PORTRETUL UNUI MANAGER

THE PORTRAIT OF A MANAGER

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

Întrebarea cum ar trebui să fie un manager a devenit obsesivă şi, într-un anumit moment al dezbaterii, a generat problematica leadership-ului. În general, se afirmă că sistemul de referinţă al caracteristicilor managerului se înscrie în triunghiul autoritate-competenţă-responsabilitate. Succesiunea importanţei celor trei concepte poate genera, însă, 3! posibilităţi de interpretare, adică 6 perspective. Dacă, în interiorul fiecărei succesiuni de importanţă, determinăm mai multe gradualităţi pentru valoarea coeficientului de importanţă, am creat, deja, o considerabilă diversitate de interpretări. Poate conducătorii îşi doresc, mai ales, autoritate, dar autoritatea este, după opinia mea, rezultatul cuplului constituit din competenţă şi responsabilitate, unde competenţa este ceea ce se poate dobândi prin cunoaştere, iar responsabilitatea, de cele mai multe ori, este o trăsătură înnăscută. Aproape că am ajuns, pe această linie logică, la tradiţionala confluenţă dintre cunoştinţe şi talent în definirea personalităţii managerului. Pe de altă parte, Mintzberg, pare a complica problema când pune exerciţiul practic, experienţa, înaintea cunoştinţelor dobândite, de exemplu, printr-un MBI. Parcă, i-am auzi acum, meditând pe Hobbes sau Locke, empiriştii englezi, care susţineau că nimic nu există în minte înainte de a exista în simţuri. Lărgind puţin cadrul, o subsidiaritate a problematicii, pe care am abordat-o, este reprezentată şi de numărul de manageri (şefi) de diferite niveluri care trebuie să existe într-o colectivitate. Îmi aduc aminte că, prin anii 70, existau reglementări foarte ferme în acest sens.

The question how a manager should be became obsessive and, at some point, it generated the issue of leadership. In general, they say that the reference system of the manager's characteristics is part of the triangle authority-responsibility-responsibility. The succession of importance of the three concepts may generate three possibilities of interpretation, i.e. six perspectives. If, within each sequence of importance we determine more gradualities of the importance coefficient, we create already, a considerable variety of interpretations. Leaders may especially want authority, but authority is, in my opinion, the result of both competence and responsibility, where competence is what one gains through knowledge, and responsibility, most of times, is an innate feature. I almost got, on this logical line, at the traditional confluence of knowledge and talent in defining a manager's personality. On the other hand, Mintzberg seems to complicate the issue when putting practical exercises, that is experience, prior to gained knowledge, for example, through an MBI. It is as if we heard meditating Hobbes and Locke, the British empiricists, who argued that nothing exists in the mind before the senses. Extending the least, a subsidiary of issues that we addressed is represented by the number of managers (leaders) of different levels who must exist in a community. I remember in the 70's there were very strong regulations in this regard. To establish the proportion between leaders and doers one may find an unexpected support in the

Pentru stabilirea proporţiei între şefi şi executanţi un neaşteptat suport îl oferă Biblia. În Exodul, se spune despre faptul că, la un moment dat, „managerul" Moise era excedat de problemele la care trebuia să facă faţă pentru că oamenii care-l urmau îl consultau pentru toate problemele lor. Copleşit, îi cere sfatul socrului său. Iată, în continuare, un episod emblematic pentru munca managerului şi soluţia biblică. (Exodul, 18): „14. Socrul lui Moise a văzut tot ce făcea el pentru popor şi a zis: „Ce faci tu acolo cu poporul acela? De ce stai singur şi tot poporul stă înaintea ta de dimineaţa până seara? 15. Moise a răspuns socrului său: „Poporul vine la mine ca să ceară sfat lui Dumnezeu. 16. Când au vreo treabă, vin la mine, eu judec între ei şi fac cunoscute poruncile lui Dumnezeu şi legile Lui." 17. Socrul lui Moise i-a zis: „Ce faci tu nu este bine. 18. Te istoveşti singur, şi vei istovi şi poporul acesta care este cu tine căci lucrul este mai presus de puterile tale şi nu-l vei putea face singur. 20. Învaţă-i poruncile şi legile şi arată-le calea pe care trebuie să o urmeze şi ce trebuie să facă. 21. Alege din tot poporul oameni destoinici, temători de Dumnezeu, oameni de încredere, vrăjmaşi ai lăcomiei, pune-i peste popor drept căpetenii peste o mie, căpetenii peste o sută, căpetenii peste cinci zeci şi căpetenii peste zece. 22. Ei să judece poporul tot timpul, să aducă înaintea ta toate pricinile însemnate, iar pricinile cele mici să le judece ei înşişi. În felul acesta îţi vei uşura sarcina căci o vor purta, şi ei împreună cu tine." Deşi, poate, citatul a fost puţin cam lung, să remarcăm că el lămureşte cel puţin patru probleme.

Apreciez că, în primul rând, aici se formulează o organigramă cu niveluri ierarhice şi funcţii de conducere. „Căpeteniile" la care se face referire sunt dispuse într-un sistem ierarhic: 1/1000; 1/100; 1/50 şi 1/10. Este vorba, după opinia mea, de cea mai veche organigramă care desparte funcţiile de conducere de cele de execuţie şi stabileşte un sistem piramidal de subordonare.

Să observăm, în al doilea rând, proporţia funcţiilor de conducere în masa totală a grupului. Astfel, numărul de „căpetenii" pe diferite niveluri este de 13 la 100 de oameni şi 131 la 1000 de oameni, adică am putea conchide că procentul biblic al funcţiilor de conducere este de 13% şi ne-am putea scăpa, deci, de superstiţia numărului 13 care, iată, este promovat chiar de Biblie.

Bible. In Exodus, it is said that once Moses the "manager" was overwhelmed by problems he had to deal with because people would consult him for all their problems. Overwhelmed, he sought advice from his father in law. Here one may find an emblematic episode of a manager's work and the biblical solution. (Exodus 18) "14. Moses' father in law saw what he did for his people and said: "What are you doing for your people? Why sit alone and all the people stand before you from morning to evening? 15. Moses said to his father in law: "The people came to me to ask God for advice. 16. When they are in trouble they come to me, I judge between them and recommend the commandments of God and His laws." 17. Moses' father in law said to him: "What you are doing is not good. 18. You weary yourself out and will wither this people who are working for you since what you do is beyond your powers and you can not do it alone. 20. Teach them the commandments and laws and show them the way to follow and what to do. 21. Choose from all the people industrious men, God fearing, trustworthy men, enemies of greed, make them rulers of thousands, rulers of hundreds, leaders of fifty and leaders of tens. 22. They should judge people all the time, and bring before you all the large issues and the small ones will be judged by themselves. In this way you will lessen your burden for they will bear it with you." Although perhaps the quote was a bit long we shall notice that it explains at least four issues.

I appreciate that, first, one may find here an organization chart with hierarchical levels and positions. The commanders referred to are located in a hierarchical system: 1/1000, 1/100, 1/50 and 1/10. It is, in my opinion, the oldest organization chart that separates the functions of executive and leadership and establishes a pyramidal system of subordination.

We should secondly note the proportion of leading functions in the group's total mass. The number of "leaders" on different levels is 13 to 100 people and 131 to 1000 people, or it may be said that the biblical percentage of leadership positions is 13% and so we could get rid of the superstition of number 13, since this very number is promoted by the Bible.

În al treilea rând, este dat chiar „portretul managerului” despre care discutăm, adică sunt descrise acele căpetenii. Ei trebuie să fie „destoinici” ceea ce se poate asimila cu abilitățile manageriale sau cu partea de talent a managerului. În continuare, sintagma „temători de Dumnezeu” poate să descrie un cadru foarte larg de trăsături care înseamnă religiozitate, moralitate, principialitate dar şi capacitate de încadrare într-un sistem ierarhic, disciplinat. Mai departe, formula „oameni de încredere” poate semnifica loialitate dar şi principialitate. În sfârşit, „vrăjmaşi ai lăcomiei” este suficient de sugestiv şi reflectă flagelul coruptibilității cu care se luptă orice sistem social.

În al patrulea rând, observăm că aici se vorbeşte şi despre principiul „conducerii prin excepție” atunci când fiecare dintre „căpeteniile” sistemului are limita lui de competență pentru soluționarea „pricinilor mici” care, astfel, nu mai aglomerează conducătorii de rang superior.

Poate, ar fi semnificativă în acest context şi descrierea chipului lui Iisus Hristos din scrisoarea trimisă Senatului Romei de către Publius Lentulus, proconsul al Iudeei (Lumea nr. 4/2007): „Fizionomia Lui este nobilă şi delicată. Chipul Lui are blândețe şi oarecare seriozitate, încât de la prima vedere, atrage deodată şi dragostea şi respectul. Mustră cu bună-cuviință şi îndeamnă cu blândețe [...] El vorbeşte puțin dar cu multă statornicie.” Este, şi aici, un portret al unui conducător.

Nu este un secret pentru nimeni că marile sisteme religioase pot fi asimilate cu ceea ce numim astăzi sisteme manageriale, iar managementul actual, după cum se vede, s-a inspirat masiv din acestea. Apreciez din această perspectivă, că toate marile cărți, fundamentale, ale lumii sunt veritabile manuale de management şi acest lucru a fost evident chiar înainte să fi scris Max Weber cunoscuta sa carte „Etica protestantă şi spiritul capitalismului” prin care se promovează această idee. Odată cu ascensiunea Chinei, cercetătorii managementului caută cu febrilitate surse de inspirație şi în mitologia chineză după cum au procedat şi cu Japonia în perioada de avânt a acestei țări. Acelaşi interes se manifestă şi față de filosofiile tradiționale din această parte a planetei. Pentru că, dacă omul este cea mai importantă resursă, atunci „motoarele dezvoltării” trebuie căutate în el şi în spiritualitatea care-i guvernează

Thirdly, one may find here the “manager’s profile” we are talking about, that is the descriptions of the leaders. They must be “worthy” which can be assimilated with managerial skills or the manager’s talent. Further, the phrase “God fearing” can describe a very broad framework of features, which is religiousness, morality, the capacity of employment in a hierarchical, disciplined system. Further, the words “reliable people” can mean loyalty and principality. Finally, “enemies of greed” is sufficiently suggestive reflecting the scourge of corruption against which struggle all social systems.

Fourth, we should note that here they talk about “management by exception” when each of the “leaders” of the system is limited to settle “small matters” and thus the senior leaders do not get agglomerated.

Perhaps as significant in this context would be the description of Jesus Christ one may find in the letter sent to the Roman Senate by Publius Lentulus, proconsul of Judaea (World no. 4/2007): “His physiognomy is noble and delicate. His face is gentle and serious so that, at first sight, at once attracts both love and respect. He reproves with decency and gently urges [...] He speaks little but with great perseverance.” This is also the portrait of a leader.

There is no secret that great religious systems may be similar to what we now call management systems and current management, as shown, drew heavily from them. I therefore appreciate that all the great books, the fundamental books are real management manuals and this was evident even before Max Weber wrote his famous book “Protestant ethic and the spirit of capitalism” promoting this idea. With the rise of China, management scientists’ feverishly seek inspiration in Chinese mythology as it happened in Japan during its boom. The same interest is manifested towards the traditional philosophies from this side of the planet. For, if man is the most important resource, the “engines of development” must be sought in him and the spirituality governing actions. Here, for example, a leader model in Taoist philosophy: “he does not show himself / and so he is bright / he does not make himself justice / and so he is outstanding / he does not

acţiunile. Iată, de exemplu, un model al conducătorului în filosofia daoistă: „nu se arată pe sine / şi astfel e luminos / nu îşi dă singur dreptate / şi astfel e remarcabil / nu se preamăreşte şi astfel e vrednic de laudă / nu se preaslăveşte şi astfel poate dăinui / tocmai pentru că nu se ia la întrecere / în Subceresc nu e nimeni care să se poată lua cu el la întrecere." (Lao-zi, Cartea despre Dao şi putere, Editura Humanitas, Bucureşti, 1993, p. 115). Personal, apreciez că modelele conducătorului din filosofia creştină şi din cea chineză nu diferă esenţial, ba chiar există o convergenţă între ele. Poate că, protestantismul occidental care exaltă activismul a îndepărtat puţin modelul managerului de la figura „providenţială" către zona comună, către individualism şi competiţie care, uneori, eşuează în egoism şi ambiguitate morală. În anul 2000, Z. Brzezinski motiva oarecum această stare prin următoarele afirmaţii: „dobândirea succesului individual sporeşte libertatea, generând în acelaşi timp prosperitate. Ceea ce rezultă este un puternic amestec de idealism şi egoism. Împlinirea de sine este considerată un drept dat de Dumnezeu ce poate fi în acelaşi timp şi în folosul altora pentru că dă un exemplu şi generează avere. Este o doctrină care îi atrage pe cei energici şi ambiţioşi şi foarte competitivi." (Z. Brzezinski, Marea tablă de şah. Supremaţia americană şi imperativele sale geostrategice, Editura Univers Enciclopedic, Bucureşti, 2000, p. 38). Iată, însă, că astăzi, la 12 ani după această afirmaţie, pare că această concepţie s-a perimat sau, în orice caz, s-a îmbogăţit cu comandamente sociale. În acest sens, la întâlnirea din 24-29 ianuarie 2012 de la Davos a Forumului Economic Mondial, Klaus Schwab, unul dintre fondatorii lui, declara: „Capitalismul în forma lui actuală nu se mai potriveşte lumii noastre. Nu am reuşit să învăţăm din lecţiile crizei din 2009. O transformare globală este necesară cât mai urgent şi trebuie să începem prin reinstaurarea unui simţământ global de responsabilitate socială." Am sentimentul că se încheie un ciclu şi figura managerului preocupat de binele comunităţii se reactivează. El redevine omul ales cu calităţi umane care trebuie să depăşească nivelul mediu, pentru care a conduce nu este neapărat un avantaj economic, o sursă de prosperitate ci mai degrabă un sacrificiu. El pare a exclama ca şi regele din poemul indian Sacontala de Kalidasa: „Ah! pentru ce sunt

glorify himself and so he is worthy of praise / he does not glorify himself and so he can live / just because he does not take part in the race /in the under heaven no one can compete with him."(Lao-Tzu, A book about the way and the power of the way, Humanitas, Bucharest, 1993, p. 115). Personally, I think that the models of leaders in the Christian and Chinese philosophy do not differ; there's even a convergence between them. Perhaps the Western Protestantism that exalts activism has abandoned the model of the manager from the "providential" figure opening it towards the common area, towards individualism and competition, which sometimes fails to selfishness and moral ambiguity. In 2000, Z. Brzezinski somehow motivated this state by the following statements: "the acquisition of individual success enhances the freedom, while generating prosperity. The result is a powerful blend of idealism and selfishness. Self-fulfillment is considered a right given by God which can be, at the same time, at the benefit of others because it gives an example and generates wealth. It is a doctrine which attracts the ambitious, the energetic and the very competitive." (Z. Brzezinski Grand Chessboard. American supremacy and its geostrategic imperatives, Univers Enciclopedic, Bucharest, 2000, p 38). However, today, 12 years after this statement, it seems that this concept has become obsolete or in any case, has enriched with social commands. In this regard, within the meeting of World Economic Forum, 24 to 29 January 2012 at Davos, Klaus Schwab, one of its founders, said: "Capitalism in its present form no longer fits our world. We have learned nothing from the crisis in 2009. A global transformation is required as soon as possible and must start by restoring the sense of global social responsibility." I feel like witnessing the end of a cycle and the figure of the manager concerned about the public good is reactivated. He is restored as man with human qualities exceeding the average, for whom leading is not necessarily an economic advantage, a source of wealth but rather a sacrifice. He seems to exclaim like the King of the Indian poem by Kalidasa Sacontala: "Alas! What for am I a king and why am I forced / To sit on the throne! Bound and nailed / Of a

rege şi pentru ce-s silit / Să stau pe tron! Acolo legat şi pironit / De-un tron! Acum simt numai coroana cum m-apasă!”. Într-o variantă autohtonă, aceeaşi idee este reluată şi în dialogul dintre regele Carol I şi prim-ministrul D.A. Sturza în care regele spune: „Nu am şi eu dreptul să fiu măcar om, căci am şi eu o inimă?” iar primul ministru îi răspunde: „Nu ai dreptul fiindcă eşti rege.” (Lumea nr. 11/1996). Poate că aceste imagini sunt o exagerare a sentimentului de frustrare, de restricţionare, de la bucuriile pe care ţi le oferă viaţa obişnuită şi anonimatul, dar ele subliniază şi un oarecare eroism pentru accederea la funcţia de conducere, o „parte nevăzută a lunii” şi, în ultimă instanţă, un „preţ al puterii” într-o lume care în mod constant acţionează compensatoriu asupra destinelor umane. Eu aş spune, în această logică, că în confluenţa dintre talent (sau însuşiri înnăscute) şi cunoştinţe, în prima parte a acestui dualism se înscrie şi capacitatea de „a te simţi bine” în condiţia de manager, de a nu percepe această condiţie ca o povară. Tot aici, undeva, se înscrie şi responsabilitatea despre care vorbeam la început, pe care dacă o ai în exces s-ar putea să te strivească şi să-ţi suprime orice bucurie de a trăi. Este o latură mai puţin cercetată a personalităţii managerului şi, oarecum umbrită de strălucirea haloului succesului social. Asupra acestei problematici meditează şi Platon când subliniază că a conduce nu este în mod necesar o activitate plăcută dar trebuie asumată pentru binele social şi, în cel mai rău caz, pentru a nu fi conduşi de alţii mai nepricepuţi. Pare, că şi în această mentalitate, este sesizabilă o sugestie de eroism a celui care ocupă funcţia de conducere.

Să vedem, în continuare, o opinie din sociologia românească cu privire la această problematică. Iată ce spunea Dimitrie Gusti (Lumea nr. 6/2007): „Elită, şef, fruntaş înseamnă personalitate socială. Iar personalitatea socială înseamnă patru mari dominante şi caracteristici care formează un împătrit voluntarism, şi anume:

a) voinţa de a fi ceea ce eşti, adică actualizarea maximă a potenţialului, a latenţei personalităţii,

b) voinţa de participare la viaţa socială, adică o disciplină voită şi conştientă, care topeşte aşa-zisa antinomie a individului şi a societăţii,

c) voinţa de a crea în sânul naţiunii valori sociale şi culturale indiferent dacă sunt mici ori mari, ele fiind egal de necesare înfăptuirii Naţiunii,

throne! I just feel the burden of my crown.” In an autochthonous version, the same idea is repeated in the dialogue between King Carol I the Prime Minister D. A. Sturza, the king asking: “Am I not allowed to be human, I also have a heart?” The Prime Minister replied: “You don’t have this right since you are king.” (World no. 11/1996). Perhaps these images betray an exaggerated sense of frustration, of restriction of the joys offered by an ordinary life and anonymity, but they underline certain a heroism needed to accede to the position of leadership, an “invisible side of the moon” and ultimately, a “price of power” in a world that constantly determines in a compensatory manner the human destinies. I would say, in this sense, that within the confluence of talent (or innate qualities) and knowledge, in the first part of this dualism is included the ability to “feel at ease” as manager, to not perceive this condition as a burden. Here, we may also talk about the responsibility we spoke above, which if you have in excess could crush you and suppress any joie de vivre. It is a less explored side of a manager’s personality and somewhat overshadowed by the glow of social success. Plato also meditates on this when emphasizing that leadership is not necessarily an enjoyable activity but must be assumed for the social good and, at worst, not to be led by others less competent. It seems that this mentality also suggests the heroism of those who occupy leading positions.

Let’s see, further, an opinion on this issue in Romanian sociology. Dimitrie Gusti used to say (world no. 6/2007): “Elite, chief, ruler, they all mean social personality. And social personality means four major dominants and characteristics that form a fourfold voluntarism, namely:

a) The will to be what you are, that is updating the potential, the latency of the personality,

b) the willingness to participate to the social life, i.e. a deliberate and conscious discipline, which melts the so-called antinomy between the individual and the society,

c) the will to create within nation social and cultural values whether small or large, being equally necessary for achieving the Nation’s goals,

d) voinţa de a persevera în realizarea cu curaj şi cu spirit de sacrificiu a scopurilor sociale şi naţionale."

Trăim o epocă în care banul perverteşte totul şi dacă managerul este cel mai bine plătit din firmă, atunci atracţia principală de a accede la funcţia managerială este centrată pe partea materială. Mesajul primitiv al condiţiei de conducător pare a se fi perimat şi, „animalul de pradă", cum l-a caracterizat Spengler pe omul modern, pare a adulmeca puterea precum înaintaşul său din regnul animal adulmecă sângele.

Pe acest fundal, este extrem de emoţionantă scrisoarea adresată de către regina Maria nestatornicului ei fiu, Carol al II-lea care, prin comportamentul său nu era la nivelul unui bun rege, aşa cum l-ar fi orientat genealogia. Iată cuvintele mamei adresate fiului său: „Atunci, în realitate, nu eşti demn să fii aşezat în fruntea altora, să fii ales şef al unui popor care are nevoie de un conducător capabil de sacrificii, de un om care să-l iubească îndeajuns pentru a se învinge pe el însuşi, din dragoste pentru popor. Dacă nu recunoşti nici o datorie, nici o credinţă, nici o obligaţie, atunci într-adevăr, eşti nedemn să porţi făclia". (Ziua de Ardeal, 8-9 februarie 2003)

Anul 2012 reprezintă un an electoral şi, în 59 din 193 de ţări ale lumii, se organizează alegeri pe diferite niveluri. Şi, dacă nominalizăm din această serie doar Rusia, China, Franţa şi Statele Unite, ne dăm seama ce importanţă are acest an pentru viaţa şi viitorul omenirii. Ce important este omul care conduce! Iar dacă ne gândim la diversitatea umană, înscrisă în tabloul genetic al fiecărui om, trebuie să apreciem ce uriaş efort este necesar pentru a aduce oamenii chiar şi la „diferiţi" numitori comuni, în contextul în care, şi entitatea de bază a societăţii, care este familia, este într-un puternic proces de erodare. Oare cine, şi de ce, urmăreşte această colosală atomizare? Să fie procesul de globalizare, care subminează un gen de conexiuni pentru instituţionalizarea unui alt tip de apartenenţă a individului la colectivitate? Rămâne să acceptăm concluzia lui Huntington din renumita carte „Ciocnirea civilizaţiilor": „a accepta diversitatea şi a căuta puncte comune". Căutătorii acestor puncte comune sunt, acum ca şi altădată, conducătorii grupurilor sociale dintre care, o parte, se numesc manageri.

d) the willingness to persevere in achieving with courage and sacrifice the social and national goals."

We live in times when money perverts everything and if the manager receives the highest pay in the firm, then the main attraction of joining a managerial function is centered on the material aspect. The primitive message of the leading condition seems to have become obsolete and the "predatory animal", as Spengler characterized modern man, seems to smell the power as his predecessor, in the animal kingdom, was sniffing blood.

Against this background, it is extremely moving Queen Mary's letter to her erratic son Charles II whose conduct did not correspond to a good king, as it would have been oriented by genealogy. Here are the words of the mother to her son: "Then, in reality, you are not worthy to be placed at the head of others, to be elected head of a nation that needs a leader capable of sacrifice, a man to love it enough to defeat himself out of love for his people. If you do not acknowledge any debt, or faith, or obligation, then indeed you are unworthy to bear the torch." (Ziua de Ardeal, 8-9 February 2003)

2012 is an election year and in 59 of the 193 countries of the world elections are held on different levels. And, if we only nominate in this series Russia, China, France and the United States, we realize how important this year is for the life and future of humanity. How important is the man who leads! And if we think about human diversity, designed in the genetic image of each man, then we should appreciate the huge effort needed to bring people even to "different" common denominators in the context in which society and the basic entity, which is family, are experiencing a violent process of erosion. Who, and why, is intending this colossal atomization? Is it globalization, which undermines connections to institutionalize a different type of membership of the individual to the community? Maybe we should accept Huntington's conclusion in his famous book "Clash of Civilizations": "to accept diversity and to seek common ground". Searchers of these commonalities are, now as ever, leaders of social groups of which some are called managers.