mijlocite de o comunicare adecvată. Cu alte cuvinte, fiecare component al grupului trebuie să aibă senzația „stării de bine” atât din punct de vedere material cât și din punct de vedere spiritual și, atunci, pe principiul reciprocității, se simte obligat să genereze tot ceea ce este prevăzut pentru postul pe care îl deține. Din cealaltă parte, managerul este interesat să obțină maximul posibil din partea resursei umane care i se subordonează.

În acest peisaj, managerul trebuie să construiască o cultură organizațională care să activeze toți factorii capabili să maximizeze aportul resursei umane disponibile și să armonizeze, prin cooperare și/sau competiție, diversitatea umană a grupului pe care îl conduce. Acest fundal motivațional, a fost cauza pentru interesul actual de care se bucură conceptul de cultură organizațională.

Dar, cultura organizațională, este un derivat din cultura națională și, deci, trebuie să fie compatibilă cu aceasta. Experiența corporațiilor multinaționale în demersul de armonizare a grupurilor multiculturale este remarcabilă și poate oferi soluții viabile într-un context în care, sub imperiul conceptului de globalizare, culturile naționale încep să-și diminueze impactul confirmând, oarecum, afirmația de mare circulație, precum: „copii de azi seamănă mai mult între ei decât cu părinții și bunicii lor”. Poate că, tocmai această tendință de omogenizare a oamenilor, proveniți din țări și culturi diferite, care, din fericire, în România nu este încă atât de perceptibilă, se poate asimila de la managerii străini, acum prezenți și la noi în țară, care au trecut prin această experiență multinațională. Contactul cu managerii străini poate identifica, așadar, atât zona de similaritate cât și diferențele specifice care conduc la îmbunătățirea teoriei, dar și a practicii manageriale.

Să reținem până aici, că în definirea stilurilor manageriale sunt importante două elemente: resursa umană cu care trebuie să lucreze un manager și piața pe care acționează organizația

communication. In other words, all the members of the group must feel the “welfare” both financially and spiritually, and then, on mutual terms, the said members shall feel bound to produce everything that s/he is bound to on the held position. On the other hand, the manager is interested in obtaining the most from the human resources under him/her.

In this context, the manager must build an organisational culture that would activate all the factors, which are able to maximise the contribution of the available human resource and harmonise the human diversity of the group s/he manages by cooperation and/or competition. This motivation background underlies the current interest that the concept of organisational culture has.

However, organisational culture derives from national culture and thus, it must be compatible with it. The experience of multinational companies in harmonising the multicultural groups is remarkable, and can offer viable solutions in this globalising context in which national cultures tend to diminish their impact confirming somewhat the widely known statement that: “the children today rather resemble each other than their parents or grandparents.” This trend of homogenising people from different countries and cultures, which in Romania is fortunately not that noticeable, may be assimilated from the foreign managers who are currently present in our country as well and who have had this multinational experience. The contact with foreign managers can identify thus both the similarities and the specific differences that would lead to improving the managerial theory as well as the practice.

We should keep in mind that there are two important elements in defining managerial styles: the human resources that any manager works with and the market the respective organisation operates on. Furthermore, the aforementioned elements are divided into many other elements.

We can ascertain that the human resource is infinite in which we can discern at least two

respectivă. Dar, la rândul lor, aceste aspecte se divizează în alte numeroase elemente.

Resursa umană, putem să afirmăm că reprezintă un infinit în care se disting cel puțin două mari zone: partea fizică, materială și partea spirituală. Aici, s-au mai adăugat, sau poate, doar s-au accentuat, elementele legate de psihic și energie, de morală și comportament social. Până și Neagoe Basarab, la 1500, își sfătuia fiul cum să abordeze omul pentru că: „Sunt unii care mai mult mulțumesc și se bucură de cuvinte bune, decât alții de mâncare și băutură” după care continuă: „... dacă vei folosi slugile tale cu cuvinte dulci, întotdeauna vei dobândi mare folos”.

Se știe că stilurile manageriale au avut și evoluție istorică care, cum am mai arătat în alte lucrări, au traversat trei dominante: autoritarismul, leadership-ul și, în zilele noastre, stilul bazat pe cunoaștere. Neagoe Basarab, citat anterior, prin afirmațiile sale, pare a se încadra în leadership, în contextul în care dominantă a epocii era constituită de autoritarism. De fapt, această conduită bazată pe iubire și sacrificiu este promovată de filozofia creștină, iar Neagoe Basarab, era un adept declarat al acestei filozofii. Din acest exemplu, rezultă că și filozofia religioasă a resursei umane din organizație, are o mare influență. Managementul străin, care a traversat mai multe continente și religii, a strâns în fundamentele sale influențe și experiențe din toate acestea, iar ideea religioasă, reprezintă un referențial pentru toate culturile naționale. Însăși Uniunea Europeană este un ansamblu de culturi naționale în care unul dintre numitorii comuni este creștinismul care, deși, nu a fost înscris în documentele constitutive ale UE, a generat un mare volum de discuții pe această temă la înființarea și lărgirea UE. Pe acest fundal, putem înțelege ezitățile privind încadrarea Turciei și chiar a unor țări cu religie predominant musulmană din Balcani. În același context, putem înțelege regretul președintelui chinez Jiang Zemin că nu a făcut din creștinism religia oficială a Chinei, dată fiind politica actuală de expansiune tacită spre Europa a Chinei (Lumea, nr 8/2017). Ajunși aici, este de observat dinamica culturilor naționale. O țară ca și

major areas: the physical, material part and the spiritual part. And here, elements related to the mental part, energy, moral and social behaviour have been added or maybe rather emphasised. As early as 1500, Neagoe Basarab advised his son on the way he should approach the individuals because: “There are some who are more grateful for and happier about the good words than others are for food and drinks” and then he goes on: “...if you use your servants with kind words, you will always acquire great gain.”

It is well known that managerial styles have had a historic evolution that – as highlighted in other articles – have crossed three dominant stages: authoritarianism, leadership and nowadays, knowledge-based style. By his statements, Neagoe Basarab quoted above seems to fall in the category of leadership although the dominant feature of his age was authoritarianism. Actually, this love- and sacrifice-oriented behaviour is promoted by Christian philosophy, and Neagoe Basarab was an overt advocate of this philosophy. This example emphasises that the religious philosophy of the human resources in an organisation also has a great influence. Foreign management that has crossed several continents and religions has gathered at its base influences and experiences from all of them whilst the religious idea is a reference for all national cultures. The European Union itself features a set of national cultures in which one of the common denominators is Christianity, which although not included in the charters of the EU, still generated many discussions during the establishment and enlargement process within the EU. In this context one can understand the hesitations regarding the enlargement with Turkey or even some mostly Muslim countries in the Balkans. In the same context, we can understand the Chinese President, Jiang Zemin’s regret that he did not make Christianity the official religion in China given China’s current expansion policy towards Europe (Lumea, No. 8/2017). At this point one has to notice the dynamics of national cultures. A country such as China, which surrounded itself by a wall to prevent all foreign influences, is under

China, care în trecut s-a înconjurat cu un zid pentru a stopa influențele străine, astăzi expandează tocmai preluând aceste influențe. În partea cealaltă a acestui spectru problematic, o altă țară care s-a format prin emigrație, adică SUA, acum introduce restricții în această materie și construiește un gard la frontiera cu Mexicul. Amândouă situațiile, reprezintă experimente în gestionarea diversității resursei umane și a utilizării „creierului global” pe care îl reprezintă societatea umană în ansamblul ei. Până la urmă, fiecare om este o sursă de „energie informațională”, ca să folosim terminologia cunoscutului matematician român Octav Onicescu. În procesul cunoașterii, fiecare opinie contează și colectarea acestor opinii, stă la baza unor metode de creativitate consacrate de știința contemporană sub genericul de „brainstorming”. Când o cercetare care se referă la „stilul managerial” interoghează oameni cu o vastă experiență și cunoștințe în această materie, care trăiesc în „pulsul” epocii, atunci aceste opinii pot descrie, cu un mare grad de realism, trinomul lui Socrate, compus din „adevăr-bine-utilitate”, concentrat pe subiectul „stilul managerial”. Construcția realizată este valabilă atât pentru timpul prezent cât și pentru viitor și reprezintă cea mai autentică sursă de cunoaștere ce depășește manualul de management, știut fiind că, întotdeauna, manualul va reprezenta o realitate decalată față de prezent, cel puțin, cu intervalul de timp necesar pentru validarea socială a cunoștințelor incluse în el.

Este cunoscut faptul că dialogul dintre culturi a condus întotdeauna la progres. Dacă definim conceptul de progres, la modul generic, ca și o deplasare către obiective prestabilite, în contextul în care aceste obiective îndeplinesc tripticul socratic, respectiv „adevărul, binele și utilitatea”, atunci progresul înseamnă, în primul rând, mișcare. De altfel, chiar și viața, în cea mai generală definiție, înseamnă mișcare. Cea mai slabă mișcare este pentru supraviețuire și cea mai înaltă mișcare este în sensul în care am definit anterior progresul. Dar, cine stabilește adevărul, binele și utilitatea? Obișnuit, acestea sunt validate de cultura comunității în care trăiește fiecare individ. Oricum, mișcarea este premisa progresului.

expansion today absorbing those very influences. At the other end of this issue, another country that was established by emigration, namely the USA, is now introducing restrictions in this sense and is building a fence at the Mexican border. Both situations are experiments in managing the diversity of human resources and the use of the “global brain” represented by human society as a whole. In the end, any individual is a source of “information energy”, quoting the terms used by the known Romanian mathematician, Octav Onicescu. In the process of knowledge, all opinions count, and gathering these opinions underlies the creativity methods established by contemporary knowledge under the umbrella term of “brainstorming”. When any research on “managerial styles” inquire people with vast experience and knowledge on the matter who live the “pulse” of the age, the said opinions can quite realistically describe Socrates’ trinomial made up of “truth- welfare -usefulness”, focusing on the subject of “managerial style”. The established construction is valid both at present and in the future and is the most authentic source of knowledge beyond the management handbooks, being well aware that the handbooks always depict a reality that is shifted from the present at least with the time span required for the social validation of the knowledge that it includes.

It is widely known that the dialogue between cultures has always led to progress. Should we define progress in general as a shift towards the set objectives, in the context in which the objectives meet Socrates’ trinomial, namely “truth-welfare-usefulness”, then progress mostly means movement. Moreover, even life in its most general definition, means movement. The slightest move is for survival, whilst the biggest move is towards the above-mentioned progress. But who is to define truth, welfare and usefulness? They are normally validated by the culture in which each individual lives. Anyway, movement is the prerequisite of progress.

In classical physics, movement is caused by the different energy levels or, in more general terms, by the energetic diversity of the moving

În fizica clasică, mișcarea este cauzată de diferențele de nivel energetic sau, într-o formulare mai generală, de diversitatea energetică a entităților în mișcare. Diversitatea dă naștere și la mobilități în zona spirituală, dacă este vorba de culturi naționale. O problemă care se bucură de o mare atenție, mai ales după ce s-a demarat procesul globalizării, este cultura națională cu subdiviziunea ei legată de cultura organizațională. Indiferent care ar fi mărimea comunității, de la întreaga planetă și până la organizație, conceptul de cultură asociat unei comunități semnifică un set de principii, comportamente, valori și obiceiuri care dau coerență și identitate comunității respective. Apariția conceptului de globalizare a evidențiat „problema” pătrunderii „alogenilor” în anumite comunități sociale prin penetrarea culturilor comunitare care guvernează aceste comunități.

Într-un fel, procesul este similar tarifelor vamale. Adică, pentru pătrunderea în anumite comunități sociale este necesar un efort suplimentar din partea celui care face acest demers. Din partea cealaltă, adică dinspre comunitatea care este abordată de intervenția străină, pe lângă rezistența naturală împotriva „agresorului” apare avantajul de a copia strategiile și tacticile acestuia în sensul beneficiilor proprii. În toate cazurile, această „mixtură” poate însemna intensificarea concurenței și un surplus de efort competițional în piață din partea celui „agresat”. Cu alte cuvinte, la orice acțiune există și o reacțiune, dar însăși „conflictul” între adversari, ridică întregul ansamblu la cote mai înalte de activism și la progres. Până la urmă, toți câștigă ceva, iar nerealizarea nivelului propus inițial, este o provocare pentru continuarea activității.

Titlul acestui editorial, nominalizează ca obiectiv „stilurile de management” ambalate în două anvelope culturale: autohtonă și străină. Chiar și fără nuanțarea națională, stilurile de management pot diferi de la o organizație la alta într-o tipologie destul de largă însumând, în principal, două atitudini: față de piață și față de angajați. Să remarcăm că, în decursul istoriei, țările române au beneficiat din plin de cultura și de influența

entities. Diversity gives rise to mobility in the spiritual area as well if we talk about national cultures. An issue that has drawn great attention especially after the start of the globalisation process, is national culture featuring its subdivision related to organisational culture. Irrespective of the size of the community either the whole planet or an organisation, culture as a concept associated to a community implies a set of principles, behaviours, values and habits that give coherence and identity to the respective community. The rise of globalisation has highlighted the “problem” of “the allogenes” penetrating certain social communities by the penetration of community cultures governing the communities.

In a way, the process is similar to custom duties. That is, in order to penetrate certain social communities an additional effort is required on behalf of the one taking the step. On the other hand, from the side of the community approached by the foreign intervention, beyond the natural resistance against the “aggressor”, the advantage of copying its strategies and tactics arises in the sense of its own benefits. In all cases, this “mixture” can intensify competition and bring about an additional competitive effort on the market in behalf of “the aggressed party”. In other words, any action brings about reaction, but the “conflict” proper between the opponents raises the whole context to higher activism and progress levels. An eventually everybody gains something, and the failure to reach the initially set level is a challenge to the pursuit of the activity.

The title of this editorial mentions “managerial styles” wrapped in two cultural jackets: local and foreign. Even without national shading, managerial styles can differ from one organisation to another featuring a wide range of types essentially integrating two attitudes: vis-a-vis the market and vis-a-vis the employees. Let us note that in history the Romanian countries fully benefitted from French culture and influence, nevertheless this culture was less felt in Transylvania where German culture was

franceză, dar această cultură a fost mai puțin resimțită în Transilvania, unde predomina cultura de sorginte germană. Observația aceasta, reflectă paradigma de abordare, de exemplu, a culturii franceze în Transilvania ca o mixtură între ceva cunoscut și ceva mai puțin cunoscut dintr-o experiență istorică. Dar, conform argumentației anterioare, cu cât sunt mai mari diferențele, cu atât ele provoacă o mai mare efervescență și, implicit, progres.

Dacă focusăm influența franceză, să nu uităm că Franța a fost întotdeauna o țară prezentă în vectorul de dezvoltare al lumii, iar civilizația franceză și-a acumulat semnificația nu numai din Europa, dar și din celelalte continente precum Africa și Asia. Adică, Franța s-a situat în acel grup, cu Marea Britanie și Spania, care au creat o bună parte din istoria omenirii. Datorită acestor ample ramificații geografice, cultura franceză a cules influențe și soluții dintr-o mare zonă a lumii. De fapt, Franța actuală este aproape un stat multicultural cu o imigrație absolut remarcabilă. Această situație ar îndreptăți „speculația” că influența franceză este, în fapt, o influență care reprezintă „pulsul” planetar actual. Cu atât mai mult, poate, trebuie luată în considerare această experiență internațională care a reușit să genereze numitori comuni într-o mare diversitate umană provocată de mai multe criterii dincolo de amprenta națională.

Pe de altă parte, în cadrul științei manageriale, Franța a avut pe unul dintre fondatorii ei, H. Fayol care, încă de la începutul secolului trecut, a creat una dintre școlile de management bazată pe „abordarea procesuală”. Fayol, inginer de mine și cu o importantă experiență internațională, a scris cunoscuta sa carte „Administrarea industrială și generală”. Dintre fondatorii managementului, el a avut o viziune foarte largă asupra organizației și a definit atributele procesului managerial care au rămas valabile și astăzi. În conexiune cu tematica editorialului, Fayol a definit și cele 14 principii de management, care ar putea fi foarte bine asociate referențialului conceptului de „stil managerial”. Iată deci, și un determinism istoric care scoate în

dominant. This remark reflects the approach, for instance, of French culture in Transylvania as a mixture of something known and something less known from a historic experience. But according to the above topic, the bigger the differences the more ferment they generate and implicitly more progress arises.

If we focus on the French influence, we should not forget that France has always been present as a development drive in the world, and French culture built up its importance not only from Europe but also other continents such as Africa and Asia. That is, France was part of a group alongside with Great Britain and Spain that generated a significant part of human history. Given these lush geographical branching, French culture picked influences and solutions worldwide. Basically, present-day France is almost a multicultural state with an outstanding immigration. This situation would entitle us to “speculate” that the French influence is actually and influence that represents the current “pulse” of the planet. What is more, we may consider this international experience that has managed to generate common denominators in a great human diversity challenged by several criteria beyond the national print.

On the other hand, France had one of the founding fathers of managerial science, i.e. H. Fayol who created one of the management schools based on the “process approach” as early as the beginning of the last century. Fayol, a mine engineer with vast international experience, wrote the well-known book “General and Industrial Management”. Among the founders of management he had a very vast vision over the organisation and defined the attributes of the managerial process that are still valid today. In relation to the topic of this editorial, Fayol also defined the 14 management principles that could well be associated to the concept of “managerial style”. So, here we have a historic determinism that emphasises French management and its potential to work out solutions in different cultural contexts.

evidență managementul francez și potențialul său de a elabora soluții în contexte culturale diferite.

Pentru o imagine asupra „stilului de management” cred că este utilă cel puțin enumerarea principiilor managementului, așa cum au fost emise de H. Fayol: 1) Diviziunea muncii, 2) Autoritatea și responsabilitatea, 3) Disciplina, 4) Unitatea de comandă, 5) Unitatea de direcție, 6) Subordonarea interesului individual celui general, 7) Remunerația personalului, 8) Centralizarea, 9) Lanțul ierarhic, 10) Ordinea, 11) Echitatea, 12) Stabilitatea, 13) Inițiativa, 14) Spiritul de echipă. Fayol considera, acum 100 de ani, că acestea sunt direcțiile spre care trebuie să se îndrepte atenția managementului. Sigur că, multe dintre aceste principii au fost estompate, ca semnificație, de trecerea timpului, dar ele, în majoritatea lor, sunt și astăzi valabile. Poate că, cea mai erodată viziune care fundamentează unele principii este cea de rigiditate. Astăzi, în locul acestui concept, funcționează conceptele de flexibilitate, adaptare sau agilitate, adică conceptele care evidențiază extraordinara dinamică a schimbării. Tot în această viziune modernă care exersează o cât mai mare utilizare a capacităților umane, se înscrie și un oarecare accent pe socializare și antrenare a resursei umane prin cooperare și competiție care, de altfel, se regăsește și în principiul 14 al lui Fayol. Poate, în management, s-a consolidat ideea de responsabilitate individuală, simultan cu asocierea succesului la întreaga comunitate.

Al doilea parametru care influențează stilul managerial, este natura pieței pe care acționează organizația. Sigur că, este una să acționezi pe piața gazului metan și altceva să acționezi pe piața confecțiilor. Ceva foarte interesant este că, deși Fayol despre care am vorbit anterior, pune ca și prim atribut de management: previziunea-planificarea, o vreme acest atribut nu a fost exersat cu foarte multă convingere de către toate țările. El s-a regăsit în țările socialiste la care s-au alăturat remarcabil Franța și Japonia. În a doua jumătate a secolului trecut, la acest aspect a aderat și SUA și celelalte țări dezvoltate economic. A fost momentul promovării conceptului de management

In order to get an image on “managerial style”, we think it would be useful to at least list the principles of management as set forth by H. Fayol: 1) Division of work, 2) Authority and responsibility, 3) Discipline, 4) Unit of command, 5) Unity of direction, 6) Subordination of Individual Interest to General Interest, 7) Remuneration of personnel, 8) Centralisation, 9) Scalar Chain, 10) Order, 11) Equity, 12) Stability, 13) Initiative, 14) Team spirit. 100 years ago, Fayol considered that these were the directions the management should pay attention to. Most certainly many of these principles have faded away in time in terms of their importance but they are mostly valid today, too. Maybe the most weathered vision underlying some of the principles is stiffness. Today, instead of this principle, there are other principles such as flexibility, adaptation or agility i.e. concepts that emphasise the extraordinary dynamics of change. In the same modern vision that focuses on the highest usability of human capacities, we also have a certain stress on socialisation and engaging human resources by cooperation and competition, which is to be found under principle 14) by Fayol. The idea of individual responsibility alongside with associating success to the whole community may have been consolidated in management.

The second parameter that influences managerial style is the nature of the market on which the organisation operates. Most certainly it is one thing to operate on the gas market and a completely different thing to operate on the apparel market. It is very interesting that although the above-mentioned Fayol set forecast and planning as the first attribute of management, for a while this attribute was not practiced very confidently by all countries. It could be identified in the socialist countries to which France and Japan remarkably joined in. In the second half of the past century, the USA and the other economically developed states embraced this idea. It was the moment of promoting strategic management, which was naturally developing precisely when the markets were more and more

strategic care, în mod firesc, se dezvoltă exact când piețele erau din ce în ce mai impredictibile, în climatul care declara ca și dominantă a epocii schimbarea.

Așa cum am mai susținut și cu alte ocazii, organizațiile au o sursă de prosperitate sau doar de supraviețuire, care poate fi asociată primului principiu al mecanicii, principiul inerției. În acest sens, energia unei organizații este un produs între masa și viteza sa, în care „masa” ar putea fi asociată volumului de active al organizației, iar „viteza” ar putea fi tradusă prin capacitatea de adaptare la schimbare și mobilitatea pe piață. În acest fel, o organizație mare ar putea supraviețui prin inerție ca urmare a activelor importante pe care pe deține. În schimb, o firmă mică, cu active reduse, va supraviețui prin viteza de adaptare la mediul concurențial. În stilul managerial, managerul trebuie să includă și această viziune. Să observăm, deci, că stilul managerial este o noțiune complexă, în care complexitatea decurge, în primul rând, din complexitatea elementelor implicate cum este resursa umană și evoluția piețelor și, în al doilea rând, din complexitatea combinațiilor care pot fi generate în circumstanțe diferite. Acesta este cadrul care motivează importanța unei preocupări active în domeniul stilului managerial și, în aceeași măsură, a acumulării de informații din surse care acționează nemijlocit în realitatea economică. Se impune aici și observația dificultății în obținerea acestor informații în contextul în care viața economică actuală este dominată de concurență și competiție fiecare organizație considerând, pe drept cuvânt, că stilul de management pe care îl promovează reprezintă un avantaj competitiv.

Conform terminologiei lansate de J. Attali în cartea sa intitulată „Scurtă istorie a viitorului”, omenirea se află într-un fel de tranziție dintre epoca „hiperimperiului” și epoca „hiperconflictului” în care orice avantaj se individualizează. Autorul cărții, fost consilier al președintelui Franței F. Mitterand și primul director al BERD, ne încurajează arătând că se profilează la orizont, epoca „hiperdemocrației”. Astfel, Attali afirmă că „această epocă va fi

unpredictable in a climate of change that dominated the market.

As stated on other occasions, organisations have a source of welfare or merely survival that can be associated to the first principle of mechanics, the principle of inertia. In this sense, the energy of an organisation is a product between its mass and its speed in which mass could be associated to the assets of the organisation and “speed” could be translated by its ability to adapt to changes and mobility on the market. This way, a large organisation could survive through inertia thanks to the significant assets it owns. On the other hand, a small company owning few assets can survive thanks to the speed by which it can adapt to the competitive environment. The manager must also include this vision in his managerial style. Thus, let us note that managerial style is a complex concept whose complexity mostly derives from the complexity of the elements involved such as human resources and the evolution of the markets and then the complexity of the combinations that can be generated in various circumstances. This is the context that motivates the importance of an active interest in the field of managerial style and at the same time the collection of information from sources that act directly in the economic reality. We must also note the difficulty in obtaining the said information in the context in which the current economic life is dominated by competition and each organisation considers in truth that the management style it promotes is a competitive advantage.

According to the terminology launched by J. Attali in his book titled “Brief History of the Future”, mankind is in a kind of transition between the age of the “hyperempire” and the age of “hyperconflict” in which each advantage gets customised. The author, former counsellor to French President, F. Mitterand and first manager of EBRD, encourages us showing that the age of “hyperdemocracy” takes shape on the horizon. Thus, Attali, states that “this age shall be populated by souls that would be quite sure of

populată de niște ființe destul de stăpâne pe ele însele pentru a fi lipsite de dorința de a acumula, de a risipi și a cunoaște invidie, fericite doar când îi văd pe alții fericiți, programați pentru a le plăcea ceea ce sunt, debarasate de orice dorință și de orice egoism”.

În ceea ce privește managementul, această știință se infiltrează în toate domeniile. Pe de altă parte, tema „stilului managerial” reprezintă o secvență foarte importantă a managementului care este „managementul resursei umane”. Această secvență de management, este într-o culminație de interes, în contextul în care celelalte resurse și-au atins, oarecum apogeul. Astfel, la resursele energetice, am ajuns la energia nucleară și tot mai mult utilizăm resursele naturale precum soarele sau vântul. La echipamente și utilaje, am plecat de la lopată și am ajuns la roboți și inteligență artificială. În momentul în care eram pe punctul de a afirma, însă, că echipamentele pot înlocui total omul, Elon Musk a semnat sesizarea trimisă la ONU pentru interzicerea armelor inteligente. Și, în această materie, el știe despre ce vorbește(!) A rămas resursa umană care oferă imaginea infinitului. În acest peisaj, am conștientizat că omul nu reprezintă doar forța fizică pe care o are sau cunoașterea care, oricât de mare ar fi, este limitată la nivelul oricărui individ. Atunci, am descoperit și aportul psihicului în valorificarea resursei umane și spiritualitatea și haloul energetic și, mai ales, combinațiile dintre aceste caracteristici care pot genera rezultate și capacități uluitoare. Stilul managerial, este doar o rezultantă a acestei combinatorici. În sfârșit, ceea ce se întâmplă la nivel individual, este amplificat sau diminuat prin comportamentul comunitar.

Încă de la începutul științelor economice, Adam Smith pune în valoare prin conceptul de „diviziune a muncii” forța sinergică a colectivului. Am ajuns, acum, la stilul managerial care urmărește exact această caracteristică. Aici, problema de bază este tocmai amplificarea rezultatelor, prin efectele sinergice, datorită asigurării solidarității coerenței și complementarității în interiorul colectivului condus. Și aici, apare necesitatea unui canal de

themselves that would lack the will to pile up, squander and know envy, happy to see other happy, programmed to like themselves, being rid of any desire or selfishness.”

As far as management is concerned, this science penetrates all the fields. On the other hand, the topic of “managerial style” is an important sequence in “human resources management”. This management sequence is in an interest culmination as the other resources have somehow reached their peak. Thus, in terms of energy resources, we have reached nuclear energy and we still use natural resources such as the sun or the wind. In terms of equipment and tools, we have started from the shovel and we have reached robots and artificial intelligence. But when we were on the verge of stating that machines can totally replaces humans, Elon Musk signed the letter sent to the UN for the prohibition of smart weapons. And he knows what he is talking about in this matter (!) And we are left with the human resources that reflect infinity. In this scenario, we have become aware that the individuals do not only mean the physical power that they have, as no matter how big it is it is still limited at the individual’s level. Then, we have discovered the contribution of the mental part in capitalising the human resource as well as the spirituality and the energetic halo, and especially the combinations between these characteristics that can generate results and amazing capabilities. Managerial style is only a produce of this combination. And eventually what happens on individual level is amplified or diminished by the social behaviour.

From the very start of economics, Adam Smith emphasised the power of the team by the concept of “division of work.” And now we have reached managerial style that aims at this very feature. Here, the basic issue is precisely the amplification of the results by the synergic effects due to ensuring solidarity of coherence and complementarities inside the managed team. And here the need arises for a communication channel between the manager and the community s/he

comunicare între manager și comunitatea pe care o conduce. Acesta este stilul managerial sau, poate, partea cea mai importantă a lui. Pe acest traseu, interferează cultura managerului cu cultura comunității de unde provin subordonații. Și, la intersecția celor două culturi, apare ca un numitor comun „cultura organizațională”. A se observa că, până acum, nu am vorbit de management ci doar de comportamente și conduite individuale sau colective care rezultă din agregarea atitudinilor și aptitudinilor componentelor care compun organizația. Privind din această perspectivă, „stilul” este mai mult o rezultată umană care se compatibilizează cel mai bine cu un profesionalism umanist. Pe de altă parte, mai ales în epoca actuală, din complexul de atitudini și aptitudini ale managerului nu poate lipsi componenta tehnică-tehnologică și nici componenta de evaluare economică a raportului dintre resursele consumate și rezultatele obținute. Este o altă imagine care argumentează complexitatea funcției manageriale.

Considerațiile privind necesitatea coerenței colectivului sunt cunoscute de multă vreme și ele au reprezentat baza pentru curentul managerial care a adus Japonia în ierarhia celor mai dezvoltate țări ale lumii și care s-a numit „paternalismul japonez”. Chiar și fondatorul managementului românesc, Neagoe Basarab, era animat de aceste preocupări pe care le asimilase de la mentorul său Nifon patriarhul Constantinopolului și, ulterior, mitropolit al Țării Românești. În jurnalul soției domnitorului român, Despina, scris după moartea lui Neagoe Basarab, se pomenește despre o predică a patriarhului Nifon în care îndemna oamenii să se ajute între ei nu pentru că Dumnezeu n-ar putea să facă singur acest lucru ci pentru a se realiza o coerență a comunității prin relațiile de reciprocitate create ca urmare a acestui ajutor.

Să remarcăm, în finalul acestor considerații, că indiferent de evoluția factorilor conjuncturali, omul rămâne „actorul” principal al vieții economice și sociale prin vibrația sa continuă în cadrul binomului său existențial de furnizor și destinatar.

leads. This is the managerial style or maybe its most important part. This is the path on which the manager’s culture interferes with the culture of the community which the employees come from. And at the crossroad between the two cultures a common denominator appears i.e. “organisational culture”. We should note that we have not talked about management but rather individual or collective conduct and behaviour deriving from the attitudes and abilities of the organisations’ components. From this perspective, “style” is rather a human produce that is the most compatible with a humanist professionalism. On the other hand, especially nowadays, the manager’s attitudes and abilities cannot lack the technical and technological component and neither the skill to financially evaluate the ratio between the used resources and the obtained results. It is another image that argues for the complexity of the managerial position.

The considerations on the need for team coherence have been known for a long time and they underlie the managerial trend that brought Japan in the hierarchy of the most developed countries in the world and was called “Japanese paternalism”. Even the founder of Romanian management, Neagoe Basarab, was animated by these concerns that he had learnt from his mentor, Patriarch Niphon of Constantinople and later Metropolitan of Wallachia. In the diary of the Romanian prince’s wife, Despina, written after Neagoe Basarab’s death, she speaks about one of Patriarch Niphon’s sermons in which he says that people should help each other not because God couldn’t do it by Himself but rather in order to reach a coherence of the community by the mutual relationships created as a result of the help granted.

Let us not at the end of the article that irrespective of the evolution of the contextual factors, the individuals are the main “actors” of economic and social life by their constant vibration in their existential supplier and addressee binomial.