



# Managementul în țările islamice

(partea a doua\*)

Lect. univ. dr. *Amedeo ISTOCESCU*

## Rezumat

Articolul prezintă importante particularități ale managementului din țările islamice. Studiul de caz care încheie articolul este real și prezintă „întâlnirea” dintre cultura islamică și cultura europeană.

## Abstract

*This article treats about the main particularities of the cultural management in the Islamic countries through a real case study. In this case study we will present the „meeting points” between the Islamic culture and the European culture.*

**S**tructura organizatorică a organizațiilor din țările islamice este, cel mai adesea, **informală**, bazată doar pe capacitatea managerului – de regulă o persoană fără pregătire de specialitate – de a pune în practică, în manieră empirică, atributele managementului. În schimb, ceea ce contează și, prin urmare, ceea ce aduce profit organizațiilor din acest spațiu cultural este reprezentat de intuiția, talentul, flerul, puterea de a convinge și de a negocia pe care le pune în practica managerială conducătorul sau proprietarul acesteia.

---

\* Prima parte a fost publicată în *Revista Economia seria Management*, nr. 2/2004

Organizațiile se adaptează rapid la orice context, la elemente conjuncturale, la particularitățile partenerilor de afaceri sau la cele ale clienților.

### **Motivarea salariaților în țările islamice**

**Elementele motivaționale** sunt derivate din acest stil managerial bazat nu pe știință, ci pe adaptarea la mediu. Salariul negociat este minim și este stabilit astfel în mod intenționat, astfel încât salariatul să fie interesat atât în realizarea scopurilor organizației, cât și în realizarea celor personale. Ca atare, el trebuie să încerce să obțină pentru produsele pe care le vinde un preț minim stabilit de proprietar, dar ori de câte ori este posibil, un preț mai mare, care să-i asigure și o marjă de profit personal. Adesea, atunci când unul dintre vânzatori nu reușește să convingă clientul, intervine un alt vânzător, care aduce noi înlesniri clientului, reducând prețul până la un nou nivel, suficient de ridicat și acesta, astfel încât un cumpărător avizat să se simtă obligat să reia, întregul proces de negociere.

### **Negocierea în afaceri**

Nu sunt deloc rare situațiile în care **negocierea** se desfășoară pe durata mai multor zile, de fiecare dată aceasta continuând de la nivelul la care s-a ajuns în ziua precedentă. În tot acest timp, atenția acordată clientului crește, pe măsură ce crește șansa încheierii unei tranzacții, prin apelarea la elemente de natură psihologică. Odată intrat în acest joc, clientul este conștient că nu se mai poate retrage fără a jigni vânzătorul care, în fond, trebuie să-și asigure și el un venit firesc. Încheierea tranzacției, ca punct final al negocierii, mulțumește ambele părți, deși fiecare rămâne convins că se mai putea încă negocia.

### **Relațiile dintre management și subordonați în țările islamice**

**Relațiile dintre manageri și subordonați** sunt foarte greu de observat din afară. Ambele părți, deși au teoretic interese divergente, se sprijină în realizarea unei tranzacții din care toată lumea are ceva de câștigat. În interiorul organizațiilor, nivelurile ierarhice sunt bine precizate și respectate atât de către manageri, cât și de către subordonați. Atenția acordată, în mod mutual, tuturor partenerilor de afaceri

demonstrează, în fond, preocuparea pentru o motivare adecvată, chiar dacă foarte particulară, a fiecărei categorii de deținători de interese ai organizației: proprietar, familia acestuia, clienți, furnizori, salariați de orice fel, alți parteneri de afaceri.

### Perspective ale managementului islamic

Încadrarea culturii și a managementului din țările islamice, corespunzătoare celor două abordări culturale cunoscute, particularitățile de natură geografică, socială și economică ale acestor țări, răspândite pe cinci continente, face dificilă identificarea unor direcții de evoluție a acestora pe termen mediu și, mai ales, îndepărtat. Cu toate acestea, se pot identifica unele perspective ale managementului din țările islamice, care vor permite plasarea treptată a acestora în prim-planul competiției comerciale internaționale, datorită unor avantaje concurențiale specifice. Dintre aceste **perspective** le reținem pe următoarele:

- ◆ *dezvoltarea economică accelerată*, bazată pe utilizarea resurselor naturale importante de care aceste state dispun (petrol, gaze naturale) și a resurselor umane numeroase (un miliard de persoane);
- ◆ *creșterea nivelului de instruire a populației* din țările islamice prin programe adecvate convingerilor religioase ale acesteia;
- ◆ *valorificarea ecologică a enormelor resurse naturale* de care aceste țări dispun;
- ◆ *democratizarea treptată*, din interior, fără intervenții externe de nici un fel, a *vieții sociale, economice și politice* a țărilor islamice;
- ◆ *valorificarea moștenirii culturale*, bazată pe rolul preponderent al religiei și, prin urmare, dezvoltarea turismului cultural, pe măsura stabilizării situației politice și economice;
- ◆ *preluarea în managementul companiilor a unor elemente manageriale din alte țări*, după o adecvată adaptare la specificul cultural al țărilor islamice.

## Anexe

### Moscheea

Principalul locaş de cult în islam este *moscheea*. Etimologia acestui cuvânt este incertă; se pare că înseamnă loc de prosternare. Prima moschee a fost ridicată, conform tradiţiei, chiar de către Mahomed, la Medina, lângă casa Aişei, soţia sa preferată. Această moschee era o construcţie simplă, cu pereţii din lut şi acoperită cu frunze de palmier. Astăzi aici se află un mare complex islamic, care include şi mormântul lui Mahomed, dar şi mormintele lui Omar şi Abu Bakr. Moscheea are o cupolă, pe care se află un glob şi o semilună, iar în cele patru colţuri se află câte un turn înalt şi zveltul – *minaret*. Aceasta este forma clasică a moscheii. Din minaret, *muezinul* îi cheamă pe credincioşi la rugăciune.

Interiorul moscheii este foarte simplu; ferestrele mici păstrează răcoare în interior; o nişă, *mihrab*, partea cea mai sacră, indică direcţia spre Mecca, iar alături există un amvon, *minbar*, unde stă predicatorul, *imam*. O parte distinctă a moscheii este rezervată femeilor; acestea îşi pot face rugăciunea şi acasă, cu excepţia zilei de vineri, când de regulă, merg şi ele la moschee.

Coranul interzice reprezentarea lui Dumnezeu, a profetului sau chiar a oamenilor. De aceea moscheea este decorată simplu, cu ceramică sau alte materiale colorate, predominant în albastru şi verde, cu motive geometrice rafinate, numite *arabescuri*. Podeaua este acoperită cu covoare, iar pe plafon sunt amplasate candelabre speciale, numite lămpi de moschee. Musulmanii au transformat în moschei biserici şi catedrale creştine în toate teritoriile cucerite. În lumea islamică moscheele au reprezentat centrul vieţii sociale, în jurul acestora s-au dezvoltat şcoli coranice, spitale, azile pentru bătrâni, universităţi.

Comunităţile islamice mai mici au case de rugăciune fără minaret, numite *masgid*.

### Personalul religios

În comunităţile musulmane nu existau, iniţial, diferenţe între şefii religioşi şi cei politici. Însuşi Mahomed a fost, în acelaşi timp, autoritatea religioasă absolută şi şeful comunităţii. Acelaşi rol l-au avut şi primii califi înrudiţi cu Profetul.

Ulterior a apărut funcția de imam, care îl desemna pe cel care conducea, în moschee, rugăciunea în comun. Imamul este asistat de muezin. Pe lângă moschei se aflau și judecători, *cadii*.

Unele universități celebre, înființate pe lângă mari moschei, își datorează faima unor savanți, *ulema*, în teologia coranică și care se bucurau de mare autoritate în întreaga lume islamică.

Există și demnitatea de *muftiu*, persoană calificată în probleme de drept familiar, dar și în alte probleme religioase sau de legislație.

### Răspândirea Islamului. Orientări teologice

Credința islamică s-a răspândit rapid în toate triburile arabe, încă din timpul lui Mahomed. Legenda vieții lui cuprinde numeroase convertiri spectaculoase. Căile răspândirii Islamului au fost comerțul, fanatismul și sabia.

După moartea lui Mahomed, califii au continuat cuceririle. Cel mai adesea, convertirea religioasă a urmat cuceririi politice.

Un rol important în răspândirea Islamului a revenit și turcilor, care au cucerit teritorii întinse în Asia și în Europa.

Astăzi, o cincime din populația globului este de religie musulmană.

Califii îndeplineau două funcții, pe cea de conducător militar și pe cea religioasă de imam al musulmanilor. Primul calif a fost Abu Bakr, urmat de Omar, cel care a cucerit Siria, Egiptul și Mesopotamia. La moartea lui Omar, ajunge calif Othman din familia Omeiazilor, vechi adversari ai lui Mahomed. Mulți musulmani au dezaprobat această alegere, deoarece considerau că cel ce ocupa funcția de calif trebuia să fie din tribul quraisit, mai apropiat de familia Profetului. Această condiție o îndeplinea Ali, soțul Fatimei, fiica lui Mahomed. Othman a fost asasinat, iar Ali a devenit calif, dar a avut de înfruntat opoziția guvernatorului Siriei. Ali și Fatima au avut doi fii, Hassan și Husein. Hassan a renunțat la pretențiile de a fi calif, iar Husein a fost asasinat de alți pretendenți la Karbala.

### Sciziuni și curente religioase

Lupta pentru putere a provocat primele sciziuni în comunitatea musulmană. S-au desprins astfel două grupări: cea șiiită și cea kharjită, iar gruparea majoritară s-a numit de atunci sunnită. Sunnismul are mai multe școli fondate de teologi regionali. Detaliem în continuare aceste curente.

Șiiții, care nu se consideră a fi o sectă, ci o grupare integrată în comunitatea musulmană. Ceea ce îi diferențiază pe șiiți de sunniți ține de genealogie: sunniții numără califii începând cu Abu Bakr, iar șiiții consideră că primul calif adevărat a fost Ali, al patrulea după tradiția sunnită. Aceștia recunosc imami descendenți din Ali, iar ziua morții lui Husein la Karbala este pentru șiiți o zi de doliu.

Șiiții consideră că imami sunt dotați cu tot atâta înțelepciune ca și Profetul. De asemenea, ei acceptă căsătoria temporară și permisiunea ca musulmanii să își poată ascunde opiniile religioase în momente dificile. Șiiții sunt concentrați în Iran și în nordul Irakului. O ramură a șiiților, care acceptă existența a 12 califi începând cu Ali, care merită titlul de imami, a introdus demnitatea de *ayatollah*, semnul lui Dumnezeu, persoană înzestrată cu autoritate religioasă și administrativă.

Ismaeliții sau șiiții septimani recunosc un număr de șapte califi, începând cu Hassan. Din această ramură fac parte cei ce au titlul Aga Khan. Majoritatea șiiților consideră că seria de imami se termină cu unul care nu moare fizic, ci rămâne ascuns pentru a reveni aducând dreptatea și pacea pe pământ.

Kharjiții sunt o grupare care se consideră prima sectă a islamului Kharaja (înseamnă ieșire, desprindere). Istoria lor începe odată cu lupta dintre Ali și Muawyya, reprezentantul dinastiei omeiazilor. Când cei doi rivali ajung la un acord, o grupare din armata lui Ali se opune, considerând că Muawyya este rebelul despre care se spune în Coran că trebuie îndepărtat. Dezamăgiți de Ali, ei se separă de acesta. Kharjiții consideră că doar comunitatea are dreptul să își aleagă șeful. Ei sunt recunoscuți pentru intransigență și fanatism. Din grupul lor s-a desprins secta ibaidită, întâlnită în Oman și în Zanzibar.

Recent, în cadrul islamului au apărut și alte secte, între care *ahmadiyya*, întemeiată în India, ai cărei adepți îl recunosc pe Mahomed, dar îl recunosc și pe Hristos. Aceștia susțin că lupta împotriva necredincioșilor poate fi una spirituală, dusă cu mijloace pașnice.

Babismul a fost întemeiat în anul 1844 de către Saiyid ali Muhamed, care se considera o poartă, *baba*, către cunoașterea divină, compunând chiar un nou Coran și propunând o reformă a islamului șiiit. Babismul se întâlnește doar în Iran, unde a și apărut. Din babism a luat naștere Bahai, care încearcă să rezume toate religiile într-una singură, universală, în măsură să reconcilieze pe toți cei care cred în Dumnezeu, indiferent de numele pe care i-l atribuie.

## Studiu de caz

### Eu, noi și ei

O corporație de dimensiune mijlocie, înalt tehnologizată, cu sediul central în Suedia a fost contactată de un om de afaceri, suedez de origine, care avea relații bune de afaceri în Arabia Saudită.

Compania suedeză l-a trimis pe unul dintre cei mai buni ingineri, Hans Johannesson, la Riad, unde acesta a fost prezentat unei mici firme saudite de inginerie condusă de doi frați cu vârste cuprinse între 30 și 40 de ani, ambii cu licențe obținute în universități din Marea Britanie. În urma discuției a rezultat că Johannesson urma să acorde asistență într-un proiect de dezvoltare finanțat de guvernul saudit. Cu toate acestea, după șase vizite derulate pe parcursul a doi ani, nu se realizase nimic concret. Întâlnirile lui Johannesson cu cei doi frați saudiți aveau loc întotdeauna în prezența omului de afaceri suedez, care stabilise inițial legătura dintre cele două firme. Acest lucru l-a stânjenit pe Johannesson și a creat o continuă nedumerire superiorilor săi suedezi deoarece se temeau ca nu cumva acest om de afaceri să aibă contacte și cu firme concurente din același domeniu de activitate. Saudiții doreau însă prezența acestuia și o afirmau cu ocazia fiecărei întâlniri. Mai mult, adesea discuțiile se purtau asupra unor subiecte care nu aveau legătură clară cu afacerea care se preconiza.

Atunci când, la mai bine de doi ani de la primele tatonări, managerii firmei suedeze începuseră să aibă serioase îndoieli asupra oportunității investițiilor corporației pe care o conduceau în afacerea care nu se mai contura și, mai ales, în aceste călătorii costisitoare, a sosit un dublu mesaj – prin poștă electronică și prin fax – de la Riad, prin care Johannesson era din nou invitat pentru o vizită urgentă. Fusesse pregătit pentru semnarea unui contract important în valoare de aproape zece milioane de USD. În mod curios, atitudinea saudiților s-a modificat de la o zi la alta; prezența omului de afaceri suedez nu a mai fost necesară, iar pentru prima dată Johannesson i-a văzut pe saudiți zâmbind și chiar glumind.

Acest contract serios a contribuit la promovarea lui Johannesson pe un post de manager într-o filială dintr-o altă țară. În mod firesc, el nu mai putea să răspundă de afacerea cu saudiții, la construirea căreia muncise atâta timp. În locul lui a fost însă numit un succesor, pe care chiar Johannesson l-a prezentat personal celor doi frați saudiți. La doar trei săptămâni de la această schimbare a sosit

de la Riad un fax prin care saudiții amenințau cu anularea contractului pentru un detaliu în ceea ce privea condițiile de livrare. În mod firesc, s-a cerut ajutorul lui Johannesson. Imediat ce acesta a sosit la Riad, a constatat că motivul conflictului era unul minor, care se putea rezolva ușor, dar că, de fapt saudiții au condiționat continuarea derulării contractului de menținerea lui Johannesson ca reprezentant al companiei suedeze pe lângă compania din Arabia Saudită. Ca urmare, structura corporației a fost imediat modificată, atribuțiile lui Johannesson de la noua filială au fost preluate de altcineva, iar acesta din urmă a continuat să se ocupe de contractul saudit până la încheierea acestuia. De altfel, colaborarea dintre cele două firme, din Suedia și din Arabia Saudită a continuat atâta timp cât Johannesson a lucrat la compania suedeză.

### Concluzii

- ☞ Islamul funcționează ca un ansamblu, fiind concomitent religie, organizare politică, socială și culturală, civilizație și mod de viață.
- ☞ Ca religie, prezintă importanță izvoarele Islamului: Coranul, Sunna Profetului, consensul doctorilor legii, raționamentul prin analogie.
- ☞ Ca fenomen politic, social și cultural, Islamul este bazat pe patru piloni: unitatea, dreptatea, concordanța legii cu natura, conviețuirea alături de ceilalți musulmani.
- ☞ Civilizația islamică înseamnă oraș, viață urbană, mecenat, dezvoltarea științelor exacte, moscheele-școală.
- ☞ Ca mod de viață, Islamul este o rezultată a principiilor de natură religioasă, a particularităților de natură politică, socială și culturală, dar și a specificului civilizației musulmane.
- ☞ Managementul din țările islamice se caracterizează prin: predominarea organizării informale, motivarea puternic contextualizată, negocierea în orice situație, relații greu de diferențiat din punct de vedere formal între manageri.
- ☞ Perspectivele managementului din țările islamice necesită o contribuție combinată a acestor țări și a celor dezvoltate din punct de vedere economic, pentru a reduce treptat decalajul economic și social dintre cele două tipuri de societăți: dezvoltată și, respectiv, în curs de dezvoltare.



## Bibliografie

1. COZMA, E. *Istoria religiilor*, Iași, Editura Polirom, 2000
2. DE LA BASTIDE, H. *Patru călătorii în inima civilizațiilor*, București, Editura Meridiane, 1994
3. DELCAMBRE, A.-M. *Islamul*, București, Editura C.N.I. Coresi S.A., 1999
4. ELIADE, M.  
CULIANU, I. P. *Dicționarul religiilor*, București, Editura Humanitas, 1996
5. HOFSTEDE, G. *Managementul structurilor multiculturale*, București, Editura Economică, 1996
6. ISTOCESCU, A. „Călătorind în al Magreb al Aqsa sau despre cultură și management în Maroc”, în *Economia seria Management*, București, Editura ASE, nr. 2, 2003
7. ISTOCESCU, A. „Ifriqiya 1425 sau despre cultură și management în Tunisia”, în *Economia seria Management*, București, Editura ASE, nr.1, 2004
8. ISTOCESCU, A. „Pace acasă, pace în lume sau despre cultură și management în Istanbul”, în *Economia seria Management*, București, Editura ASE, nr.1, 2004
9. ISTOCESCU, A. „Managementul în țările islamice”, partea întâi, în *Economia seria Management*, București, Editura ASE, nr. 2, 2004
10. ISTOCESCU, A. *Managementul organizației - o abordare contextualizată. Studii de caz*, București, Editura ASE, 2004