

Dorin-Felician Marchiș

Principii culturale japoneze — în — **Leadership**



Presa Universitară Clujeană

Dorin-Felician Marchiș

Principii culturale japoneze în Leadership

Dorin-Felician Marchiș

**Principii culturale japoneze
în Leadership**

Presa Universitară Clujeană

2026

Referenți științifici:

Prof. univ. dr. Călin Emilian Hințea

Conf. univ. dr. Tudor Țiclău

ISBN 978-606-37-3093-1

© 2026 Autorul volumului. Toate drepturile rezervate.
Reproducerea integrală sau parțială a textului, prin orice
mijloace, fără acordul autorului, este interzisă și se pedep-
sește conform legii.

Universitatea Babeș-Bolyai
Presa Universitară Clujeană
Director: Codruța Săcelean
Str. Hasdeu nr. 51
400371 Cluj-Napoca, România
Tel./fax: (+40)-264-597.401
E-mail: editura@ubbcluj.ro
<http://www.editura.ubbcluj.ro/>

CUPRINS

CUVÂNT-ÎNAINTE	13
CAPITOLUL 1. ÎNCEPUTURI ȘI PERSPECTIVE.....	15
1.1. Motivația alegerii acestei teme	15
1.2. Scop și obiective.....	23
1.3. Leadership japonez și principii culturale.....	24
CAPITOLUL 2. LEADERSHIP	27
2.1. Conceptul de leadership.....	27
2.2. Stiluri de leadership	29
2.3. Cultura națională conform lui Hofstede	31
2.4. Leadership global	35
CAPITOLUL 3. LEADERSHIP ÎN JAPONIA.....	41
3.1. Prezentare generală.....	41
3.2. Dezvoltarea leadershipului în Japonia	45
3.3. Definirea conceptului de leadership bazat pe scop.....	49
3.4. Concepte și dihotomii în cultura japoneză	50
3.4.1. Kazokushugi (家族主義).....	50
3.4.2. Senpai – Kohai (先輩 – 後輩).....	51
3.4.3. Oyabun – Kobun (親分 – 子分)	51
3.4.4. Tatemae – Honne (建前 – 本音)	52
3.4.5. Uchi – Soto (内 – 外)	53
3.4.6. Giri – Ninjo (義理 – 人情).....	54
3.4.7. Wabi-sabi (侘寂).....	55
3.4.8. Omote – Ura (表 – 裏).....	56

3.5. Principii culturale – o privire de ansamblu	57
3.5.1. Ringi (稟議).....	57
3.5.2. Nemawashi (根回し)	58
3.5.3. Wa (和).....	59
3.5.4. Kaizen (改善).....	61
3.5.5. Aimai 曖昧	63
3.5.6. Haragei (腹芸).....	63
3.5.7. Amae (甘え).....	64
3.5.8. Ishin denshin (以心伝心)	65
3.5.9. Chinmoku (沈黙)	66
3.5.10. Omotenashi (おもてなし).....	68
3.5.11. Bushido (武士道).....	69
3.5.12. Ichi-go ichi-e (一期一会)	70
3.5.13. Gaman (我慢).....	71
3.5.14. Mottainai (もったいない)	71
3.5.15. Oubaitori (桜梅桃李)	72
3.5.16. Jikan genshu (時間厳守).....	72
3.5.17. Kodawari (こだわ).....	73
3.5.18. Monozukuri (ものづくり)	73
3.5.19. Genchi Genbutsu (現地現物).....	74
3.5.20. Shoshin (初心)	75
3.5.21. Hansei (反省).....	76
3.5.22. Shibui (渋い).....	76
3.5.23. Hourensou (報連相)	77
3.5.24. Shu-Ha-Ri (守破離).....	78
3.5.25. Mono no aware (物の哀れ).....	79
3.5.26. Shinrin-yoku (森林浴).....	79

CAPITOLUL 4. PERSPECTIVE CULTURALE	
APPLICATE ÎN LEADERSHIPUL JAPONEZ.....	85
4.1. Repere ale leadershipului japonez	85
4.2. Ikigai (生き甲斐)	88
4.3. Kokorozashi (志).....	90
4.4. Importanța Ikigai și Kokorozashi pentru leadership	92
4.5. Leadership generativ	93
CAPITOLUL 5. AIKIDO – ARTA LEADERSHIPULUI ARMONIOS ..	101
5.1. Ce este Aikido?	101
5.2. Filozofia Aikido	102
5.3. Principii Aikido.....	105
5.3.1. Ai (合) – principiul armoniei	105
5.3.2. Kokyu (呼吸)– ciclul respirator, inspirație-expirație	106
5.3.3. Ma-ai (間合い)– interval, distanță	107
5.3.4. Irimi (入り身)– intrare.....	108
5.3.5. Tenkan (転換)– pivotare.....	108
5.3.6. Sankaku, Maru, Shikaku – triunghi, cerc, pătrat.....	109
5.4. Aikido în leadership.....	110
CAPITOLUL 6. CULTURĂ ȘI STRATEGIE.	
O ABORDARE ANALITICĂ.....	113
6.1. Abordarea metodologică.....	113
6.1.1. Strategia de analiză culturală.....	113
6.1.2. Colectarea datelor	114
6.1.3. Întrebări-cheie ale investigației.....	116
6.1.4. Studiu de tip sondaj.....	116
6.1.5. Observație participativă.....	119
6.2. Analiza și interpretarea rezultatelor	121
6.2.1. Analiza statistică descriptivă	121
6.2.2. Influența asupra capacităților organizaționale.....	125
6.2.3. Impactul asupra performanței corporative.....	135

6.2.4. Implicații asupra bunăstării angajaților	141
6.2.5. Analiza comparativă interculturală	152
CAPITOLUL 7. LEADERSHIP INTERCULTURAL:	
ROMÂNIA ȘI JAPONIA	159
7.1. Cultura organizațională și leadershipul în România	159
7.2. Analiză comparativă între leadershipul românesc și japonez	167
CAPITOLUL 8. STUDII DE CAZ	
8.1. Studiu de caz:	
Școala de Management a Universității GLOBIS, Japonia și YH	176
8.1.1. Prezentare generală	176
8.1.2. Filozofia de leadership	183
8.1.3. Cultura corporativă în GLOBIS	189
8.2. Studiu de caz: Ambika Corporation și NH.....	191
8.2.1. Prezentare generală	191
8.2.2. Filozofia de leadership	194
8.2.3. Cultura corporativă în Ambika	197
8.3. Studiu de caz: Japan Creative Enterprise (JCE) și CV	199
8.3.1. Prezentare generală	199
8.3.2. Filozofia de leadership	201
8.3.3. Cultura corporativă în JCE	203
8.4. Concluziile studiilor de caz.....	205
CAPITOLUL 9. LEADERSHIP JAPONEZ. LECȚII PENTRU VIITOR... 211	
9.1. Perspective teoretice și practice	211
9.2. Repere pentru practicieni	212
9.3. Aikido: un mod diferit de a înțelege leadershipul contemporan.....	216
BIBLIOGRAFIE	219
Anexa A: STRUCTURA CHESTIONARULUI	227

CUVÂNT-ÎNAINTE

Volumul de față are la bază teza mea de doctorat, redactată și susținută în limba engleză la Academia de Studii Economice din București, cu titlul *The Influence of Cultural Principles on Leadership in Japan* (*Influența principiilor culturale asupra leadershipului în Japonia*). Scrierea tezei a fost o călătorie lungă și provocatoare, îmbogățită de experiențe diverse și fascinante în Japonia, atât ca practicant și profesor de Aikido, cât și ca turist sau antreprenor. Acest studiu și-a propus să examineze modul în care principiile culturale japoneze influențează procesele decizionale și stilurile de leadership în companiile japoneze, precum și dacă aceste principii pot fi aplicate cu succes în companiile non-japoneze, în special în cele românești.

Lucrarea aduce o contribuție originală prin investigarea leadershipului în contextul unei lumi multipolare aflate într-o dinamică accelerată. Studiul se distinge prin abordarea comparativă a practicilor de leadership din Japonia și România.

Din perspectivă teoretică, cercetarea avansează cunoașterea în domeniu prin integrarea unor cadre conceptuale consacrate, cum ar fi dimensiunile culturale propuse de Hofstede, cu concepte japoneze autentice, precum Ikigai, Kokorozashi și Leadership generativ. O contribuție inovativă o reprezintă integrarea și aplicarea principiilor Aikido în analiza modului în care sunt configurate stilurile de conducere, procesele decizionale și rezultatele organizaționale.

Din punct de vedere metodologic, studiul adoptă un demers calitativ, bazat pe date obținute prin sondaje și observație participativă, facilitând o explorare profundă a practicilor de leadership. Pe plan empiric, cercetarea aduce dovezi noi referitoare la impactul pozitiv al principiilor culturale japoneze asupra creșterii organizaționale, scalabilității, sustenabilității și inovării, precum și asupra aplicabilității acestora în mediul de afaceri românesc.

Prin propunerea unui nou model de leadership inspirat din practicile japoneze, studiul oferă perspective utile pentru practicieni și contribuie la elaborarea unor strategii de conducere mai reziliente și eficiente în contexte interculturale diverse.

Doresc să adresez sincere mulțumiri Academiei de Studii Economice din București pentru oportunitatea deosebită de a urma studiile doctorale și de a aprofunda, prin cercetare științifică, o temă care mă pasionează profund – influența principiilor culturale asupra leadershipului în Japonia. Această oportunitate a avut o semnificație aparte pentru parcursul meu academic și personal. Totodată, îi adresez sincere și alese mulțumiri coordonatorului meu academic, prof. univ. dr. Constantin Marius Profiroiu, pentru răbdarea, încrederea, îndrumarea atentă și sprijinul constant oferite, fără de care acest demers nu ar fi fost posibil.

Totodată, acest efort nu ar fi fost posibil fără sprijinul constant și sincer al numeroșilor prieteni și colegi români și japonezi, din domenii diferite de activitate, care m-au încurajat, m-au susținut și mi-au fost alături pe tot parcursul acestui drum. De asemenea, sunt profund recunoscător profesorilor cu o bogată experiență atât academică, cât și în mediul de afaceri, ale căror sfaturi, disponibilitate și perspective m-au ajutat să privesc lucrurile mai clar și să merg mai departe cu încredere.

Această carte își are originea în teza de doctorat *The Influence of Cultural Principles on Leadership in Japan*. Studiul fenomenului japonez reprezintă un proces continuu, iar înțelegerea principiilor sale culturale este o revelație neîntreruptă. Totuși, adevărata profunzime se atinge prin aplicarea acestor principii în viața de zi cu zi și prin integrarea lor în propria existență, ceea ce deschide noi orizonturi de înțelegere și percepție atât asupra relațiilor dintre oameni, cât și asupra legăturii dintre om și natură.

Scrierea acestor rânduri a fost inițiată de un îndemn venit din partea prof. univ. dr. Călin Hințea, de la Universitatea Babeș-Bolyai din Cluj-Napoca, care m-a încurajat să împărtășesc propria mea perspectivă asupra „fenomenului japonez”. Din această încurajare, dar și din dorința de a transmite experiența japoneză, s-a conturat ideea acestei cărți.

Astfel a luat naștere volumul *Principii culturale japoneze în leadership*.

CAPITOLUL 1.

ÎNCEPUTURI ȘI PERSPECTIVE

1.1. Motivația alegerii acestei teme

Contactul meu cu Japonia și cultura japoneză a debutat în România, în urmă cu aproximativ 40 de ani, odată cu primele mele studii în domeniul artelor marțiale. Din anul 2004, această aventură a căpătat o dimensiune directă, prin prima mea vizită în Țara Soarelui Răsare și prin întâlnirea nemijlocită cu „fenomenul japonez”. De atunci, experiențele s-au intensificat și diversificat semnificativ, atât din perspectiva practicii Aikido, cât și a activității antreprenoriale desfășurate în Japonia, iar aprofundarea culturii japoneze a devenit o componentă firească a vieții mele de zi cu zi. Toate aceste experiențe, întâlniri, discuții cu diferiți oameni de afaceri japonezi, consultanți de business din Japonia, precum și cu cadre didactice din universitățile nipone, m-au ajutat să înțeleg mai profund modul de gândire japonez atât în viața cotidiană, cât și în relațiile de prietenie și în cele de afaceri.

Primele discuții despre mediul de afaceri din Japonia le-am avut cu Cristian Vlad, un român stabilit în Japonia de mai bine de 30 de ani, printre altele profesor la Universitatea GLOBIS din Japonia, Doctor în management al Academiei de Studii Economice București și consultant de afaceri la Japan Creative Enterprise. De la bun început, mi-a spus „Dorin san, dacă vrei colaborări și parteneriate cu companii japoneze, trebuie gândite și gestionate pe termen lung! Majoritatea companiilor japoneze cu care am colaborat, acordă o atenție foarte mare gândirii strategice și planificării pe lungă durată. Alianțele și parteneriatele de afaceri sunt și ele, prin urmare, gândite și gestionate pe termen lung. Așa a fost acum mai bine de 30 de ani, exact la fel este și astăzi!” La un

moment dat, l-am întrebat „Cristi, dacă ar fi să definești Japonia, cum i-ai spune?” Răspunsul a fost rapid și scurt: „Țara surprizelor! Pentru că multe lucruri nu sunt tocmai ceea ce par.”

Aceeași logică a contrastelor se reflectă și în mediul de afaceri japonez. Relațiile profesionale sunt marcate de un echilibru delicat între formalism și flexibilitate, între răbdare și eficiență. Procesele de negociere, colaborarea cu parteneri externi, modul de luare a deciziilor în cadrul companiilor sau stilurile de leadership dezvăluie diferențe semnificative față de modelele occidentale. Astfel, Japonia nu este doar o țară a contrastelor vizibile, ci și a celor subtile, care se descoperă treptat și care contribuie la unicitatea sa profundă.

Chiar și după atâta vreme, Japonia continuă să mă surprindă și, uneori, să mă șocheze. De cele mai multe ori însă este un șoc plăcut, care mă face să privesc lucrurile dintr-o perspectivă diferită. Pentru mine, Japonia este, înainte de toate, „țara contrastelor” — contraste pe care le descopăr zilnic, uneori în detalii mărunte, alteori în lucruri esențiale. Le regăsesc în cultură și limbă, în felul în care tradițiile vechi de sute de ani coexistă firesc cu tehnologia de ultimă generație, în arhitectura care îmbină templele liniștite cu zgârie-norii aglomerați, sau în vestimentația care trece fără efort de la kimono la costume perfect croite. Aceste contraste se reflectă și în comportamentul oamenilor, în obiceiuri, în modul de a comunica sau chiar în alimentație, unde simplitatea aparentă ascunde o atenție incredibilă pentru detalii.

Cu cât descopăr mai mult Japonia, cu atât îmi dau seama că nimic nu este lăsat la întâmplare, că fiecare detaliu contează enorm și că detaliile fac diferența! Aceeași senzație și logică a contrastelor se reflectă și în mediul de afaceri japonez. Colaborările profesionale sunt guvernate de reguli nescrise, de răbdare și respect, dar și de o rigoare care, la început, este greu de înțeles. Relațiile de afaceri sunt marcate de un echilibru delicat între formalism și flexibilitate, între răbdare și eficiență. Negocierile, procesul decizional sau stilul de leadership sunt diferite de tot ceea ce întâlneam anterior, iar aceste diferențe m-au obligat să învăț, să mă adaptez și, uneori, să-mi reevaluez propriile convingeri.

Îmi amintesc limpede una dintre primele mele discuții cu profesorul Watahiki Nobumichi, sensei la Universitatea Tehnică din Nagaoka. La un moment dat, m-a privit atent și m-a întrebat: „Dorin-san, după părerea ta, care este cel mai important lucru pentru o companie japoneză?” Deși nu era răspunsul în care credeam cu adevărat, convins fiind că acesta era ceea ce aștepta să audă, am răspuns fără ezitare: „Bineînțeles, profitul.” Expresia feței sale mi-a arătat imediat că greșisem. Am încercat atunci să corectez: „Ca să fiu sincer, cred că profitul ar trebui să fie pe locul al doilea.” M-a privit din nou, la fel de calm, și mi-a spus simplu: „Greșit din nou.” A urmat explicația care avea să-mi schimbe profund perspectiva: „Într-o companie japoneză, pe primul loc trebuie să fie angajații și siguranța lor. Compania trebuie, înainte de toate, să fie capabilă să le asigure salariile și toate condițiile necesare bunei funcționări. Oamenii sunt compania.” A făcut o scurtă pauză, apoi a continuat: „Pe locul al doilea se află responsabilitatea socială — întoarcerea către comunitate. Compania trebuie să ofere ceva comunității în care s-a dezvoltat: să creeze parcuri, locuri de joacă, să angajeze persoane cu nevoi sociale sau cu dizabilități. Abia pe locul al treilea vine profitul.” La final, a adăugat: „Dorin-san, să nu uiți niciodată acest lucru.”

Din acel moment, perspectiva mea s-a schimbat în mod semnificativ. Am început să privesc cu alți ochi și să percep mai profund nu doar modul în care sunt structurate și funcționează companiile japoneze, ci și numeroase alte dimensiuni ale vieții din Japonia. Această schimbare de viziune m-a determinat să fiu mai atent la valorile culturale care stau la baza societății japoneze, la importanța disciplinei, a respectului și a spiritului colectiv, precum și la felul în care aceste principii se reflectă în relațiile interumane, în mediul de afaceri și în echilibrul dintre tradiție și modernitate.

Am început să simt o dorință tot mai puternică de a înțelege în profunzime și de a pătrunde mai adânc în ceea ce se poate numi „fenomenul japonez”. Această curiozitate m-a determinat să explorez subiectul din multiple perspective: am citit cărți de specialitate, am căutat informații relevante în mediul online și am analizat experiențele și mărturiile altor persoane, încercând astfel să conturez o imagine cât mai amplă și nuanțată asupra culturii, mentalității și specificului japonez.

Astfel, pe măsură ce înaintam în căutările mele, mi se dezvăluia treptat o lume mult mai vastă, mai complexă și mai fascinantă decât mi-o imaginasem eu la început. Fiecare pas făcut mă aducea mai aproape de experiențe noi, care mă fascinau și mă făceau să mă opresc din căutări și să reflectez la momentul prezent. Fiecare zi aducea cu sine descoperiri noi, surprinzătoare, care îmi stârneau curiozitatea și mă determinau să îmi pun zeci de întrebări, deschizându-mi perspective nebănuite asupra lucrurilor. Zi după zi, curiozitatea mea creștea, iar dorința de a înțelege mai mult devenea tot mai puternică. Cu atât mai mult cu cât, pe măsură ce înaintam, mi se revelau aspecte din ce în ce mai interesante, care îmi captau atenția și îmi stârneau curiozitatea.

Este recunoscut pe scară largă faptul că Japonia se remarcă la nivel global drept țara cu cel mai mare număr de companii cu o istorie îndelungată, unele dintre acestea funcționând neîntrerupt de secole. În contrast cu această longevitate remarcabilă, studiile arată că durata medie de viață a unei companii listate în indicele Standard & Poor's 500 s-a redus semnificativ, ajungând în prezent la aproximativ 20 de ani, ceea ce evidențiază volatilitatea și dinamica accentuată a mediului de afaceri modern. Un argument suplimentar în sprijinul acestei realități este oferit de un raport publicat în anul 2008 de către Banca Coreei. Analiza a cuprins 41 de țări și a identificat peste 5.500 de companii cu o vechime de cel puțin 200 de ani. Rezultatele au fost surprinzătoare și elocvente: mai mult de jumătate dintre aceste companii, respectiv 56%, își au originea în Japonia, confirmând astfel cultura organizațională orientată spre continuitate, stabilitate și transmiterea afacerii de la o generație la alta.

De asemenea, clasamentul celor mai vechi zece companii din lume care funcționează în mod continuu este frecvent publicat și citat de numeroase surse de referință. Acesta apare atât în analize realizate de instituții specializate în cercetare și date statistice, precum Statista sau World Atlas, cât și în articole și rapoarte ale unor prestigioase publicații de afaceri internaționale, precum Forbes și Bloomberg.

De-a lungul istoriei, puține companii au reușit să traverseze secolele fără a-și pierde identitatea, însă Japonia oferă exemple remarcabile de continuitate și respect pentru tradiție. Conform acestui clasament, cea

mai veche companie din lume este Kongō Gumi, fondată în anul 578 d.Hr., într-o perioadă în care budismul începea să prindă rădăcini în Japonia. Povestea companiei începe în Osaka, acolo unde un meșter constructor de origine coreeană a fost chemat de Prințul Shōtoku pentru a ridica templul budist Shitenō-ji, unul dintre primele lăcașuri budiste ale țării. Din această misiune inițială s-a născut o tradiție care avea să dureze mai bine de paisprezece secole. Generații întregi de artizani au transmis mai departe secretele construcției templelor, iar Kongō Gumi a devenit un nume sinonim cu măiestria, perseverența și respectul față de trecut.

Nu departe în timp, în anul 705 d.Hr., într-o regiune montană liniștită din prefectura Yamanashi, lua naștere o altă poveste de longevitate excepțională: Nishiyama Onsen Keiunkan. Fondat ca un ryokan tradițional japonez, acest han a fost construit în jurul unor izvoare termale naturale, apreciate încă din antichitate pentru proprietățile lor terapeutice. De-a lungul a peste treisprezece secole, oaspeți din toate epocile – samurai, nobili, călători sau lideri moderni – au poposit aici pentru odihnă și reculegere. Administrat neîntrerupt de aceeași familie, Nishiyama Onsen Keiunkan a reușit să păstreze spiritul ospitalității japoneze autentice, adaptându-se totodată vremurilor. Astăzi, este recunoscut oficial de Guinness World Records drept cel mai vechi hotel funcțional din lume, un simbol viu al legăturii dintre trecut și prezent.

Aceste două companii japoneze nu sunt doar recorduri istorice, ci adevărate povești despre continuitate, identitate și capacitatea de a rezista schimbării, ilustrând modul în care tradiția poate deveni fundamentul longevității. De altfel, în clasamentul celor mai vechi zece companii funcționale din lume, șase dintre ele sunt japoneze!

Dacă privim longevitatea unei companii ca pe un semn al succesului, apare în mod firesc întrebarea: de ce atât de multe companii japoneze au reușit să reziste sute de ani, în timp ce altele au dispărut mult mai repede? Ce anume le-a ajutat să rămână active într-o lume marcată de schimbări economice, sociale și tehnologice continue? Mai mult, acest lucru sugerează că factorii de succes care au ghidat aceste companii de-a lungul unei perioade de timp atât de lungi, au fost capabili să se adapteze la schimbările dinamice și volatile din economie și din societate.

La fel de cunoscut este și faptul că, la începutul anilor 1980, Toyota își dorea să se extindă și să se consolideze pe piața americană, una extrem de competitivă, dar esențială pentru strategia sa globală de dezvoltare. În același timp, General Motors se confrunta cu dificultăți financiare majore, cu probleme serioase de productivitate, calitate scăzută a vehiculelor și relații tensionate cu sindicatele. În acest context, interesele celor două companii au început să converge: Toyota avea nevoie de acces direct la piața din SUA și de o mai bună înțelegere a culturii organizaționale americane, iar GM avea nevoie urgentă de know-how în materie de eficiență operațională, management al calității și sisteme moderne de producție.

Astfel, Toyota și General Motors au decis să colaboreze, Toyota preluând operațiunile unei fabrici de automobile din Fremont, California, cunoscută ca fiind una dintre cele mai slabe și mai problematice sucursale ale General Motors, fiind recunoscută pentru conflicte frecvente între management și muncitori, productivitate scăzută și un nivel foarte redus al calității produselor finite. Pentru a materializa această colaborare, cele două companii au înființat un *joint venture* denumit NUMMI – New United Motor Manufacturing, Inc., care a funcționat între anii 1984 și 2010.

NUMMI a reprezentat un experiment industrial și managerial unic, fiind prima aplicare pe scară largă a Sistemului de Producție Toyota (TPS) pe teritoriul Statelor Unite. La începutul anului 1982, Toyota a trimis o parte dintre angajații americani, inclusiv muncitori și manageri, în Japonia, pentru a fi instruiți direct în fabricile Toyota. Scopul acestui program a fost familiarizarea lor cu filosofia de management cunoscută sub numele de „Toyota Way”, care pune accent pe respectul față de oameni, îmbunătățirea continuă, eliminarea risipei, munca în echipă și responsabilitatea individuală pentru calitate.

Doi ani mai târziu, în 1984, în urma acestei asocieri mixte istorice, fabrica din Fremont a fost redeschisă și reorganizată aproape complet. Rezultatele au fost spectaculoase: într-un timp foarte scurt, uzina a fost transformată într-una dintre cele mai performante unități de producție

din cadrul General Motors. Acest lucru este cu atât mai remarcabil cu cât fabrica a funcționat cu aproape aceeași forță de muncă, cu aceiași angajați care anterior erau considerați problemă majoră!!!! Singura diferență a fost schimbarea culturii organizaționale, a stilului de management și a modului în care angajații erau implicați și responsabilizați în procesul de producție.

„Toyota Way” este o filozofie cuprinzătoare de management și un set de principii care definesc cultura organizațională a Toyota Motor Corporation și se bazează pe două principii fundamentale: Îmbunătățirea Continuă (Kaizen) și Respectul pentru Oameni. În cartea sa *The Toyota way*, Jeffrey Liker caracterizează acest set de principii culturale ca fiind „un sistem conceput pentru a oferi instrumentele necesare oamenilor pentru a-și îmbunătăți continuu munca”.

Având toate aceste exemple ca punct de plecare, concluzia care se conturează este una clară: adoptarea factorilor japonezi de succes în cadrul companiilor occidentale poate contribui semnificativ la creșterea robusteții organizaționale, la asigurarea longevității corporative și la îmbunătățirea performanțelor economice. Acest model nu se limitează la instrumente manageriale sau tehnici de producție, ci reflectă o filozofie profundă a muncii, centrată pe disciplină, perseverență, respect, îmbunătățire continuă (kaizen) și armonie între individ, echipă și organizație.

Mai mult decât atât, dacă privim cu atenție caracterul japonez (kanji) 道, tradus prin „way” sau „cale”, observăm că acesta are o semnificație mult mai profundă decât un simplu traseu sau o metodă. Dă simbolizează un proces de evoluție continuă, o practică susținută de-a lungul întregii vieți, în care perfecționarea tehnică este inseparabilă de dezvoltarea morală și spirituală.

Nu este întâmplător faptul că acest caracter se regăsește în denumirile tuturor Artelor Tradiționale Japoneze, unde accentul nu cade exclusiv pe rezultatul final, ci, în primul rând, pe întreg traseul de formare al practicantului:

- Budō (武道) – calea artelor marțiale, axată pe autocontrol, respect și disciplină;

- Sadō / Chadō (茶道) – calea ceaiului, care promovează simplitatea și armonia;
- Kadō (華道) – calea aranjamentelor florale, ce pune accent pe echilibru și estetică;
- Shodō (書道) – calea caligrafiei, expresie a caracterului interior și a concentrării;
- Aikidō – arta care îmbină tehnica fizică cu formarea spirituală, denumită și Arta Păcii.

Prin analogie, organizațiile moderne pot fi privite ca parcurgând propriul „dō”, în care succesul nu este definit exclusiv prin profit pe termen scurt, ci prin capacitatea de a construi structuri durabile, adaptive și orientate spre dezvoltarea continuă. Integrarea acestei perspective japoneze în mediul corporativ occidental poate transforma compania dintr-o simplă entitate economică într-o organizație vie, capabilă să evolueze constant și să creeze valoare sustenabilă pe termen lung.

Peste tot în lume întâlnim numeroase școli și centre de formare dedicate artelor tradiționale japoneze – fie că vorbim despre arte marțiale, caligrafie, ceremonia ceaiului, ikebana sau alte discipline care îmbină tehnica, disciplina și filosofia de viață. Aceste arte sunt predate atât de profesori japonezi, cât și de profesori non-japonezi, care au parcurs ani de studiu riguroși și formare continuă. Învățarea are loc pas cu pas, cu atenție pentru fiecare detaliu, pe baza unor reguli clar definite, transmise din generație în generație. Mai mult decât simple tehnici, aceste reguli sunt înțelese, acceptate și integrate profund în viața de zi cu zi a celor care le studiază. La finalul acestor parcursuri educaționale, nu se obțin doar competențe tehnice, ci se formează noi specialiști și practicanți care, la rândul lor, devin educatori și mentori pentru alții. Astfel, aceste arte tradiționale continuă să trăiască, să evolueze și să se răspândească în contexte culturale diferite, fără a-și pierde esența.

Pornind de la această realitate, apare firesc întrebarea: de ce nu ar putea fi predate și internalizate în mod similar principii precum „Toyota Way”, „Matsushita Way” sau alte concepte fundamentale ale culturii organizaționale japoneze?

Acestea nu sunt simple metode de management, ci sisteme de gândire coerente, construite pe valori precum respectul pentru oameni,

armonia, îmbunătățirea continuă (kaizen), responsabilitatea colectivă, disciplina și luarea deciziilor pe termen lung. De ce să nu căutăm o cale, o metodă structurată, prin care anumite principii japoneze să poată fi adaptate la realitatea companiilor vestice, fără a le altera esența?

Așa cum artele tradiționale japoneze au fost înțelese și practicate în afara Japoniei, păstrându-și spiritul autentic, la fel și aceste principii culturale pot fi traduse într-un limbaj organizațional accesibil, compatibil cu modul nostru de gândire și de acțiune.

În acest context, integrarea principiilor japoneze nu reprezintă o renunțare la identitatea occidentală, ci o oportunitate de îmbogățire și evoluție a acesteia.

1.2. Scop și obiective

Astăzi ne confruntăm cu o dinamică complexă a leadershipului în contextul unui mediu global în rapidă evoluție, caracterizat prin multipolaritate, fiind necesar să reevaluăm paradigmele tradiționale de leadership. Acest studiu se concentrează pe provocările cu care se confruntă liderii în gestionarea eficientă a echipelor diverse din punct de vedere cultural, care operează în cadrul unor rețele internaționale extinse. În încercarea de a sublinia importanța vitală a stilurilor de leadership caracterizate prin inclusivitate, adaptabilitate și abordare orizontală, în special atunci când navighează în peisaje culturale diverse, acest studiu urmărește:

- 1) Să investigheze principiile culturale corporative din istoria managementului japonez care au stimulat creșterea, scalabilitatea, sustenabilitatea și au promovat inovarea și creativitatea.
- 2) Să identifice principiile culturale japoneze care au avut efecte adverse, menținând în același timp o perspectivă pozitivă.
- 3) Să determine care dintre principiile culturale japoneze de succes pot fi aplicate companiilor românești pentru a spori profitabilitatea și reziliența.
- 4) Să compare și să analizeze stilurile de leadership japonez și românesc, identificând similitudini și diferențe pe baza principiilor lor culturale.

1.3. Leadership japonez și principii culturale

În secolul XXI, peisajul de afaceri a evoluat, determinând recunoașterea interconectării dintre activitățile umane și ecosistemele globale. Această realizare subliniază rolul indivizilor ca administratori ai mediului. Ea impune organizațiilor să acorde prioritate bunăstării generațiilor viitoare, dedicându-și resursele în slujba binelui comun. În consecință, multe organizații pun accentul pe administrarea mediului, angajându-se activ în inițiative menite să minimizeze impactul negativ asupra mediului.

Impactul principiilor culturale asupra leadershipului în Japonia este strâns legat de fundamentele istorice, religioase și filosofice ale țării (Blefari, 2025). Stilurile de leadership japoneze au fost influențate în mod semnificativ de o serie de principii culturale moștenite din era samuraiilor, precum loialitatea, ordinea ierarhică și respectul reciproc, care sunt încă evidente astăzi în practici precum aranjarea formală a locurilor, sistemele structurate de mentorat și accentul puternic pus pe luarea deciziilor bazate pe consens (Jain, 2025). Principii precum Ikigai – căutarea unei vieți semnificative sau a „motivelor existenței” – îi inspiră pe lideri să-și alinieze pasiunile, abilitățile și contribuțiile sociale, cultivând astfel organizații orientate spre atingerea unui scop și motivând echipele să obțină realizări semnificative (World Economic Forum, 2022). Kokorozashi se bazează pe acest lucru, subliniind importanța misiunii personale a unui lider și a dedicării sale pentru binele comun (GLOBIS, 2024). Conceptul de Nemawashi, care implică pregătirea informală și construirea consensului înainte de formalizarea deciziilor, facilitează implementarea fără probleme și acordul colectiv, în timp ce Wa-armonia pune accentul pe unitatea grupului și evitarea conflictelor, ambele fiind esențiale pentru un leadership eficient în Japonia. Kaizen, care înseamnă îmbunătățire continuă, promovează o cultură a progresului treptat și a adaptabilității, sprijinind reziliența și creșterea durabilă în timp (Forumul Economic Mondial, 2022). Dinamica ierarhică, precum sempai-kohai (mentor-protejat) și oyabun-kobun (maestru-ucenic), stă la baza mentoratului și transferului de cunoștințe, aducând beneficii atât indivizilor, cât și organizațiilor.

Aceste principii culturale japoneze nu numai că definesc leadershipul în Japonia, dar oferă și informații valoroase pentru alte țări, inclusiv România, unde modelele de leadership se adaptează la globalizare și schimbările economice. Incorporarea acestor concepte japoneze s-a dovedit a stimula implicarea angajaților, a impulsiona inovarea și a sprijini sustenabilitatea organizațională, subliniind importanța acestei cercetări pentru cei interesați de leadership eficient și management intercultural (GLOBIS, 2024). Cercetările arată că leadershipul japonez, bazat pe principii culturale precum Wa (armonie), Nemawashi (consens) și Kaizen (îmbunătățire continuă), sporește semnificativ eficiența organizațională și implicarea angajaților. Studiile realizate de Kobayashi (2020) și Tanaka et al. (2024) evidențiază impactul pozitiv al stilurilor de leadership servitor și transformațional, modelate de aceste valori. Sistemele de mentorat, precum sempai-kohai, și concepte precum Ikigai influențează și mai mult motivația și cultura leadershipului. Practicile comerciale reflectă aceste principii, subliniind importanța lor pentru leadershipul eficient și managementul intercultural, ceea ce face ca acest subiect să fie extrem de relevant atât pentru cercetători, cât și pentru practicieni.

Această schimbare a dus la modele de afaceri inovatoare care se concentrează pe sustenabilitatea mediului. Influența principiilor culturale asupra leadershipului în Japonia este un subiect de interes și importanță semnificative, deoarece Japonia are un context cultural unic care modelează practicile și stilurile sale de leadership. Principiile culturale sunt cruciale în modelarea proceselor decizionale și a comportamentelor de leadership ale organizațiilor japoneze.

Înțelegerea influenței principiilor culturale asupra leadershipului în Japonia este esențială din mai multe motive. În primul rând, Japonia are un patrimoniu cultural distinct și o lungă istorie de valori tradiționale care influențează societatea și organizațiile sale. Aceste principii culturale modelează așteptările și comportamentele liderilor, afectând procesele lor decizionale, stilurile de comunicare și relațiile cu adepții. În al doilea rând, Japonia este cunoscută pentru accentul puternic pe munca în echipă și consens. Principiul cultural al colectivismului promovează armonia și

cooperarea în grup, ceea ce influențează practicile de leadership în promovarea colaborării, căutarea consensului și valorizarea contribuțiilor și opiniilor tuturor membrilor echipei. În plus, principiul cultural al ierarhiei este profund înrădăcinat în societatea japoneză, punând accentul pe respectul față de autoritate și vechime. Această structură ierarhică are un impact asupra dinamicii leadershipului și asupra procesului decizional, deoarece liderii sunt așteptați să mențină armonia în cadrul organizației și să solicite contribuții și aprobarea superiorilor.

Principiile culturale ale Japoniei influențează dezvoltarea și eficacitatea liderilor japonezi. Valorile diligenței, disciplinei și perseverenței sunt foarte apreciate, iar liderii sunt așteptați să întruchipeze aceste calități. Accentul cultural pe orientarea pe termen lung și răbdare influențează, de asemenea, abordările de leadership, deoarece liderii sunt încurajați să adopte o viziune răbdătoare și strategică asupra provocărilor și oportunităților organizaționale.

Cu toate acestea, este esențial să recunoaștem că Japonia este o țară complexă și diversă și că pot exista variații în practicile și stilurile de leadership între diferite industrii, generații și regiuni. Prin urmare, cercetarea influenței principiilor culturale asupra leadershipului în Japonia poate oferi o înțelegere mai profundă a acestor dinamici și poate contribui la dezvoltarea de strategii de leadership eficiente în acest context cultural unic. În ansamblu, studiarea influenței principiilor culturale asupra leadershipului în Japonia poate oferi informații valoroase despre dinamica culturală care modelează practicile de leadership, informează programele de dezvoltare a leadershipului, sporește eficacitatea organizațională, promovează colaborarea interculturală și facilitează învățarea și adaptarea interculturală.

În era actuală, marcată de schimbări sociale și organizaționale continue, importanța leadershipului, în special în urma pandemiei globale, nu poate fi subestimată. Leadershipul incluziv, care favorizează adaptabilitatea, responsabilizarea, colaborarea și sentimentul de comunitate și apartenență, este esențial pentru crearea unor medii propice de dezvoltare.

CAPITOLUL 9.

LEADERSHIP JAPONEZ.

LECȚII PENTRU VIITOR

9.1. Perspective teoretice și practice

Rezultatele studiului contribuie în mod semnificativ la înțelegerea teoretică și practică a modului în care principiile culturale japoneze influențează stilurile de leadership și practicile organizaționale.

Acest studiu extinde teoriile leadershipului intercultural, demonstrând modul în care valori culturale japoneze specifice, precum Ikigai, Kokorozashi și Leadership generativ, pot fi integrate în modele de afaceri și educaționale, influențând practicile de leadership și rezultatele organizaționale. Acesta oferă o înțelegere nuanțată a modului în care stilurile de leadership care se concentrează pe împuternicire și inovare pot fi adaptate în diferite contexte culturale, îmbunătățind modelele teoretice de adaptabilitate și reziliență ale leadershipului. În plus, această cercetare oferă exemple practice și date empirice care contribuie la înțelegerea dimensiunilor lui Hofstede în contextul leadershipului, în special în ceea ce privește modul în care distanța față de putere și evitarea incertitudinii se manifestă în comportamentele de leadership în Japonia, în comparație cu România.

Concluziile contribuie, de asemenea, la discursul teoretic privind leadershipul bazat pe scop, ilustrând modul în care principiile culturale profund înrădăcinate pot modela abordările liderilor în ceea ce privește alinierea valorilor personale cu strategiile profesionale, sporind astfel loialitatea organizațională și contribuțiile sociale.

Din punct de vedere practic, organizațiile pot încorpora principiile culturale japoneze în programele lor de dezvoltare a leadershipului pentru a spori capacitatea liderilor de a alinia obiectivele personale și

organizaționale, ceea ce poate duce la creșterea angajamentului și satisfacției angajaților. Companiile multinaționale pot utiliza concluziile acestui studiu pentru a gestiona mai bine echipele interculturale, prin înțelegerea preferințelor specifice de leadership și a stilurilor de luare a deciziilor influențate de contextul cultural, îmbunătățind astfel colaborarea și eficacitatea la nivel global. Instituțiile de învățământ pot integra concepte precum Ikigai și Kokorozashi în programele lor de studiu pentru a forma absolvenți care nu numai că sunt pricepuți în practicile de afaceri, dar sunt și motivați de un sentiment de scop și responsabilitate socială, pregătindu-i pentru roluri de leadership care necesită considerații etice și impact social. Factorii de decizie politică pot utiliza concluziile referitoare la impactul perspectivelor strategice și al dezvoltării leadershipului asupra IMM-urilor pentru a formula politici care să ofere sprijin ținut, permițând acestor întreprinderi să concureze mai eficient la scară mai largă și să contribuie la diversitatea economică. Companiile pot îmbunătăți inițiativele lor de „Corporate Social Responsibility” prin adoptarea de practici de leadership care pun accentul pe bunăstarea socială, cum ar fi sprijinirea proiectelor culturale sau revitalizarea comunităților locale, ceea ce, la rândul său, poate construi o prezență puternică în comunitate și poate favoriza loialitatea părților interesate.

9.2. Repere pentru practicieni

Acest studiu explorează dinamica complexă a leadershipului într-un mediu global în rapidă evoluție, caracterizat prin multipolaritate. El subliniază necesitatea reevaluării paradigmelor tradiționale de leadership, concentrându-se pe provocările cu care se confruntă liderii în gestionarea echipelor diverse din punct de vedere cultural în cadrul rețelelor internaționale extinse.

Deși conceptul de leadership, împreună cu principiile culturale, sunt studiate de numeroși cercetători din diverse domenii de interes și activități, acest studiu încearcă să îl analizeze dintr-o abordare diferită, explorând modul în care principiile culturale corporative din istoria

managementului japonez contribuie în mod semnificativ la creșterea și promovarea inovării și creativității în cadrul organizațiilor.

Studiul demonstrează că leadershipul cultural joacă un rol crucial în îmbunătățirea atitudinii angajaților față de cultura organizațională și este esențial în a-i ajuta să internalizeze valorile corporative. De asemenea, acesta are un impact semnificativ asupra sentimentului de apartenență al angajaților și asupra percepției semnificației muncii lor, ambele fiind esențiale pentru stimularea angajamentului și a satisfacției generale la locul de muncă.

Pe baza analizei investigațiilor efectuate, studiul identifică faptul că organizațiile pot încorpora principiile culturale japoneze Ikigai și Kokorozashi în programele lor de dezvoltare a leadershipului pentru a spori capacitatea liderilor de a alinia obiectivele personale și organizaționale, ceea ce poate duce la creșterea angajamentului și satisfacției angajaților. În plus, Leadershipul generativ, ca parte a principiilor culturale japoneze, contribuie la crearea unui mediu în care angajații se simt apreciați și motivați. Acest tip de leadership ar putea fi deosebit de eficient în îmbunătățirea rezilienței și adaptabilității organizaționale prin promovarea unei culturi de învățare continuă și inovare. Implicarea sporită a angajaților, determinată de practicile de Leadership generativ, contribuie direct la reziliența organizațională. Angajații mai implicați sunt mai susceptibili să fie mai dedicați obiectivelor organizației și mai bine pregătiți să facă față provocărilor, sporind astfel profitabilitatea și reziliența.

Adaptabilitatea diferitelor principii japoneze de leadership, precum Kaizen, Wa, Ringi, Kokorozashi, Ikigai, este evidentă în diverse contexte culturale și de afaceri, îmbunătățind practicile organizaționale și implicarea angajaților, fiind esențiale pentru succesul pe termen lung și reziliența organizației. Cu toate acestea, aplicarea acestor principii poate fi dificilă, afectând diferite aspecte ale performanței corporative și ale bunăstării angajaților și poate varia de la o situație la alta. Acest lucru sugerează necesitatea unei abordări nuanțate a implementării, adaptată contextelor organizaționale și culturale specifice.

Cercetarea se bazează pe o analiză cantitativă robustă, incluzând screeningul datelor, analiza factorială exploratorie și statistici descriptive, pe baza unui sondaj realizat în rândul unui grup divers de 98 de participanți din diferite sectoare și niveluri organizaționale. Rezultatele sondajului oferă informații semnificative despre impactul leadershipului cultural asupra culturii organizaționale și atitudinii angajaților. Prin observarea participativă și studii de caz detaliate ale unor lideri precum YH la GLOBIS, NH la Ambika Corporation și CV la Japan Creative Enterprise (JCE), studiul evidențiază impactul profund al integrării valorilor personale cu strategiile profesionale. Această integrare nu numai că stimulează creșterea companiei, dar promovează și bunăstarea socială, demonstrând că leadershipul aliniat cu valori culturale profunde poate duce atât la succesul în afaceri, cât și la un impact social pozitiv.

Cercetarea constată, de asemenea, că principiile culturale japoneze sunt percepute în general ca având un impact pozitiv atât asupra performanței corporative, cât și asupra bunăstării angajaților. În toate grupurile de respondenți, majoritatea participanților afirmă că aceste principii creează un mediu de lucru favorabil și productiv, sporesc motivația și contribuie la satisfacția la locul de muncă. Cu toate acestea, studiul recunoaște că o minoritate dintre respondenți își exprimă rezerve sau incertitudine. Unele persoane subliniază că anumite aspecte ale managementului japonez, cum ar fi ierarhia strictă sau accentul puternic pus pe consens, pot uneori încetini procesul decizional sau limita creativitatea individuală. Acest lucru sugerează că, deși opinia predominantă este pozitivă, este necesară o evaluare și o adaptare permanentă pentru a se asigura că aceste valori continuă să susțină performanța ridicată și bunăstarea angajaților într-un mediu de afaceri în schimbare.

Pentru practicieni japonezi, implicațiile sunt clare, fiind încurajați să adopte și să promoveze integrarea valorilor culturale tradiționale cu practicile moderne de leadership, să utilizeze adaptabilitatea principiilor japoneze pentru a inova practicile de afaceri și să promoveze medii care susțin îmbunătățirea continuă.

În contextul României, cercetarea oferă dovezi solide că aplicarea principiilor culturale japoneze este considerată pe scară largă o strategie

promițătoare pentru îmbunătățirea atât a profitabilității, cât și a rezilienței. Respondenții români, împreună cu omologii lor japonezi și non-japonezi, sunt în general de acord că aceste principii, atunci când sunt adaptate cu atenție, pot favoriza o forță de muncă mai implicată, mai inovatoare și mai adaptabilă. Practici precum implicarea angajaților, feedbackul continuu, programul de lucru flexibil și utilizarea tehnologiei moderne sunt toate considerate a contribui la capacitatea unei companii de a prospera și de a face față provocărilor. Cu toate acestea, datele relevă și o minoritate semnificativă de răspunsuri neutre sau incerte, în special în rândul participanților români, indicând faptul că integrarea cu succes depinde de o comunicare clară, de demonstrații practice și de sprijin continuu. Cercetarea subliniază importanța adaptării contextuale și a implicării angajaților pentru a se asigura că beneficiile acestor principii sunt pe deplin realizate.

Analiza comparativă a stilurilor de leadership și a practicilor decizionale relevă atât similitudini semnificative, cât și diferențe importante între liderii japonezi și români. Ambele grupuri acordă o mare importanță leadershipului incluziv și adaptabil, punând un accent puternic pe construirea de relații, alinierea deciziilor înainte de ședințe și cultivarea simțului datoriei și compasiunii în conduita de afaceri. Cu toate acestea, liderii japonezi sunt, în general, mai orientați spre consens și tind să păstreze elemente ierarhice în organizațiile lor, în timp ce liderii români sunt mai deschiși la schimbare și tind să ia decizii mai rapid, reflectând o influență crescândă a practicilor de management occidentale și a integrării europene. Organizațiile japoneze se caracterizează printr-o abordare colectivă a dezvoltării individuale, în timp ce organizațiile românești pot pune mai multă responsabilitate pe individ. Aceste diferențe sunt modelate de tradițiile culturale și de ritmul globalizării și au un impact semnificativ asupra comportamentului organizațional și practicilor de management.

Pentru practicienii din Japonia, aceste constatări sugerează importanța valorificării punctelor forte ale managementului japonez – cum ar fi cultivarea unui puternic simț al scopului, a valorilor colective și a îmbunătățirii continue – fiind în același timp conștienți de potențialele

dezavantaje ale ierarhiei excesive și ale construirii lente a consensului. Liderii japonezi sunt încurajați să promoveze o comunicare și un feedback mai deschise și să ia în considerare adoptarea unor procese decizionale mai flexibile și orizontale, acolo unde este cazul, pentru a rămâne competitivi într-un mediu în rapidă schimbare. Echilibrarea tradiției cu adaptarea și integrarea celor mai bune practici globale poate ajuta organizațiile japoneze să își mențină valorile fundamentale, încurajând în același timp creativitatea și agilitatea individuală.

Pentru practicienii din România, cercetarea evidențiază valoarea adoptării principiilor culturale japoneze pentru a spori profitabilitatea, reziliența și implicarea angajaților. Cu toate acestea, este esențial ca aceste principii să fie adaptate pentru a se potrivi mediului de afaceri local și așteptărilor forței de muncă. Comunicarea clară a valorii și scopului din spatele acestor principii, demonstrarea practică de către conducere și sprijinul continuu pentru angajați sunt toate esențiale pentru o implementare de succes.

Organizațiile românești sunt încurajate să combine punctele forte ale managementului japonez cu dinamismul și deschiderea către schimbare caracteristice modelelor de afaceri occidentale, creând o abordare hibridă care favorizează atât stabilitatea, cât și inovarea.

9.3. Aikido: un mod diferit de a înțelege leadershipul contemporan

Reprezentarea abordării Aikido-ului în leadership oferă acestui studiu o latură inovatoare și revoluționară. Filozofia Aikido, care pune accentul pe armonie și rezolvarea conflictelor prin non-rezistență, poate fi introdusă în stilul de leadership și poate oferi liderilor o perspectivă unică asupra gestionării dinamicii interpersonale și a provocărilor organizaționale. Această abordare încurajează liderii să caute soluții care promovează armonia și cooperarea, mai degrabă decât confruntarea, aliniindu-se la teoriile moderne de leadership care prioritizează empatia, înțelegerea și colaborarea.

Principiile de bază oferă un cadru puternic pentru a naviga prin provocările cotidiene:

- **Ai** (Armonie) — Nu este vorba despre evitarea conflictului, ci despre acceptarea și înțelegerea lui, precum și comuniunea și redirectionarea energiei lui.
- **Kokyu** (Respirație/Energie) — este vorba despre conectarea la o sursă mai profundă de energie și sincronizarea cu ritmurile universului. Este un memento că starea noastră interioară are un impact direct asupra capacității noastre de a acționa eficient.
- **Ma-ai** (Distanța optimă) — subliniază importanța respectării limitelor și a adaptării la diferite situații. Este o abilitate crucială în construirea de relații solide și în navigarea dinamicii sociale complexe.
- **Irimi** (Intrare) & **Tenkan** (Întoarcere) — ne învață să facem față provocărilor cu fruntea sus, dar cu flexibilitate și adaptabilitate. În loc să ne opunem, putem învăța să acceptăm și să transformăm conflictul în avantajul nostru.

Practica Aikido pune accentul pe gestionarea energiei și oferă un cadru mult mai subtil pentru înțelegerea conflictului, prezentând un model potențial transformator pentru leadership. În acest nou cadru, conflictul este conceptualizat ca o situație în care energii concurente caută simultan aceeași locație spațială. Fluxul de energie împiedicat sau blocat este identificat ca un catalizator principal al conflictului. Prin practica Aikido, indivizii experimentează **ki no nagare** – *curgerea neîntreruptă a fluxului de energie*, care într-un final duce la o înțelegere profundă că atenuarea conflictului necesită facilitarea curgerii fluxului de energie. Acest principiu poate fi extrapolat la diverse contexte interpersonale și organizaționale, mai ales în procesul de negociere. Aikido oferă o metodologie potențial valoroasă pentru realizarea unor interacțiuni mai armonioase și mai eficiente, atât pe plan personal, cât și profesional.

„Studiul fenomenului japonez reprezintă un proces continuu, iar înțelegerea principiilor sale culturale este o revelație neîntreruptă. Totuși, adevărata profunzime se atinge prin aplicarea acestor principii în viața de zi cu zi și prin integrarea lor în propria existență, ceea ce deschide noi orizonturi de înțelegere și percepție atât asupra relațiilor dintre oameni, cât și asupra legăturii dintre om și natură.”



ISBN 978-606-37-3093-1