

LYNDALL F. URWICK – O VIAȚĂ DEDICATĂ PROMOVĂRII MANAGEMENTULUI ORGANIZAȚIILOR (I)

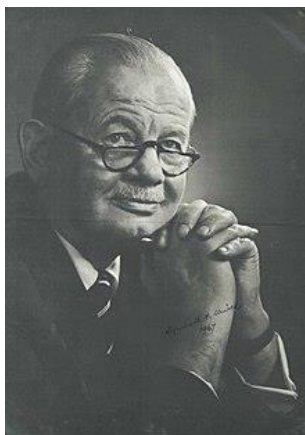
LYNDALL F. URWICK – A LIFE DEDICATED TO PROMOTING MANAGEMENT OF ORGANIZATIONS (I)

Dr.ing.,lic.teol. Remus LUNGU

Prof.dr.ing. Florin LUNGU
Universitatea Tehnică Cluj-Napoca

1 INTRODUCERE

Mai puțin cunoscut la noi și, sperăm să nu greșim, aproape deloc publicat în România, Lyndall Fownes Urwick, face parte din suita selectă a personalităților care și-au dedicat viața promovării managementului organizațiilor prin scrierea de cărți și editarea de articole și reviste -rod ale unor idei proprii sau ale altor autori, prin sprijinirea construcției instituționale a unor platforme de diseminare a corpusului de cunoștințe și practici manageriale într-o perioadă în care managementul încerca să-și găsească o identitate proprie, prin activitatea practică de consultanță managerială și nu în ultimul rând, prin activitatea educațională de formare unor generații de manageri.



Lyndall F. Urwick
(1891 - 1983)

1 INTRODUCTION

Less known to us, and hopefully not to be mistaken, almost unpublished in Romania, Lyndall Fownes Urwick is part of the select suite of personalities who have dedicated their lives to the management of organization, by writing books and editing articles and journals, through the practical work of managerial consultancy and through the educational training activity of generations of managers.

2 REPERE BIOGRAFICE

O sinteză chiar succintă a reperelor biografice ale unei personalități complexe cum a fost cea a lui Lyndall Urwick este dificil de realizat, relatările despre viața lui făcând „popasuri” consistente pentru a prezenta recenzii ale scrierilor sale. În pofida acestor dificultăți, ne-am propus să parcurgem cronologia vieții sale împletind două linii ale expunerii. Prima va puncta momentele de viață și carieră inerente fiecăruia dintre noi, iar cea de-a doua, va scoate în relief acele momente care i-au marcat evoluția ca și gânditor al managementului organizațional.

Lyndall Fownes Urwick s-a născut la 3 martie 1891 în Northwood, North Malvern, Worcestershire, ceea ce înseamnă sub aspect geografic, ceva mai la vest, față de partea centrală a Angliei.

Venirea pe lume a singurului copil al lui Henry Urwick și Annis Whitby a avut loc sub steaua unei afaceri de familie de confecționare a mănușilor, atât pe linia tatălui, cât și a mamei, îndeletnicire care le asigura confort financiar, dar și stima și bune relații sociale și de afaceri în Worcester [1, p.6.]

Tânărul Lyndall parcurge etapele de școlarizare obișnuite pentru copii înstăriți din generația sa: grădiniță (1894-1897), o școală pregătitoare locală privată (1897-1902), apoi la Boxgrove School din Guildford, Surrey (1902-1905), liceul la Rapton School (1905-1910), Universitatea Oxford (1910-1913).

Anii de școală i-au insuflat dragostea pentru citit, i-au permis o bună stăpânire a limbii engleze, au dovedit o mare disponibilitate a sa pentru studiu, precum și ușurința de a face compuneri și plăcerea de a scrie [1, p.8]. Apoi, posibilitățile de a-și petrece vacanțele în Franța și Germania, l-au înarmat pe tânărul Urwick cu deprinderea limbilor franceză și germană, abilități care i-au fost de mare folos în anii războiului, după cum vom vedea mai departe.

După absolvirea pe un loc secund a secției de Istorie Modernă la Oxford, în toamna lui 1913 Urwick se angajează în afacerea de familie, însă cariera profesională îi este întreruptă de participarea ca și combatant în primul Război Mondial, pe care îl va parcurge cu o întrerupere între anii 1916-1917, aproape integral. Cu toate că aspirațiile sale de dinainte de studiile universitare de la Oxford, de a

2 BIOGRAPHY

A very brief synthesis of the biographical landmarks of a complex personality such as Lyndall Urwick's is difficult to achieve, the accounts of his life making consistent "stops" to present reviews of his writings. Despite these difficulties, we set out to explore the chronology of his life by weaving two lines of exposition. The first will highlight the life and career moments inherent to each of us, and the second will highlight those moments that marked his evolution as a thinker of organizational management.

Lyndall Fownes Urwick was born on March 3, 1891 in Northwood, North Malvern, Worcestershire, which means geographically, a little more west of the central part of England.

The arrival of the only child of Henry Urwick and Annis Whitby came to the world under the star of the family business, that of making gloves, both on the father's and mother's line, a task that provided them with financial comfort, but also their esteem and good social and business relations in Worcester.

The young Lyndall goes through the usual schooling stages for wealthy children of his generation: kindergarten (1894-1897), a local private prep school (1897-1902), then at Boxgrove School in Guildford, Surrey (1902-1905), high school at Rapton School (1905-1910), Oxford University (1910-1913).

The school years instilled in him a love of reading, allowed him a good command of English, proved his readiness for study, as well as his ease of writing and the pleasure of writing. In addition, the possibilities of spending his holidays in France and Germany, armed the young Urwick with proficiency in French and German, skills that were of great use to him during the war years, as we shall see later.

After graduating from the Modern History section at Oxford, in the fall of 1913, Urwick became involved in the family business, but his professional career was interrupted by his participation as a combatant in World War I, in which he will take part almost entirely, if we disconsider the break between 1916-1917. Although his aspirations prior to his university studies at Oxford, to pursue a military career were not fulfilled, the war brought him a series of promotions along this line: Acting Captain and then Staff Captain (1915), respectively Brigade Staff

urma o carieră militară nu s-au împlinit, războiul i-a adus o serie de promovări pe această linie: Acting Captain și mai apoi Staff Captain (1915), respectiv maior de brigadă (1916).

Anii Primului Război Mondial îi vor marca însă în mod decisiv destinul, chiar dacă la vremea respectivă cineva putea doar să întrezărească evoluția sa de mai târziu. Două evenimente majore, legate între ele, sunt de amintit aici. Este vorba întâi, de întâlnirea cu căpitanul Walker, cu care aconlucrat pe perioada celor 6 luni cât a stat în convalescență, după ce se îmbolnăvise pe front, ocazie cu care și-a putut pune în valoare cunoștințele de limbă franceză în relația cu autoritățile portuare, personalul căilor ferate și serviciilor de transport franceze. Această perioadă, deși scurtă, i-a oferit, de asemenea, posibilitatea să se implice într-o diversitate de activități în cadrul bazei de campare din Regiunea Rouen, care se confrunta cu probleme deosebite de logistică, deopotrivă materiale și umane, legate de primirea noilor recruți, ca de pildă asigurarea cazării și hranei acestora, precum și manipularea, depozitarea și livrarea echipamentelor militare. Preocuparea sa pentru rezolvarea acestor probleme nu trebuie bagatelizată, ținând cont că doar în perioada cât Urwick a stat la Base Assembly Camp, au trecut pe acolo cca. 250.000 de combatanți. Contribuțiile sale majore în această perioadă se referă la revizuirea sistemului de organizare a activității și întocmirea unui manual de proceduri, ușor de utilizat; eficientizarea activității de descărcare a echipamentelor și furniturilor de la navele din port, scurtând semnificativ timpii de staționare; asigurarea pentru recruți a posibilității de a-și cumpăra bere, țigări și mâncare între anumite ore, utilizarea cu scaune și mese a cantinelor, astfel încât aceștia să poată scrie scrisori, organizarea unor spectacole pentru aceștia (circ, teatru, cu actori renumiți aduși din Anglia); soluționarea chiar dacă temporară a problemei legate de repararea încălțămintei [1, p.17].

Cel de-al doilea eveniment major îl reprezintă recomandarea providențială pe care a primit-o, de a citi cartea lui Frederick Taylor, „Shop Management”, pe care o și comandă neîntârziat, și pe care o citește în adăposturi, după ce se reîntorsese în mai 1915 pe front. Lectura acestei cărți a avut un efect decisiv asupra lui Urwick, care va exclama: „Asta este !.... Dacă supraviețuiesc, îmi voi dedica viața managementului”, marcând o cotitură fundamentală în ceea ce privește aspirația sa profesională, dar și

Major (1916).

But the years of the First World War will decisively mark his fate, even if at that time someone could only delay his later evolution. Two major events, related to each other, are worth mentioning here.

First of all, the meeting with Captain Walker, with whom he worked during the 6 months while he was recovering after becoming ill on the front, an occasion he used to prove his knowledge of French in relation to the port authorities, railway staff and transport services. This period, although short, also offered him the opportunity to get involved in a variety of activities within the campsite in the Rouen Region, which faced particular logistics, both material and human problems, related to receiving new recruits, such as ensuring their accommodation and food, handling, storage and delivery of military equipment. His concern for solving these problems should not be trivialized, bearing in mind that only during the time that Urwick stayed at Base Assembly camp did they pass there 250,000 fighters. His major contributions during this period refer to the revision of the system of organization of the activity and the elaboration of an easy-to-use procedure manual; streamlining the activity of unloading equipment and supplies from the ships in the port, significantly shortening the parking time; providing recruits with the possibility of buying beer, cigarettes and food between certain hours, equipping with chairs and tables of the canteens, so that they can write letters, organizing shows for them (circus, theater, with famous actors brought from England); the solution, even if temporary, of the problem related to the repair of the footwear.

The second major event is the providential recommendation he received, to read Frederick Taylor's book, "Shop Management", which he orders without delay, and which he reads in shelters, after he returned in May 1915 on the front. Reading this book had an extraordinary effect on Urwick, who will exclaim: "That was it! If I survived, I would devote my life to management", marking a fundamental turning point in his professional aspiration, but also the solution identified for the reconciliation of the business career with that of being useful to society,

soluția identificată pentru reconcilierea carierei de afaceri cu cea de a fi util societății, un gând care îl frământa încă de pe vremea studenției. [1, p. 18]

După terminarea războiului revine între 1918-1920 la compania de familie, Fownes, unde de altfel mai lucrase o scurtă perioadă între anii 1916-1917, fiind avansat atunci ca partener proprietar și manager general. Pe fondul neînțelegerilor cu ceilalți parteneri care dețineau majoritatea voturilor, Urwick nu va rămâne însă mult aici nici de această dată, poziția sa fiind șubrezită și de starea precară de sănătate a tatălui său, Henry Urwick.

Ieșit din afacere, anul 1921 îl găsește șomer, dar nu peste mult timp, va avea șansa de a fi primit la Rowntree, unde va lucra până la plecarea sa ca director al Institutului Internațional de Management (IIM), în 1928. Anul 1923 marchează un eveniment major al vieții personale, Urwick căsătorindu-se cu Joan Wilhelmina Bedford, la vremea respectivă, medic rezident la un spital din Londra, cu care va avea 2 copii, June și Alan.

Perioada de 5 ani cât a stat la cârma IIM este una de activitate intensă, în care s-a implicat nu doar organizatoric, cât și scriitoricesc, aspecte care vor fi prezentate mai în detaliu în următoarele secțiuni ale prezentului articol.

După desființarea IIR, Urwick se dedică activității de consultanță, pentru aproape două decenii prin firma Urwick & Orr and Partners (UOP). Prin activitatea de consultanță el va încerca să se facă util și eforturilor britanice din timpul celui de-al Doilea Război Mondial, întâi în cadrul Biroului de Război, apoi al Trezoreriei și în fine la Departamentul de Petrol pentru Război, după ce fusese avansat între timp la gradul de locotenent colonel. Interesant este că Urwick a fost foarte atașat de gradul militar dobândit, folosind deseori acest titlu - chiar dacă în rezervă-, și în anii de după război, lucru privit uneori cu ironie.

Între timp se recăsătorește în 1941 cu Beatrice Warrant, adoptând copii acesteia, John și Gillian, după ce cu câțiva ani în urmă divorțase de prima sa soție.

În 1951, la împlinirea vârstei de 60 ani, renunță la poziția de conducător al firmei (chairman), rămânând însă conducătorul boardului și șef titular al companiei.

Peste alți 10 ani (la vârsta de 70 ani) renunță și la șefia boardului, dar își ia titlul de președinte și

a thought that had been troubling him since the time of his studies.

After the end of the war he returned between 1918-1920 to the family company, Fownes, where he had also worked briefly between 1916-1917, being advanced then as owner and general manager partner. Amidst the disagreements with the other partners, who had the majority of votes, Urwick will not stay here much this time either, his position being shaken by the poor health of his father, Henry Urwick.

Out of the family business, 1921 finds him unemployed, but soon enough he will have the chance to be received at Rowntree, where he will work until his departure as director of the International Institute of Management, in 1928. The year 1923 marks a major event in his personal life, Urwick marrying Joan Wilhelmina Bedford, at that time, a resident doctor at a hospital in London, with whom she will have 2 children, June and Alan.

The 5-year period at the helm of the IIM is one of intense activity, in which he was involved not only on an organizational level, but also by writing, aspects that will be presented in more detail in the following sections of this article.

Following the abolition of IIR, Urwick dedicated himself to consulting for almost two decades through the company Urwick & Orr and Partners (UOP). Through his consulting activity he will also try to make use of British efforts during World War II, first in the War Office, then in the Treasury and finally in the Oil War Department, after being advanced in the meantime to the rank of lieutenant colonel. Interestingly, Urwick was very attached to this military rank, often using this title - albeit in reserve - and in the post-war years, which is sometimes ironically viewed.

In 1951, at the age of 60, he resigned as chairman of the company, but he remained the board leader and head of the company.

Meanwhile, he remarried in 1941 to Beatrice Warrant, adopting her children, John and Gillian, after divorcing his first wife a few years prior.

Over another 10 years (at age 70) he resigns as head of the board, but takes over as president and immigrates to Australia. In 1966 (at the age of 75) he retired from the position of president of the UOP.

emigrează în Australia. În 1966 (la 75 ani) se retrage și din funcția de președinte al UOP.

Lyndall Fownes Urwick moare la 5 decembrie 1983 în Australia, la 92 ani împliniți, lăsând în urma sa un exemplu excepțional de dedicare în slujba organizării științifice a muncii umane.

Prezentăm în continuare câteva aspecte care ne-au reținut mai mult atenția, cerându-ne totodată scuze față de cititori pentru inerentele omisiuni din actuala schiță biografică, omisiuni care le considerăm inerente datorită limitărilor de spațiu ale articolului.

3 CONTRIBUȚII LA CONSTRUCȚIA INSTITUȚIONALĂ DE PROMOVARE A MANAGEMENTULUI

Implicarea lui Urwick în construcția instituțională de promovare a managementului, întâi la nivel național, apoi internațional, deși nu a pornit întotdeauna de la inițiativele lui, a constituit poate cea mai bună trambulină de a se face cunoscut, dar și de a cunoaște și articula eforturile companiilor de la începutul secolului al XX-lea în strădania lor de a lucra mai eficient.

Îl găsim astfel la sfârșitul anului 1926 în miezul activităților de organizare, la inițiativa patronului său, Seebohm Rowntree, a unei replici britanice a Asociației pentru Cercetare a Fabricanților (Manufacturers Research Association) din SUA, care a fost numită Grupul de Cercetare în Management (Management Research Group). Începută inițial prin colaborarea a doar trei firme importante, Urwick a activat aici ca secretar și asistent executiv. În această calitate, el va schița împreună cu Rowntree un statut al asociației, precum și un sistem de lucru al acesteia, bazat în principal pe două recomandări. Prima se referea la structura asociației, pe care astăzi am numi-o ca fiind de tip descentralizat, în care grupurile individuale aveau deplina libertate de a proceda cum găseau de cuviință, fiind conduse de comitete executive la nivel local. Cea de-a doua recomandare, adresată grupurilor de industriași care aveau la ea, viza problematica avută în vedere de aceste grupuri și anume, ca ele să nu se concentreze pe problemele tehnice ale fabricației, ci mai degrabă pe „politici, probleme comerciale importante, marketing, relații umane, managementul oamenilor” [1, p. 39] precum și pe principii și practici ale

Lyndall Fownes Urwick dies on December 5, 1983 in Australia, at the age of 92, leaving behind an exceptional example of dedication to the scientific organization of human work.

We present below some aspects that have caught our attention more, while apologizing to the readers for the inherent omissions in the current biographical sketch, omissions that we consider inherent due to the space limitations of the article.

3 CONTRIBUTIONS TO INSTITUTIONAL CONSTRUCTION TO PROMOTE MANAGEMENT

Urwick's involvement in the institutional construction of management promotion, first at national, then international level, although not every time from his own initiative, was perhaps the best springboard to become known, but also to know and articulate the efforts of companies since the beginning of the twentieth century in their endeavor to work more efficiently.

Thus we find it at the end of 1926 in the middle of the organizing activities, at the initiative of its owner, Seebohm Rowntree, of a British replica of the Manufacturers Research Association of the USA, which was named the Management Research Group. Initially started by the collaboration of only three major companies, Urwick has worked here as secretary and executive assistant. In this capacity, he will outline with Rowntree an association status, as well as a working system based on two recommendations. The first referred to the structure of the association, which today we would call a decentralized type, in which the individual groups had full freedom to proceed as they saw fit, being led by local executive committees. The second recommendation addressed to the groups of industrialists who adhered to it addressed the problem considered by these groups, namely, that they should not focus on the technical problems of manufacturing, but rather on "policies, important commercial issues, marketing, human relations, people management", as well as principles and practices of managerial planning and control functions. In order to gain the confidence of the potential wishers, each group had to assume a very strict confidentiality code. Neither were the

funcțiilor manageriale de planificare și control. Pentru câștigarea încrederii potențialilor doritori, fiecare grup trebuia să-și asume un cod de confidențialitate foarte strict. Nu erau lăsate deoparte nici recomandările privind pașii premergători înființării grupurilor, finanțarea acestora, iar pentru aspectele procedurale, secretarul Urwick le stătea la dispoziție. Cu toate că este dificil să apreciem contribuția lui Urwick la întregul proces de constituire și dezvoltare a acestor grupuri, doar faptul că în anul 1930 funcționau deja 8 astfel de „MRG”-uri, și că ele au rezistat timpului și după al doilea Război Mondial, fiind absorbite în anul 1975 în Institutul Britanic pentru Management, și fiind active până la mijlocul anilor 90 ca și Grupuri de Interes Special, după care au fost abandonate, spune ceva.

Implicarea sa la nivelul internațional al construcției instituționale de promovare a ideilor din management, s-a făcut pe mai multe coordonate, între care amintim întâi desemnarea sa să reprezinte Federația Industriei Britanice la Conferința Economică Internațională de la Geneva din mai 1927, organizată sub auspiciile Ligii Națiunilor, și care a constituit pentru Urwick un excelent prilej de a intra în contact cu cei mai de seamă reprezentanți ai gândirii economice europene (inclusiv statele balcanice). Perioada era extrem de propice pentru schimbul de idei și cum am spune acum pe „transferul de know-how”, înființarea Comitetului Internațional pentru Management Științific (CIOS), apoi importanța acordată de guvernul german conceptului de raționalizare, în efortul de reconstrucție economică interbelică, și nu în ultimul rând rezoluția Conferinței privind înființarea Institutului Internațional de Management constituind tot atâtea dovezi ale interesului suscitată de emergența noului domeniu de gândire și practică economică, pe care îl reprezenta managementul.

Pe fondul neînțelegerilor apărute chiar de la început la conducerea bicefală european-americană a proaspătului înființat Institut Internațional de Management, anul 1928 îi aduce lui Urwick o șansă rară de a-și continua activitatea în domeniul propagării ideilor managementului, dar și a construcției instituționale, la nivel internațional, ca director al institutului. Propunerea sa ca director a fost rodul mai multor întâmplări care s-au articulat în mod fericit, și totodată ocazii prin care putut etala

recomandările privind pașii premergători înființării grupurilor, finanțarea acestora, iar pentru aspectele procedurale, secretarul Urwick le stătea la dispoziție. Cu toate că este dificil să apreciem contribuția lui Urwick la întregul proces de constituire și dezvoltare a acestor grupuri, doar faptul că în anul 1930 funcționau deja 8 astfel de „MRG”-uri, și că ele au rezistat timpului și după al doilea Război Mondial, fiind absorbite în anul 1975 în Institutul Britanic pentru Management, și fiind active până la mijlocul anilor 90 ca și Grupuri de Interes Special, după care au fost abandonate, spune ceva.

His involvement at the international level of the institutional construction to promote the ideas of management was made in several coordinates, among which we mention first his designation to represent the Federation of the British Industry at the International Economic Conference in Geneva of May 1927, organized under the auspices of the League of Nations, and which was an excellent opportunity for Urwick to get in touch with the most important representatives of European economic thought (including the Balkan states). The period was extremely conducive to the exchange of ideas and as we would now say on the "transfer of know-how", the establishment of the International Committee for Scientific Management (CIOS), then the importance given by the German government to the concept of rationalization, in the effort of inter-war economic reconstruction, and last but not least, the resolution of the Conference on the establishment of the International Institute of Management constituting as much evidence of the interest aroused by the emergence of the new field of economic thought and practice, which the management represented.

Against the background of the misunderstandings arising from the very beginning of the European-American bicephalous leadership of the newly established International Institute of Management, the year 1928 brings to Urwick a rare chance to continue its activity in the field of management ideas, but also of institutional construction, at international level, as director of the institute. His proposal as a director was the result of several events that happily articulated, and also the occasions where he could display in front of important representatives of the American side, the knowledge in the field, doubled by a good knowledge of the American management literature, which he had largely reviewed in the Staff Journal during his time

în fața unor reprezentanți importanți ai părții americane, cunoștințele din domeniu, dublate de o bună cunoaștere a literaturii americane de management, pe care o recenzase în bună măsură în revista *Staff Journal* în perioada cât a lucrat la Rowntree. Putem estima aici că și experiența sa în eforturile de coagulare a „MRG”-urilor britanice, în calitatea sa de secretar, a avut ponderea sa.

Ajuns la IMI, eforturile sale ca director al institutului, au fost direcționate înspre mai multe componente de consolidare instituțională. Astfel, a limpezit apele în ceea ce privesc obiectivele, alcătuirea, activitățile și progresele înregistrate de cele două instituții „concurente”, IMI și CIOS. Aceste explicații au apărut în numărul din decembrie al *Buletinului institutului*, sub titlul „Comitetul Internațional pentru Management Științific (CIOS) și Institutul Internațional de Management”, urmat mai apoi de editorialul din ianuarie 1929, în care Urwick expunea obiectivul principal al IMI: „să facă disponibile, pe cât de extins posibil, cele mai interesante și importante contribuții la progresul managementului științific din întreaga lume”[1, p. 51].

Cea de-a doua direcție înspre care s-au concentrat eforturile sale, a fost, firește, atragerea de noi membri. Evoluția crescândă a numărului de membri credem că este elocventă în acest sens: 240 de membri din 16 țări la sfârșitul lui 1929, 354 de membri din 22 de țări la sfârșitul lui 1930, iar la mijlocul lui 1933, deja 650 de membri din 40 de țări. Evident că aceste creșteri nu puteau apare de la sine, Urwick întrprinzând vizite în 29 de țări în timpul directoratului său și încercând să atragă noi membri mai ales din țările în care nu se constituseră încă institute sau comitete naționale pentru management. În aceleași eforturi se înscriu și cele două vizite în SUA, din 1931 și din 1932, din păcate fără prea mult succes în această privință.

O a treia direcție de dirijare a eforturilor de construcție instituțională a fost marcată de pledoaria sa pentru înființarea unui Institut Britanic de Management, pentru care a întreprins nu mai puțin de 10 vizite în Marea Britanie în 1929, se pare însă că fără rezultate concrete. Este posibil ca aceste vizite în țara natală să fi fost legate și de faptul că la propunerea fostului său angajator, Rowntree, Urwick a păstrat contactul cu „MRG”-urile britanice, ca membru în consiliul lor de conducere.

at Rowntree. We can estimate here that his experience in the coagulation efforts of the British "MRG", in his capacity as secretary, had its share.

Arriving at IMI, his efforts as director of the institute were directed to several components of institutional consolidation. Thus, it clarified the waters regarding the objectives, composition, activities and progress of the two "competing" institutions, IMI and CIOS. These explanations appeared in the December issue of the *Institute Bulletin*, under the title "International Committee for Scientific Management (CIOS) and International Management Institute", followed later by the January 1929 editorial, in which Urwick set out the main objective of IMI: "to make available, as far as possible, the most interesting and important contributions to the progress of scientific management worldwide".

The second direction his efforts were focused on was, of course, attracting new members. The increasing evolution of the number of members we think is eloquent in this regard: 240 members from 16 countries at the end of 1929, 354 members from 22 countries at the end of 1930, and by mid-1933, already 650 members from 40 countries. Obviously, these increases could not come of their own, Urwick taking visits in 29 countries during his tenure and trying to attract new members especially from countries where national institutes or committees for management had not yet been established. In the same efforts, the two visits to the USA, from 1931 and 1932, unfortunately were not too successful in this respect.

A third direction of conducting the institutional building efforts was marked by his plea for the establishment of a British Institute of Management, for which he made no less than 10 visits to the United Kingdom in 1929, but it seems that without concrete results. It is possible that these visits to his hometown were also related to the fact that at the suggestion of his former employer, Rowntree, Urwick kept in touch with the British "MRGs" as a member of their board of directors.

Finally, the fourth direction of institutional construction to which IMI was engaged during the Urwick directorate was the plea for the establishment of national institutes, respectively of groups at local level, to promote the ideas of

În fine, cea de-a patra direcție de construcție instituțională la care s-a angajat IMI pe perioada directoratului lui Urwick a fost pledoaria pentru constituirea unor institute naționale, respectiv de grupuri la nivel local de promovare a ideilor managementului științific sau raționalizării. Ilustrativ în acest sens a fost întâlnirea sa de la Geneva din 1929 cu secretarii diverselor comitete naționale și părți interesate din țările membre IMI, ocazie cu care au fost discutate progresele înregistrate de aceste instituții, respectiv analiza conceptului și practicii „MRG”-urilor. Faptul că inițiativa lui Urwick (sau a IMI ca instituție) a avut o rezonanță pozitivă, o dovedește participarea masivă la întâlnirile din anii 1931 și 1932, cu peste 200 de delegați din 19 țări, între care și România, ca la un an mai târziu, să adere încă alte 5 țări.

Din păcate, anul 1933 avea să aducă nori gri asupra IMI, cauzate pe de-o parte de evoluții politice nefavorabile, marcate de retragerea SUA din sistemul monetar bazat pe acoperirea în aur, respectiv accederea la conducerea Germaniei a Partidului Național Socialist, ceea ce a contribuit la scăderea încrederii părții americane față de acest proiect european-american, iar pe de altă parte, diferența de viziuni între cele două părți fondatoare privind rolul IMI. Astfel, dacă partea europeană a conducerii institutului, reprezentată prin Organizația Internațională a Muncii (OIM) era, cel puțin în parte, partizana implicării mai largi a muncitorilor la activitățile manageriale, partea americană era adepta exercitării funcțiilor manageriale de către staff și nu de partea operativă, precum și de furnizarea de suport comunității de afaceri [1, p. 62]. Pe fondul acestor evoluții, și mai cu seamă că atât contribuția OIM, cât și sumele atrase din cotizațiile membrilor nu erau suficiente pentru susținerea funcționării în continuare a IMI, fără un suport american consistent, la sfârșitul anului 1933, frumoasa poveste a IMI se curmă în mod brusc și nefericit, fapt consemnat cu amărăciune de editorialul lui Urwick din numărul din decembrie 1933 al Buletinului institutului.

Activitatea lui Lyndall Urwick în sprijinul dezvoltării instituționale, ca platformă de promovare a managementului organizațiilor nu s-a rezumat doar la eforturile întreprinse ca șef al IMI descrise, în detaliu, mai sus, ci și pentru constituirea sau susținerea celor mai importante instituții de profil ale vremii din Marea Britanie. Enumerăm aici Institutul

scientific management or rationalization. Illustrative in this regard was his meeting in Geneva in 1929 with the secretaries of various national committees and stakeholders from IMI member countries, on which occasion the progress made by these institutions was discussed, respectively the analysis of the concept and practice of the "MRG". The fact that Urwick's initiative (or IMI as an institution) had a positive resonance, is evidenced by the massive participation in the meetings of 1931 and 1932, with over 200 delegates from 19 countries, including Romania, as a year later, to join 5 more countries.

Unfortunately, the year 1933 would bring heavy clouds on IMI, caused by unfavorable political developments, marked by the US withdrawal from the monetary system based on the gold cover, respectively the accession to the leadership of Germany of the National Socialist Party which contributed when the American side's confidence in this European-American project is diminished, and, on the other hand, the difference of views between the two parties regarding the IMI role. Thus, if the European part of the management of the institute, represented by the International Labor Organization (ILO) was, at least in part, partisan of the broader involvement of the workers in the managerial activities, the American side was adept at exercising the managerial functions by the staff and not the operative side, as well as providing support to the business community. On the basis of these developments, especially since both the ILO and the sums drawn from membership dues were not sufficient to support the continued functioning of IMI, without consistent American support, at the end of 1933, the beautiful story of IMI is coming to a close. Suddenly and unhappily, a fact bitterly noted by Urwick's editorial in the December 1933 issue of the Institute Bulletin.

Lyndall Urwick's work in support of institutional development, as platforms for promoting organizational management, was not limited to the efforts undertaken as head of IMI described, in more detail, above, but also for the establishment or support of the most important institutions of the time. From Great Britain. We list here the Institute for Industrial Administration, the

pentru Administrație Industrială, Institutul Britanic de Management, Colegiul pentru Personalul Funcțional din Industrie, ca să enumerăm pe cele mai importante. La acestea se adaugă și alte forme mai mult sau mai puțin instituționalizate de implicare a sa în educația managerială, cele două fiind greu de separat. Amintim aici participarea sa în iarna lui '44-'45 la „Comitetul Urwick pentru Educație în Management”, respectiv la „misiunea Consiliului Anglo-American pentru Productivitate”, așa cum se va vedea mai jos, în secțiunea dedicată educației manageriale.

Revenind la contribuția sa pe scena internațională, de promovare a managementului ca profesie, semnalăm turneul întreprins în India, în perioada februarie – martie 1956, când a fost solicitat de Guvernul Indiei să formuleze propuneri și recomandări pentru rolul și structura unui institut național de management, pentru un colegiu al staffului administrativ și funcționarea pe atunci a recent înființatelor Divizii de Organizare și Metode din cadrul Departamentului pentru Afaceri Interne, respectiv a Institutului de Administrație Publică.

În mod similar, este foarte probabil că părerea de expert i-a fost solicitată nu numai în India, ci și în cursul altor vizite externe, care au acoperit un spațiu geografic deosebit de extins: Suedia și Norvegia (1947), Brazilia, Portugalia, Australia, Noua Zeelandă, Japonia (1965), Hong Kong, Austria (1959), Turcia și Liban (1963), Egipt (1964), Grecia (1966), Filipine (1962 și 1965) etc.

4 ACTIVITATEA DE CONSULTANȚĂ ÎN MANAGEMENT

O altă valență a activității acestei personalități fascinante care a fost Lyndall Urwick o reprezintă cea de consultanță. Urwick are nu numai meritul de a fi promovat acest tip de servicii într-o perioadă în care consultanța managerială era doar la început și chiar privită cu reticență, ci și pentru faptul că modul de lucru adoptat a introdus câteva inovații, sau dacă termenul este prea pretențios, o serie de schimbări de viziune, cel puțin față de celelalte firme de profil.

Inițiată în 1934, după desființarea IMI, ca o colaborare între trei parteneri (Lyndall Urwick, Leslie Orr și compania Management Sevices

British Institute of Management, the College for Industrial Functional Personnel, to list the most important ones. To these are added other forms more or less institutionalized of its involvement in managerial education, the two forms being difficult to separate. We mention here his participation in the winter of '44 -'45 in the "Urwick Committee for Management Education", respectively in the "mission of the Anglo-American Council for Productivity, as will be seen below, in the section dedicated to managerial education.

Returning to his contribution on the international stage, to promote management as a profession, we note the tour undertaken in India, from February to March 1956, when he was asked by the Government of India to make proposals and recommendations for the role and structure of a national institute for / of management, for a college of administrative staff and the functioning at that time of the recently established Organizing and Method divisions within the Department of Internal Affairs, respectively of the Institute of Public Administration.

Similarly, it is very likely that his expert opinion was requested not only in India, but also during other external visits, which covered a particularly large geographical area: Sweden and Norway (1947), Brazil, Portugal, Australia, New Zealand, Japan (1965), Hong Kong, Austria (1959), Turkey and Lebanon (1963), Egypt (1964), Greece (1966), Philippines (1962 and 1965) etc.

4 MANAGEMENT CONSULTANCY ACTIVITY

Another highlight of the work of this fascinating personality that was Lyndall Urwick is that of consulting. Urwick has not only the merit of promoting this type of service in a period when management consulting was only at the beginning and even reluctantly viewed, but also the fact that the way of working has introduced some innovations, or if the term is too demanding, a series of changes of vision, at least compared to the other companies of profile.

Initiated in 1934, after the termination of IMI, as a collaboration between three partners (Lyndall Urwick, Leslie Orr and Management

Limited, având ca asociați pe același Urwick și pe Esmond Milward), Urwick Orr and Partners (UOP) a devenit în timp una din cele mai influente și de succes firme de consultanță din Marea Britanie, dovadă că a fost suficient de atractivă să fie integrată peste câteva decenii în reputata firmă de consultanță Price Waterhouse (1984).

Încă de la fondarea ei, UOP și-a asumat un set de cinci principii de politică a companiei: (a) armonizarea practicii de consultanță cu stilul de conducere britanic al vremii; (b) acoperirea întregului spectru al managementului activităților industriale și comerciale; (c) stabilirea și menținerea celor mai ridicate standarde de practică și conduită profesională; (d) reguli bine definite în recrutarea, selectarea și instruirea personalului consultant angajat; (e) colaborarea cu personalul firmelor beneficiare și, ca element distinct, inclusiv cu consultarea sindicatelor, element inovativ prin care modul de lucru al UOP se diferenția de linia dominantă a consultanței din Marea Britanie a anilor '30, așa-numitul „sistem Bedaux”, care era partizanul unei aplicări mai înguste a principiilor tayloriste de eficiență a muncii. De asemenea, cei doi parteneri au convenit să nu se implice direct în munca de consultanță, ci ea să fie delegată unor consultanți angajați, Urwick și Orr rămânând să se concentreze pe activitatea de planificare și supervizare [1, pp.94-95].

Un alt aspect care ilustrează dimensiunea etică a personalității lui Urwick a fost că odată cu creșterea contractelor de consultanță și prin aceasta, a veniturilor obținute, el propune în 1936 creșterea capitalului social al firmei și modificarea structurii de acționariat prin oferirea posibilității către consultanții angajați de a achiziționa părți sociale, ba mai mult, distribuirea profitului anual în procent de 25 % către conducătorii fondatori, restul de 75 % urmând să fie plătiți ca bonus către personalul angajat, care ducea greul activității de consultanță [1, p.98].

La cumpăna anilor 1937-1938, Urwick inițiază o lărgire a domeniului de consultanță, prin acoperirea unor noi zone din marketing, vânzări și distribuție.

Atașamentul lui Urwick față de domeniul educațional nu putea lipsi nici în ceea ce privește domeniul de consultanță. De această dimensiune se leagă pe de-o parte conferințele organizate bianual

Sevices Limited, having as partners Urwick and Esmond Milward), Urwick Orr and Partners became one of the most influential and successful UK consulting firms, proof that it was attractive enough to be integrated over a few decades into the reputed consulting firm Price Waterhouse (1984).

Since its founding, Urwick Orr and Partners (UOP) has assumed a set of five principles of company policy: (a) harmonizing the consulting practice with the British leadership style of the time; (b) covering the entire spectrum of the management of industrial and commercial activities; (c) establishing and maintaining the highest standards of professional practice and conduct; (d) well-defined rules for the recruitment, selection and training of employed consultant personnel; (e) collaboration with the staff of the beneficiary companies and, as a distinct element, including with the consultation of the unions, an innovative element by which the UOP's way of working differs from the dominant line of the consultancy in the United Kingdom of the 1930s, the so-called "Bedaux system", who was in favor of a narrower application of Taylorist principles of work efficiency. Also, the two partners agreed not to be directly involved in the consultancy work, but to be delegated to consultants employed, with Urwick and Orr remaining focused on the planning and supervision activity.

Another aspect that shows the ethical dimension of Urwick's personality was that with the increase of consulting contracts and thus, of the income obtained, he proposes in 1936 to increase the company's share capital and to change the shareholding structure by offering the possibility to the hired consultants to it acquired social shares, moreover, the distribution of the annual profit by 25% to the founding leaders, the rest of 75% to be paid as a bonus to the hired staff, which led to the difficult consulting activity.

At the turn of the year 1937-1938, Urwick initiated a broadening of the consulting field, covering new areas of marketing, sales and distribution.

Urwick's dedication to the educational field could not be lacking in the field of consultancy either. This dimension is linked on the one hand to the biennial conferences organized for its own

pentru personalul propriu, iar pe de altă parte implicarea sa în promovarea școlarizării consultanților, din 1941.

Scriitor prolific, Urwick nu avea cum să neglijeze nici promovarea ideilor manageriale prin scris, întrucât atât din mâna sa, cât și a colaboratorilor săi din firmă au ieșit numeroase cărți și articole rezultate din activitatea practică de consultanță.

Un alt aspect pe care îl semnalăm legat de perioada cât Lyndall Urwick s-a aflat la cârma UOP este relația sa cu partenerul fondator Leslie Orr. Astfel, în pofida similitudinilor și complementarităților dintre cei doi, coabitarea lor la cârma UOP a fost marcată încă de la început de tensiuni (rămase oarecum înghețate pe durata războiului), care deși s-a încercat să fie atenuate prin mai multe formule de distribuire a sarcinilor manageriale, propuse fie de cei doi protagoniști, fie de către terțe persoane, au dus în cele din urmă la ruperea relației și părăsirea de către Orr a firmei înainte de toamna lui 1945.

Rămas singur la conducerea UOP, Lyndall Urwick beneficiază din plin, dincolo de avantajele conferite de notorietatea persoanei sale în domeniul managementului și de conjunctura favorabilă a de care s-a bucurat mediul de consultanță britanic, eliberat acum de constrângerile inerente ale războiului. Nu în ultimul rând, la creșterea prestigiului UOP a contribuit și suita de inovații inițiate de Urwick, între care amintim crearea unor subsidiare regionale ale UOP, măsură stimulată de nevoia reducerii perioadelor de delegație a consultanților, care se vedeau puși în situația de a sta preț de câte o săptămână departe de casă. Au fost create astfel filialele regionale Nord-Vest în 1950, apoi un an mai târziu, cele din regiunile Nord-Est, Centru, Scoția, Sud-Est și Sud (diferită de sediul central din Londra). O altă inițiativă a fost numirea unor administratori (trustee), cu dreptul de a face recomandări către boardul de conducere, grup în care au fost atrași în timp economiști eminenți și persoane notabile din industrie.

În fine, o a treia inovație a constat din acțiunea de instruire a clienților prin crearea unui centru de instruire la Slough și care poate fi socotit ca fiind prima școală de instruire în management creată de o firmă de consultanță în Marea Britanie.

staff, and on the other hand its involvement in promoting the schooling of consultants since 1941.

A prolific writer, Urwick could not neglect the promotion of managerial ideas in writing either, as both his hand and his colleagues in the firm came out with numerous books and articles resulting from the practical consultancy activity.

Another aspect that we note about the time Lyndall Urwick was at the helm of the UOP is his relationship with founding partner Leslie Orr. Thus, despite the similarities and complementarities between the two, their cohabitation at the helm of the UOP was marked from the beginning of tensions (remained somewhat frozen during the war), which although it was tried to be alleviated by several formulas for the distribution of managerial tasks, proposed either by the two protagonists or by third parties, eventually led to the breakdown of the relationship and the departure of Orr from the company before the fall of 1945.

Left alone in the management of the UOP, Lyndall Urwick is fully benefiting, beyond the benefits conferred by his reputation in the field of management and the favorable environment enjoyed by the British consulting environment, now released by the inherent constraints of the war. Last but not least, the series of innovations initiated by Urwick contributed to the increase of the prestige of the UOP, among which we mention the creation of regional subsidiaries of the UOP, a measure stimulated by the need to reduce the delegation periods of the consultants, who could see themselves in a position to stay in price. a week away from home. Thus were created the North-West regional branches in 1950, a year later, those of the North-East, Central, Scotland, South-East and South (different from the headquarters in London). Another initiative was the appointment of trustees, with the right to make recommendations to the management board, a group in which eminent economists and notable people in the industry have long attracted.

Finally, a third innovation was the training of clients by setting up a training center at Slough and which can be considered as the first management training school created by a consultancy firm in the UK.

Atingând vârsta de 60 de ani în 1951, Urwick s-a hotărât să renunțe la funcția de director managerial, rămânând însă președintele companiei și păstrând atribuții reduse la stabilirea direcțiilor strategice, respectiv ședințele comisiilor de selectare a personalului consultant. Eliberarea din poziția de șef executiv i-a dat lui Urwick posibilitatea să se concentreze mai mult pe promovarea ideilor managementului eficace, respectiv activității educaționale, prin prelegeri și prin scris.

Așa cum am arătat la începutul articolului, în 1961 Urwick renunță și la funcția de șef (chairman), dar își ia titlul de președinte și emigrează în Australia.

Mai târziu, la împlinirea vârstei de 75 de ani, în 1966, va renunța și la cea de administrator (trustee).

5 CONTRIBUȚII LA SUSȚINEREA PROGRAMELOR EDUCAȚIONALE ÎN DOMENIUL MANAGEMENTULUI

În urma parcurgerii diverselor surse bibliografice care descriu viața și activitatea lui Lyndall Urwick, am considerat ca fiind legitim să alocăm în cadrul prezentului articol o secțiune distinctă dedicată susținerii pe care a Urwick arătat-o de-a lungul carierei sale educației și instruirii manageriale. Luarea în considerare și a acestei valențe a activității sale este pe deplin justificată și din analiza subiectelor tratate în scrierile sale care se găsesc în arhiva întocmită de M.D. Matthews și T. Boyns de la Școala de Afaceri din Cardiff, arhivă care numără circa 250 de titluri referitoare uneori separat, alteori împreună, la educația, respectiv instruirea în management[3].

Dacă germenii interesului său pentru educație în general au putut fi intuiți chiar din timpului anului dificil în care a fost șomer, perioadă în care a oferit sprijin voluntar unei organizații care asigura consultanță în domeniul educației, ulterior această preocupare s-a dovedit constantă față de domeniul care l-a cucerit pentru întreaga sa viață, managementul organizațiilor. Mărturie indiscutabilă stau pe lângă cele arătate la începutul acestei secțiuni și activitatea sa ca membru al comitetului editorial al revistei interne, Staff Journal, al firmei conduse de Seeborn Rowntree, apoi accentul pus pe informare și educație pe vremea directoratului său la IMI, dar și după aceea, când interesul său s-a reorientat către activitatea de consultanță. Și nu numai atât. Conștient

Reaching 60 years of age in 1951, Urwick decided to step down as managing director, but he remained the president of the company and retained limited responsibilities in establishing strategic directions, respectively the meetings of the committees for selecting the consulting staff.

The release from the position of chief executive gave Urwick the opportunity to focus more on promoting effective management ideas, respectively educational activity, through lectures and writing.

As I pointed out at the beginning of the article, in 1961 Urwick also resigned as chairman, but took over as president and emigrated to Australia.

Later, at the age of 75, in 1966, he will also resign as trustee.

5 CONTRIBUTIONS TO THE SUPPORT OF EDUCATIONAL PROGRAMS IN THE FIELD OF MANAGEMENT

Following on from various bibliographic sources describing Lyndall Urwick's life and work, we considered it legitimate to allocate within this article a separate section dedicated to the support Urwick has shown throughout his career in management education and training. The consideration of this valence of his activity is also fully justified by the analysis of the topics covered in his writings which can be found in the archive prepared by M.D. Matthews and T. Boyns from the Cardiff School of Business, an archive of about 250 titles, sometimes referring separately, sometimes together, to education and management training.

If the germs of his interest in education in general could be sensed even during the difficult year in which he was unemployed, during which time he gave voluntary support to an organization that provides consultancy in the field of education, then this concern proved constant compared to the field that conquered it for his entire life, the management of organizations. Undisputed testimony stand beside the ones shown at the beginning of this section and his activity as a member of the editorial committee of the internal magazine, Staff Journal, of the company led by Seeborn Rowntree, then the emphasis placed on information and education during his directorate at IMI, but also after that is, when his interest has shifted to consulting activity. And not only that.

de importanța accesului la literatura de specialitate a noului domeniu emergent al managementului, Urwick s-a preocupat de înființarea unei biblioteci cu împrumut, conținând cărțile și revistele acumulate. Fondul bibliografic astfel rezultat a fost pus la dispoziția membrilor „MRG”-urilor și s-a bucurat de un mare succes, fiind transformat ulterior într-un serviciu cu abonament public.

O altă mărturie este că după cel de-al Doilea Război Mondial, Urwick ocupă nenumărate funcții în diverse comitete având ca sarcină instruirea în management. Îl găsim astfel „președinte al Comitetului pentru Educație al Institutului de Administrație Industrială (1944), prezidarea Comitetului pentru Educație în Management al Ministerului Educației (1945-46), care a oferit un impuls puternic pentru educația în management și o programă de management integrat; președinte al Comitetului pentru Educație al Institutului Britanic de Management (unde a fost co-vicepreședinte comun din 1947-52). Urwick a fost, de asemenea, o figură cheie în înființarea, în 1948, a Colegiului personalului administrativ de la Henley-on-Thames (acum cunoscut sub numele de Henley Management College). De asemenea, el a continuat să se implice în predarea la centrul de instruire al companiei și în prezidarea conferințelor UOP de două ori pe an. Tot în 1951, Urwick a fost numit coordonatorul secțiunii pentru educație în management a Consiliului Anglo-American pentru Productivitate, care a vizitat SUA” ([3, pp 2-3]), la care se adaugă invitația deosebit de onorantă de a prezida investigația Asociației Americane pentru Management privind natura și extensia activităților de educație managerială întreprinse de mediul de afaceri american (1951-1954).

Nu în ultimul rând, menționăm la acest capitol multiplele prelegeri prezentate la diversele conferințe naționale și internaționale, a mediului academic din Statele Unite și Canada, și care l-au consacrat nu numai ca un tenace acumulator de informație în domeniu, dar și un iscusit orator.

Am ales, spre exemplificarea aserțiunilor făcute mai sus, doar un singur exemplu cu care și încheiem prima parte a medalionului biografic dedicat lui Lindall F. Urwick, preluat din prelegerea ținută în anul 1942 în fața auditoriului Universității din Cambridge, intitulată sugestiv „Importanța instruirii pentru studenții în inginerie”. Materialul respectiv, pe

Aware of the importance of access to the specialty literature of the new emerging field of management, Urwick was concerned about setting up a library with a loan, containing the accumulated books and magazines. The resulting bibliographic fund was made available to the members of the "MRGs" and enjoyed great success, being subsequently transformed into a public subscription service.

Another testimony is that after World War II, Urwick holds numerous positions on various committees with the task of management training. Thus we find him "chairman of the Education Committee of the Institute of Industrial Administration (1944), chairing the Education Management Committee of the Ministry of Education (1945-46), which provided a strong impetus for management education and an integrated management program; chairman of the Education Committee of the British Institute of Management (where he was joint co-chairman from 1947-52). Urwick was also a key figure in the founding, in 1948, of the Henley-on-Thames College of Administrative Personnel (now known as Henley Management College). ... He also continued to be involved in teaching at the company's training center and chairing UOP conferences twice a year. Also in 1951, Urwick was named president of the Anglo-American production management education team, which visited the US, to which is added the very honorable invitation to preside over the investigation of the American Management Association on the nature and extent of managerial education activities undertaken by the American business environment (1951-1954).

Last but not least, we mention in this chapter the multiple lectures presented at the various national and international conferences, of the academic environment in the United States and Canada, which have established it not only as a tenacious accumulator of information in the field, but also a keen speaker.

We have chosen, to exemplify the assertions made above, only one example with which we conclude the first part of the biographical medallion dedicated to Lindall F. Urwick, taken from the lecture held in 1942 in front of the auditorium of the University of Cambridge, titled suggestively, entitled "The Importance of Management Training for Engineering Students". The material, in addition to

lângă faptul că are o valoare istorică prin aceea că oferă o introspecție în evoluția mișcării managementului din acea vreme, arată, de asemenea, viziunea clară a lui Urwick, erudiția sa în domeniu - rezultat al unor lecturi asidue, și nu în ultimul rând responsabilitatea autorului față de generațiile viitoare din perspectiva dezvoltării societății industriale și postindustriale (termenul nu este hazardat, Urwick vorbind aici de „inginerul de mâine”).

În materialul respectiv, Urwick argumentează motivele de „ordin practic” pentru care, în opinia sa, este un avantaj pentru studenții în inginerie să aibă cunoștințe generale despre gândirea modernă din managementul afacerilor. Astfel, fără ca prin dobândirea acestor cunoștințe, ei să capete impresia că au devenit peste noapte manageri încercați, așteptările lor ar trebui să se îndrepte mai degrabă la faptul că prin acest demers, ei își vor însuși în primul rând un mod de aplicare a cunoștințelor ingineresti la un domeniu ceva mai special, ca cel al managementului. În al doilea rând, ei vor descoperi direcțiile înspre care ar trebui să-și canalizeze eforturile de adâncire a cunoștințelor printr-un studiu ulterior. În al treilea rând, ei vor putea realiza puntea între sistemul de educație al cărui produs sunt ei înșiși cu cerințele izvorâte din viața practică. În fine, ei vor putea să înțeleagă astfel mai repede și mai limpede care sunt semnificația și scopul unei organizații și prin aceasta să poată prelua mai repede poziții de asistent al unui manager în activitate, valență care îi va și responsabiliza. Ce ar mai putea fi adăugat aici !

În partea a doua a articolului dedicat fascinantei personalități a lui Lyndall Urwick vom prezenta, în sinteză, principalele idei de forță care le conțin scrierile sale și câteva concluzii.

BIBLIOGRAFIE / REFERENCES

- Brech E., Thomson A., and Wilson, J.F., (2010), *Lyndal Urwick, management Pioneer. A Biography*, Oxford University Press.
- George, Claude S., Jr., (1972), *The History of Management Thought*, Prentice Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey.
- Matthews, M.D., and Boyns, T., (2001), *A Schedule of the Lyndall Fownes Urwick Archive Deposited at The PowerGen Library of The Henley Management College*, Cardiff Business School.

having a historical value in that it provides insight into the evolution of management movement at that time, also shows Urwick's clear vision, his scholarship in the field - the result of regular readings - and not lastly, the author's responsibility towards future generations from the perspective of the development of the industrial and post-industrial society (the term is not accidental, Urwick speaking here of the "engineer of tomorrow").

In that material, Urwick argues for "practical" reasons why, in his opinion, it is an advantage for engineering students to have general knowledge about modern thinking in business management. Thus, without acquiring this knowledge, they get the impression that they have become overnight managers tried, their expectations should rather be directed to the fact that by this approach, they will first of all acquire a knowledge application mode. you engineer in a more special field, such as management. Secondly, they will discover the directions in which they should channel their efforts to deepen their knowledge through further study. Thirdly, they will be able to achieve the bridge between the education system whose product they are themselves with the requirements arising from the practical life. Finally, they will be able to understand faster and clearer what the meaning and purpose of an organization are and thus be able to quickly take over the assistant positions of a manager in the activity, which will also make them responsible. What could be added here!

The second part of the article dedicated to the fascinating personality of Lyndall Urwick, will present, in summary, the main ideas of force contained in his writings and some conclusions.

- Thomson A., and Wilson, J.F., (2013), *Lyndal Urwick, in Witzel, M., and Warner, M., The Oxford Handbook of Management Theorists*, Oxford University Press.
- Urwick, L.F., Taylor, F.W., (1942), Lecture on the importance of management training for engineering students, *Journal of the Institution of Civil Engineers* 1942 18:5, pp.97-113
- Witzel, M., (2012), *A History of Management Thought*, Routledge.
- Wren, D.A., (1972), *The Evolution of Management Thought*, The Ronald Press Company.