

ARGUMENT

„Înainte de orice, scopul unei cărți este să te facă să gândești.”
Balzac

Nu trebuie să ții cărțile închise într-o pușcărie; ele trebuie să treacă
obligatoriu din bibliotecă în memorie.
Francesco Petrarca

Pe bună dreptate se va pune întrebarea de ce s-a scris o carte un asemenea titlu inspirat de Anton Pann. O întrebare pe care și-o vor pune, cu siguranță cititorii, dar pe care ne-am pus-o și noi autorii. Acest rânduri sunt o încercare de a găsi răspunsuri la această întrebare, căci un autor trăiește sub semnul responsabilității: „Cuvântul este minunat fiindcă în el rămâne memoria despre om. Noi părăsim cuvântul, dar cuvintele rămân pentru totdeauna.”¹ Rumi afirma: „Cuvintele sunt ca o haină, sensul e o taină ascunsă sub ea.”²

Un citat, o maximă, un proverb, o zicală sunt o sinteză a comportamentelor umane, pe care le exprimă, le simplifică și le descriu:

- ele reprezintă rezultatul unor experiențe ale oamenilor care și-au pus pe hârtie gândurile lor despre cum ar trebui să ne comportăm și să acționăm ca atare. În ele găsim înțelepciune, adevăr, morală și opinii tradiționale într-o formă metaforică, fixă și memorabilă și care este transmisă din generație în generație³;
- ele constituie o reflectare a culturii unei națiuni, ale societății, ale organizației, ale omului în general pe care le-am putea numi „*diamante de inteligență*” care au calitate universală și anume aceea că ele pot fi șlefuite prin educație și cunoaștere. Omul are o asemenea capacitate și își permite acest lucru;
- ele au supraviețuit trecerii timpului, păstrându-și actualitatea conținutului, doar contextual schimbându-se;

¹ Al-Samarqandi, citat în „Enciclopedia înțelepciunii”, Ed. Rossa, București, p. 202.

² Rumi, citat în „Enciclopedia înțelepciunii”, Ed. Rossa, București, p. 213.

³ Wolfgang Iser „The Act of Reading”, Oxford University Press, 1978.

- ele au o semnificație deosebită, pentru că reușesc în puține cuvinte ceea ce omul ar trebui să facă (de exemplu, zicala populară: peștele de la cap se înpute, dar se curăță de la coadă) este o lecție despre management.
- ele devin memorabile prin simplitate;
- ele transcend culturilor naționale, le regăsim în majoritatea civilizațiilor, diferind doar modul de exprimare, sensul conținutului rămânând același. Aceasta dovedește caracterul lor universal.

Maximele și citatele sunt semințele înțelepciunii, ele reprezentând esența gândirii umane, adunate din experiența generațiilor trecute și prezente în folosul generațiilor viitoare.

Cartea s-a născut dintr-o pasiune profundă pentru cuvântul scris și aceste fragmente de gând de o profunzime nebănuită te îndeamnă la reflecție. Nici nu bănuiești ce poate însemna pentru noi o asemenea incursiune în istorie și în gândirea oamenilor mari, care își dovedește încă actualitatea și poate contribui la formarea de caractere.

Un citat este o fereastră deschisă către un univers într-o permanentă schimbare oferindu-ne claritate în momentele de îndoială, direcție în momentele de căutare și scormonire în noianul de informații, echilibru și modestie în momentele de reușită și imbold pentru a merge mai departe.

Mai mult decât atât, demersul, pe care-l încercăm să-l ducem la bun sfârșit, constituie un moment care să grăbește să vadă lumina tiparului: *o carte potrivită în mâinile potrivite la momentul potrivit*.

Consider că este de datoria noastră de a face cunoscut și a transmite mai departe, ceea ce ne-au lăsat, de-a lungul secolelor, marii gânditori, poeții, filosofi, oamenii politici și militari, oamenii de cult și nu numai. Ei nu ne-au lăsat nu numai opere, ci fragmente de suflet pe care le-au condensat în maxime și citate, pentru a le putea înțelege și a le transforma în lecții de viață.

Scopul cărții noastre este acela de a propulsa cititorul într-o călătorie în istoria omenirii pentru a găsi cuvinte, versete, proverbe, citate etc. de înțelepciune ale celor mai mari oameni ai lumii *despre* „învățare, trăire și realizare”⁴. Toate aceste momente de înțelepciune au fost rodul unor sclipiri de mare inspirație, momente pătrunzătoare în gândirea umană, ceea ce va permite configurarea mediului în care vom păși în viitor cu „din gândurile noastre... credințele noastre... idealurile noastre...”⁵ cu scopul de a îmbunătăți calitatea zilei: aceasta este cea mai înaltă dintre arte.⁶

⁴ Montapert Alfred A., „Inspirational Motivation”, Prentice-Hall., Englewood Cliffs, New Jersey, 1985, p. 6.

⁵ Idem

⁶ David H. Thoreau citat în Montapert A. Alfred, op. cit., p. 6.

Ne propunem să oferim cititorului, o selecție de gânduri memorabile, deschizând astfel un dialog tăcut între autor și cititor, între trecut și prezent, între rațiune și emoție. Pentru fiecare dintre noi, o maximă sau un citat poate fi o invitație la introspecție, o provocare de a descoperi sensuri noi care să determine îmbunătățirea activităților pe care le desfășurăm într-o lume grăbită și confuză. Am înțeles că adevărata putere a cuvintelor nu constă numai în frumusețea lor formală, ci și în capacitatea lor de a fi de folos omului. Ele, cuvintele sunt oglinzi care ne arată nu doar ceea ce suntem, ci și ceea ce putem deveni.

Din această perspectivă, considerăm că această carte nu este doar antologie de gânduri înțelepte, ci un spațiu de întâlnire între autor, cititor și înțelepciunea universală.

Rolu nostru, ca autori nu este acela de a învăța, ci de a mijloci, de a crea un pod între lumina ideilor și intelectul celui ce primește:

Sunt o flacără-nchisă,
Într-o mare senină,
Cu tăcerea aprinsă,
Tăinuind o lumină.⁷

Viața reală a constituit o sursă de inspirație și înțelepciune. Bonaro W. Overstreet⁸ avertizează: „Dacă aş putea să-i aliniez pe oamenii care, de-a lungul veacurilor, au trăit în moduri pe care le admir foarte mult, atunci pot simți cum toată puterea lor mă susține, toate standardele și valorile lor arătându-mi calea pe care trebuie să o urmez. Niciun om nu este suficient de înțelept de unul singur. Ascultați-l pe înțeleptul Angliei, Benjamin Disraeli⁹: „Hrănește-ți mintea cu gânduri mărețe.”

Noi suntem deci mediatori, nu deținem cheia, dar putem arată unde se află poarta, noi nu oferim răspunsuri definitive, ci să punem întrebări. Înțelepciunea universală nu se impune, ci se descoperă treptat. Deci noi putem fi o hartă a acestei descoperiri.

Cartea noastră se dorește a fi un ghid de acțiune, de formare comportamente umane. Ea se adresează managerilor și nu numai celor care pot găsi în ea o modalitate cum trebuie să obțină performanța organizațională. Roy Lyman Wilber¹⁰ argumenta în acest sens: „Nu contează cât de mult știi despre viață, ci cum îți trăiești viața. Cei care pot evita greșelile observând greșelile altora sunt cei mai înclinați să se ferească de tristețe. Într-o lume plină de incertitudini, înregistrarea a ceea ce a

⁷ N.C. Avădanei, "A șaselea simț: Sufletul", Bookzone, București, 2023, p. 5.

⁸ Overstreet W. Bonaro, poetă, psiholoagă și profesoară americană.

⁹ Disraeli Benjamin, autor britanic.

¹⁰ Wilbur Ray Lyman, (1875-1949), Medic american, Președinte al Stanford University (1933-1943) și United State Secretary of the Interior (1929-1933).

fost înainte... experiența umană este la fel de sigură și de încredere ca orice altceva cunoaștem.”

Cartea noastră este un act moral pentru societatea în care trăim, considerând că darurile noastre le vor fi de folos oamenilor în viața de zi cu zi și astfel vom face, împreună, o lume mai bună.

„*Cugetări despre management*” este un act de credință pentru ceea ce este bun în noi înșine și avem încrederea că cititorii noștri vor realiza eforturile noastre ca pe niște luminițe călăuzitoare în drumul binelui individual și colectiv.

Ca să putem să vă dăm aceste daruri am apelat la mințile luminate ale lumii, din antichitate până în zilele noastre, făcând, sperăm noi, un act de cultură.

„*Cugetări despre management*” este o carte dedicată unui dascăl Paraschiv Vagu care, prin măiestria sa, a reușit să ne insufle, nouă discipolilor Dânsului, dragoste pentru cuvânt, pentru știință. Avem speranța că, prin puterile noastre, îi vom duce mai departe gândirea sa managerială, realizând o continuitate a generațiilor.

„*Cugetări despre management*” (de prin cărți adunate, la manageri date) este o carte care s-a născut din dragoste pentru cei dragi, care, suntem convinși, ne vor ierta timpul pe care l-am fi petrecut lângă ei și vor înțelege că demersul nostru este un *act de sacrificiu și devotament* pentru cea mai veche meserie din lume, cea de manager, chiar dacă nu a fost denumită așa de la început.

Cartea „*Cugetări despre management*” este rodul unei munci de echipă, pe această cale dorind să mulțumesc mai tinerilor mei colaboratori care m-au motivat și sprijinit în apariția acesteia: Gabriel Croitoru, Georgiana Tatiana Bondac, Dorin Iancu, Andrei Maticiu și Gabriel Nistorescu.

„*Cugetări despre management*” s-a născut dintr-o necesitate practică. Lucrarea de față prezintă cititorilor sfaturi de conduită, de comportament în cadrul organizațiilor în care își desfășoară activitatea, în relațiile dintre oameni. Cartea noastră răspunde unei nevoi de cunoaștere, atât pentru cititorul obișnuit cât și pentru specialiști.

„*Cugetări despre management*” s-a născut din ambiția și mândria de a oferi cititorului ceva mai special. De aceea noi nu mai avem nimic de adăugat decât îndemnul: „*cartea este a dumneavoastră, dragi cititori, folosiți-o și îmbogățiți-o!*”

Cu siguranță va exista o continuare.

Ion Stegăroiu

PREFAȚĂ

Volumul al XII-lea al Tratatului de Management General, intitulat „Cugetări despre management – de prin lume adunate și la manageri date”, ocupă un loc aparte în această serie editorială. În ansamblul tratatului, volumul de față completează firesc celelalte volume: dacă lucrările dedicate istoriei managementului, planificării, organizării, motivării, leadershipului, comunicării, controlului, principiilor, schimbării, paradigmelor ori metodelor pun accent, în principal, pe organizarea sistematică a conceptelor și instrumentelor domeniului, acest volum readuce în prim-plan dimensiunea de reflecție a managementului - locul unde se întâlnesc rigoarea teoretică, cultura generală, experiența practică și judecata etică.

De regulă, managementul este descris, pe de o parte, în planul abordărilor științifice (modele, teorii, metodologii, proceduri, instrumente), iar pe de altă parte, în planul practicii (decizii luate „la timp”, experiență, intuiție formată, responsabilitate în contexte concrete). Între aceste două planuri există însă și un al treilea, adesea trecut în plan secund, dar esențial: planul principiilor și al valorilor, unde ideile concise și formulările puternice pot funcționa ca repere de orientare în situații complicate. Volumul își propune tocmai explorarea acestui plan: cugetarea ca „unitate de sens”, capabilă să concentreze experiență umană, cultură și lecție managerială.

1. De ce un volum de „cugetări” într-un tratat?

La prima vedere, un volum construit din cugetări, aforisme, formulări dense, citate sau reflecții tematice poate părea o abatere de la stilul strict al unui tratat. În realitate, această opțiune are o justificare solidă: managementul nu este doar o tehnologie a eficienței, ci și o disciplină a judecății. În organizații, oamenii nu lucrează doar cu informații, ci și cu interpretări; nu doar cu instrumente, ci și cu sens; nu doar cu proceduri, ci și cu valori. Pe fondul accelerării schimbărilor, al presiunii decizionale și al creșterii complexității, riscul major al managerului contemporan nu este lipsa de date, ci prea multe date fără direcție.

Cugetarea poate oferi tocmai această direcție. Ea nu înlocuiește analiza, dar o ajută să fie mai clară; nu înlocuiește teoria, dar o fixează în formule ușor de reținut; nu concurează cu modelul, dar îl pune la încercare, obligându-l să fie mai bine explicat. În acest sens, volumul al XII-lea nu este un „intermezzo”, ci o completare

necesară: aduce managementul mai aproape de ceea ce rămâne, în fond, constant în conducere - responsabilitatea față de oameni.

2. Managementul ca polisemie: pluralitatea definițiilor ca forță, nu ca slăbiciune

Prima parte a volumului – Definirea managementului – este construită astfel încât să arate că managementul poate fi înțeles din mai multe perspective: ca știință, artă, stare de spirit, disciplină, activitate specifică, instrument pentru atingerea obiectivelor, proces (practică), profesie, expresie a schimbării, avantaj concurențial și realitate marcată de complexitate. Această varietate nu trebuie citită ca lipsă de rigoare, ci ca recunoașterea faptului că managementul funcționează simultan la mai multe niveluri: al ideilor (cum explicăm), al metodelor (cum intervenim), al organizării (cum structurăm și coordonăm) și al oamenilor (cum lucrăm cu motivațiile, limitele și potențialul lor).

O asemenea abordare are valoare formativă: îl ajută pe cititor să înțeleagă că managementul nu poate fi redus la o singură „definiție corectă”, ci trebuie gândit în funcție de context: diferit în organizații publice sau private, în organizații stabile sau aflate în criză, în medii industriale sau digitale, în stiluri de control sau în stiluri bazate pe autonomie. Prin urmare, diversitatea teoriilor devine, în acest volum, nu o problemă, ci un instrument de orientare: managerul are nevoie de mai multe „hărți” tocmai pentru că realitatea managerială nu este niciodată identică de la un caz la altul.

3. Conceptele operaționale: managementul ca disciplină a valorilor

Nucleul distinctiv al volumului este capitolul dedicat conceptelor operaționale ale managementului. Alegerea acestor concepte – adevăr, rațiune, discreție, armonie; credință și înțelegere; cunoaștere, creativitate, inovație; curaj și perseverență; echilibru și bun-simț; bani și profit; eficiență; etică; fericire; încredere; înțelepciune și integritate; învățare; libertate și dreptate; muncă și timp; performanță; respect; responsabilitate; sinceritate; spirit de echipă; succes și eșec; talent și excelență; valoare și conștiință; viziune și voință – transmite implicit o idee simplă: managementul nu poate fi desprins de valorile umane.

Relevanța acestei abordări este cu atât mai mare astăzi, când organizațiile sunt adesea împinse să confunde performanța cu viteza, eficiența cu reducerea mecanică a costurilor, inovația cu tehnologia în sine, iar leadershipul cu influența exercitată fără asumare. Volumul readuce în atenție faptul că managementul este și o chestiune de ordine morală: încrederea, integritatea, demnitatea, echilibrul și responsabilitatea sunt condiții pentru rezultate durabile. Nu există control solid fără legitimitate; nu există strategie viabilă fără sens; nu există eficiență care să reziste în timp dacă slăbește coeziunea organizației.

Aici se vede și valoarea didactică a volumului: cugetările pot fi folosite ca puncte de plecare pentru seminar, dezbatere, reflecție critică sau exerciții de

aplicare în situații reale. Cartea nu oferă doar „citate”, ci propune – prin modul în care sunt grupate temele – un mod de a gândi managementul.

4. Funcțiile managementului: de la mecanisme la sens

Partea a treia – Funcțiile managementului – reia structura clasică (planificare, organizare, motivare, coordonare, control), dar o pune într-un cadru actual: leadershipul, puterea și autoritatea, comunicarea, relațiile interpersonale și conflictul sunt prezentate ca elemente firești ale coordonării moderne.

Astăzi, planificarea nu mai înseamnă doar proiecție liniară, ci lucrul cu scenarii și incertitudine. Organizarea nu mai este doar organigramă, ci proiectarea unor forme flexibile de colaborare. Motivarea nu mai poate fi tratată strict ca instrument de stimulare, ci ca relație între sens, recunoaștere, autonomie și competență. Coordonarea devine inevitabil și management al comunicării, și management al conflictelor. Controlul, în context digital, își schimbă natura: de la controlul vizibil al procesului la controlul invizibil al datelor și indicatorilor.

Prin această lectură, volumul susține o idee importantă: managementul se mută tot mai mult din zona „mecanismelor” în zona „sensului”, iar cugetarea devine un instrument prin care managerul își păstrează claritatea într-o lume care se mișcă tot mai repede.

5. Managementul în era inteligenței artificiale: de la eficiență la guvernanță etică

Capitolul al patrulea, dedicat provocărilor managementului contemporan în contextul inteligenței artificiale, plasează discuția în miezul problemelor actuale. Într-un moment în care AI schimbă decizia, reorganizează lanțurile valorice, transformă relația om-tehnologie și redefinește competențele, managementul este obligat să își refacă premisele.

Leadershipul adaptiv în era datelor, organizația augmentată, leadershipul etic, cultura rezilienței, sustenabilitatea digitală și responsabilitatea globală, precum și discuțiile despre responsabilitate algoritmică arată că viitorul managementului nu va fi decis doar de „cât poate tehnologia”, ci de „cum aleg organizațiile să o conducă”.

În mod esențial, volumul păstrează întrebarea de fond: ce trebuie să rămână uman în management chiar și atunci când procesele devin automatizate? Cum protejăm autonomia și demnitatea? Cum evităm opacitatea decizională? Cum menținem încrederea într-o organizație în care recomandările algoritmice pot fi tratate ca adevăr? În acest context, cugetarea nu este doar un stil, ci un mod de a păstra luciditatea în fața tentației reduționiste.

6. Continuitate, comunitate, școală: dimensiunea instituțională a proiectului

Un tratat nu este doar rezultatul unui efort editorial susținut; el este expresia unei viziuni academice și a unei școli de gândire. În cazul *Tratatului de Management General*, această viziune este strâns legată de activitatea și

personalitatea profesorului Ion Stegăroiu, coordonatorul seriei, care, de-a lungul timpului, a construit nu doar volume, ci și o comunitate academică în jurul ideii de rigoare, coerență și responsabilitate intelectuală în domeniul managementului.

Rolul coordonatorului într-un proiect de asemenea amploare nu se limitează la armonizarea contribuțiilor autorilor sau la stabilirea structurii tematiche. El presupune capacitatea de a formula o direcție, de a menține unitatea conceptuală și de a asigura continuitatea unui demers științific pe termen lung. Sub această coordonare, tratatul nu a devenit o colecție eterogenă de lucrări, ci o construcție coerentă, articulată pe teme fundamentale ale managementului și deschisă, în același timp, către provocările contemporane.

Volumul „Cugetări despre management” reflectă maturitatea unui proiect academic care, după ce a explorat istoria, paradigmele, funcțiile și metodele managementului, își permite să revină la esență: la ideea concentrată, la reflecția asupra valorilor, la relația dintre conducere și responsabilitate. Această etapă nu reprezintă o simplă diversificare tematică, ci un semn al consolidării unei școli care își asumă nu doar transmiterea de cunoștințe, ci și formarea unei culturi manageriale.

Într-o perioadă în care mediul academic este adesea fragmentat, iar proiectele colective sunt dificil de menținut pe termen lung, existența unei asemenea construcții editoriale reprezintă un exemplu de consecvență și coerență. Dincolo de dimensiunea științifică, tratatul și echipa sa transmit un mesaj important: managementul, ca domeniu de cunoaștere, se dezvoltă durabil doar acolo unde există comunitate, rigoare și continuitate.

7. Omagiul ca formă de memorie academică: ceea ce rămâne

Un element aparte al volumului este dimensiunea sa comemorativă și de recunoștință. În universitate, memoria nu este un detaliu sentimental, ci o formă de responsabilitate: ideile au continuitate, comunitățile au mentori, școlile au figuri fondatoare. A recunoaște această moștenire înseamnă a afirma continuitatea și a refuza precaritatea.

În acest sens, volumul se deschide ca o reverență față de cei care au contribuit la formarea unei școli românești de management și față de felul în care se construiește, în timp, o cultură a exigenței. Într-o epocă a fragmentării și a vitezei, această așezare devine, ea însăși, o lecție managerială: instituțiile rezistă nu prin improvizație, ci prin memorie, valori și continuitate.

8. O carte care cere un anumit tip de lectură

„Cugetări despre management” nu este o carte care se parcurge în grabă. Ea cere o lectură lentă, selectivă, reflexivă. Poate funcționa ca resursă de formare (pentru student) și ca resursă de recalibrare (pentru practician). În ambele cazuri, lectura nu îți cere doar să „știi”, ci să înțelegi și să îți asumi.

În același timp, volumul poate deveni un instrument de dialog: între profesor și student, între cercetător și practician, între managementul clasic și managementul susținut de tehnologie. Cugetarea, odată scoasă din carte, poate fi testată în viața organizațională: când se confirmă, când devine riscantă, când trebuie nuanțată.

9. În loc de concluzie: managementul ca judecată, nu doar ca tehnică

Volumul al XII-lea reafirmă o idee simplă: managementul nu este doar tehnică, ci judecată. Iar judecata se formează prin cultură, exercițiu, reflecție și asumarea consecințelor. Într-o lume în care instrumentele se schimbă rapid, ceea ce rămâne stabil este nevoia de discernământ: de a distinge între eficiență și eficacitate, între control și încredere, între progres și dezumanizare, între viteză și sens.

Prin această contribuție, „Tratatul de Management General” își întărește nu doar amploarea, ci și profunzimea. Iar volumul de față își împlinește menirea atunci când cugetările devin, pentru cititor, nu simple citate, ci repere: în decizie, în relația cu oamenii, în raportarea la putere, în înțelegerea schimbării și în păstrarea umanității managementului într-o epocă de transformări accelerate.

Prof. univ. dr. Ion Popa

Decan, Facultatea de Management

Academia de Studii Economice din București