

Cezar Scarlat

O SUTĂ DE PROVERBE ALE ROMÂNILOR

PENTRU  DE ANI
DE MANAGEMENT MODERN

Prefață de Binshan Lin



NICULESCU

CUPRINS

ÎN LOC DE PREFERAȚĂ	13
CUVÂNT-ÎNAINTE	15
INTRODUCERE.....	21
DE LA PROVERBE LA MANAGEMENT	35
<i>UN</i> PROVERB ... ȘI <i>DOI</i> ARTIȘTI	35
<i>TREI</i> MOMENTE REVOLUȚIONARE ÎN EVOLUȚIA COMUNICĂRII ȘI TRANSMITERII CUNOȘTINȚELOR	37
<i>PATRU</i> TEZE PRIVIND PERMANENȚA PROVERBELOR	53
<i>CINCI</i> PARADOXURI PRIVIND DINAMICA PROVERBELOR ..	55
<i>ȘASE</i> FUNCȚII ALE PROVERBELOR	63
SPIRITUALITATEA ROMÂNEASCĂ.....	76
CULEGERI DE PROVERBE ALE ROMÂNILOR.....	84
<i>O SUTĂ DE PROVERBE</i> ALE ROMÂNILOR – ILUSTRATIVE PENTRU ANTREPRENORIAL, AFACERI ȘI MANAGEMENT	91
1. SPIRITUL ÎNTEPRINZĂTOR	95
1.1. ÎNTEPRINZĂTOR, SPIRIT ANTREPRENORIAL, ANTREPRENORIAL	95
1.2. PROVERBE ILUSTRATIVE PENTRU SPIRITUL ANTREPRENORIAL	103
1.2.1. Întreprinzătorul, norocul și oportunitatea	103
1.2.2. Întreprinzătorul și resursele	104
1.2.3. Hotărârea, tenacitatea și perseverența	105
1.2.4. Răbdarea	105

1.2.5. Flexibilitatea	106
1.2.6. Atitudinea activă și hărnicia	107
1.2.7. Abordarea directă, fără complicații inutile	108
1.2.8. Curajul asumării riscului	109
1.2.9. Ansamblul calităților antreprenoriale	109
Bibliografie [1]	111
2. PRINCIPII DE MANAGEMENTUL AFACERILOR	114
2.1. NOȚIUNI ȘI PRINCIPII DE AFACERI	115
2.2. PROVERBE ILUSTRATIVE PENTRU MANAGEMENTUL AFACERILOR	124
2.2.1. Evaluarea ideilor de afaceri	124
2.2.2. Relația cauzală efort-efect și consumul necesar de resurse	125
2.2.3. Profitul și consumul de resurse financiare	127
2.2.4. Dualitatea câștig-pierdere	127
2.2.5. Riscul în afaceri și dualitatea risc-câștig	129
2.2.6. Afaceri <i>versus</i> familie	129
Bibliografie [2]	130
3. MANAGEMENTUL ȘI FUNCȚIUNILE SALE	133
3.1. FUNCȚIUNILE MANAGEMENTULUI	134
3.2. PROVERBE ILUSTRATIVE PENTRU FUNCȚIUNILE MANAGEMENTULUI	135
3.2.1. Funcțiunea de previziune și planificare	135
3.2.2. Funcțiunea de organizare	140
3.2.3. Funcțiunea de conducere (<i>leadership</i>)	141
3.2.4. Funcțiunea de control	142
3.2.5. Funcțiunea de coordonare	143
Bibliografie [3]	143

4. PROCESUL DE DECIZIE	148
4.1. MODELUL DE LUARE A DECIZIEI	149
4.2. PROVERBE ILUSTRATIVE PENTRU PROCESUL DE LUARE A DECIZIEI	152
4.2.1. Oportunitatea deciziei	152
4.2.2. Ciclul deciziei.....	153
4.2.3. Pregătirea și documentarea deciziei	154
4.2.4. Criterii și obiective contradictorii	155
4.2.5. Stabilirea corectă a așteptărilor și obiectivelor.....	156
4.2.6. Stabilirea corectă a priorităților	157
4.2.7. Descrierea consecințelor foarte puțin probabile	160
4.2.8. Decizii în condiții de certitudine, risc sau incertitudine.....	162
Bibliografie [4]	164
5. MANAGEMENTUL RESURSELOR: OAMENI, BANI, TIMP	167
5.1. PROVERBE ILUSTRATIVE PENTRU <i>MANAGEMENTUL RESURSEI UMANE</i>	168
5.1.1. Lucrul în echipă	168
5.1.2. Relațiile manager-subordonat	169
5.2. PROVERBE ILUSTRATIVE PENTRU <i>MANAGEMENTUL FINANCIAR</i>	171
5.2.1. Profitul și consumul de resurse financiare.....	171
5.3. PROVERBE ILUSTRATIVE PENTRU <i>MANAGEMENTUL RESURSEI TIMP</i>	172
5.3.1. Folosirea timpului	172

5.4. PROVERBE ILUSTRATIVE PENTRU <i>DECIZII ASUPRA RESURSELOR</i>	173
5.4.1. Decizii pe termen scurt <i>versus</i> decizii pe termen lung.....	173
Bibliografie [5].....	176
6. MANAGEMENTUL PROIECTELOR.....	179
6.1. PRINCIPIILE MANAGEMENTULUI PROIECTELOR.....	180
6.2. PROVERBE ILUSTRATIVE PENTRU PRINCIPIILE MANAGEMENTULUI PROIECTELOR.....	181
6.2.1. Unicitatea obiectivului proiectului (scopul).....	181
6.2.2. Unicitatea managementului proiectului.....	185
6.2.3. Echipa de proiect.....	187
6.2.4. Principiul structurii ierarhizate a proiectului	188
6.2.5. Sensul de proiectare și sensul de implementare ..	190
6.2.6. Principiul „Stage/Gate”	192
6.2.7. Monitorizarea proiectelor.....	196
6.2.8. Evaluarea proiectelor	198
Bibliografie [6].....	201
ÎNCHEIERE ... DESCHISĂ!	203
REFERINȚE GENERALE – PAREMIOLOGIE.....	207
INDEXUL ALFABETIC AL PROVERBELOR.....	217
ECOURI INTERNAȚIONALE	226
WHAT IS A <i>PROVERB</i> ?	226
PROVERBS ARE THE SALT AND PEPPER OF COMMUNICATION	228
AND THEN THERE WERE BUSINESS SCHOOLS	230
INVITATION TO A KIND OF TIME-TRAVEL	232
DE ACELAȘI AUTOR, PE ACEEAȘI TEMĂ, ÎNTR-O DECADĂ: 2007-2016.....	235
ANEXE	239

5. MANAGEMENTUL RESURSELOR: OAMENI, BANI, TIMP

Managementul resurselor – stocuri materiale și materiale de producție dar și resurse umane, financiare și informaționale – este un capitol important în studiile organizaționale (*organizational studies*). În organizațiile mari principala problemă a managementului resurselor este alocarea concentrată a resurselor pe principalele proiecte, astfel încât să nu se producă suprapuneri. În ceea ce privește managementul resurselor în cadrul proiectelor, efortul este orientat în direcția rezolvării problemelor de alocare și nivelare a resurselor.

Deși importanța managementului noilor tehnologii informaționale și comunicaționale nu poate fi pusă la îndoială, este forțat și lipsit de sens să căutăm proverbe ilustrative pentru acesta. În schimb, pentru managementul oamenilor (managementul resursei umane) și banilor (managementul financiar) este suficient material de explorat. De asemenea, managementul resursei timp merită toată atenția, timpul fiind acca resursă specială, *nestocabilă* și *irreversibilă*.

urmarea unor curențe în educația de bază și în „cei șapte ani de acasă”. Acești cvasi-manageri par să uite că poziția de manager nu este un titlu nobiliar pe viață ci o slujbă vremelnică ca oricare alta, în plus având responsabilități suplimentare nu numai față de superiori dar și față de subordonați. Regula de conduită este simplă, așa cum arată proverbul:

„Ce ție nu-ți place altuia nu-i face” (64)

Bunul simț popular a sintetizat totul în câteva cuvinte într-o logică limpede: comportă-te față de cei din jur („nu-i face altuia” – șef, coleg sau subordonat) de așa manieră încât să eviți tot „ce ție nu-ți place”:

- ca subordonat (de exemplu: să fii chemat și să aștept la ușa șefului fără să știu cât timp; să mi se vorbească răstit și să mi se facă observație în gura mare, de față cu subordonații; să mi se dea „sarcini urgente” peste sarcini, mai ales „de astă-seară pe mâine-dimineată”);
- ca șef (de exemplu: să nu primesc feedback la mesaje; sau, dimpotrivă, să fii asaltat de „binevoitori de me-serie” care au mereu câte ceva de reclamat despre colegii lor);
- coleg (să lucrez în timp ce colegii, protejați mai mult sau mai puțin, stau de vorbă, se plimbă sau ... stau de-geaba; și exemplele pot continua nedefinit, fiecare având propria sa colecție).

Dincolo de toate, trebuie spus că rutina de a da sarcini de azi pe mâine sub pretextul că sunt „urgente” este sim-p-tomatică pentru un sistem de management îmbătrânit, rigid

și neperformant, și pentru manageri neprofesioniști sau, în cel mai bun caz, neinstruiți.

Exemplele de proverbe care ilustrează relațiile manager-subordonat în organizație se opresc aici, cu dorința și speranța ca cititorii – manageri actuali sau în formare – să continue a identifica proverbe potrivite pentru cazurile practice întâlnite.

5.2. Proverbe ilustrative pentru *managementul financiar*

5.2.1. Profitul și consumul de resurse financiare

Proverbul:

„Ban la ban trage” (65)

Față de bani oamenii au avut și au atitudini dintre cele mai diverse, de la divinizare până la diabolizare („banul este ochiul dracului”). Legat de acest proverb, sunt de remarcat cel puțin trei aspecte.

Mai întâi, se remarcă nuanța de regret individual – exprimat de cei mai mulți oameni: banii „trag” tot la cei care au deja mulți bani („parale”).

Apoi, la nivel organizațional, același tip de regret este exprimat de întreprinzătorii mai mici față de patronii marilor întreprinderi. Faptele sunt reale și observația este justă (din punct de vedere statistic). Numai că relația de cauzalitate este exact inversă: nu banii sunt atrași magnetic, „trag” la cei bogați (care au deja mulți bani), ci cei care au relativ mai mulți bani își permit să facă investiții mai mari și – în consecință – pot câștiga mai mult.

În fine, este ilustrat principiul de afaceri că nu se poate obține profit fără a investi și fără a face cheltuieli (consum de resurse financiare).⁸⁴

5.3. Proverbe ilustrative pentru *managementul resursei timp*

5.3.1. Folosirea timpului

Datorită unei traduceri nepotrivite din limba engleză pentru *time management*, se mai spune „*managementul timpului*” – ceea ce poate genera, pe bună dreptate, critici. De aceea, în sensul de [mai] buna utilizare a resursei timp, se recomandă formulări adecvate – cum ar fi utilizarea (folosirea) timpului.

Timpul este o resursă specială. Nu numai că „timpul înseamnă bani” (în cultura nord-americană, exportată în restul lumii, mai ales în ultima sută de ani) dar timpul are două caracteristici care-i conferă unicitatea: ireversibilitatea și imposibilitatea stocării.

Proverbul:

**„Cine se scoală de dimineată
departe ajunge”** (66)

Proverbul prezentat poate fi interpretat și din perspectiva filozofiei relației fizice spațiu-timp: timpul câștigat (prin „sculatul de dimineată”) se traduce într-un avantaj spațial („departe ajunge”). Cu alte cuvinte, o decizie în domeniul timpului (cât de devreme să pornești dimineata la drum)

⁸⁴ A se vedea și *Capitolul 2* (despre: *dualitatea câștig-pierdere*).

are consecințe în domeniul spațiului (cât de departe vei putea ajunge).

Consecința practică este apreciabilă: *este mai ușor să iei decizii în domeniul tangibil al spațiului decât în domeniul mai abstract, intangibil, al timpului.*

Proverbul:

„Ce poți face azi nu lăsa pe mâine” (67)

Variantă:

„Nu lăsa pe mâine ce poți face astăzi”

Timpul nu se poate economisi. De aceea, deciziile legate de timp trebuie luate astfel încât să fie respectate principiile unei bune utilizări a timpului:

- Activitățile să nu întârzie („de azi pe mâine”)
- Timpul, oricât de puțin, să fie folosit („ce poți face”) – pentru că timpul este ireversibil și *timpul neutilizat = timp iremediabil pierdut.*

5.4. Proverbe ilustrative pentru decizii asupra resurselor

5.4.1. Decizii pe termen scurt versus decizii pe termen lung

Proverbele „Nu da vrabia din mână pe cioara de pe gard” și „Ce-i în mână nu-i minciună”⁸⁵ sunt semnificative și pentru decizia pe termen scurt / lung – în măsura în care

⁸⁵ A se vedea *Capitolul 4* (despre: *decizii în condiții de certitudine, risc sau incertitudine*).

termenul lung este asociat incertitudinii. Acestea favorizează decizia care conduce la rezultate sigure (certe) în defavoarea rezultatelor incerte; o interpretare temporală este preferința pentru rezultatul pe termen scurt (echivalat cu cel sigur, cert) față de cele pe termen lung (presupuse riscante sau incerte).

Cu cât orizontul de decizie este mai mare (termen mai lung) cu atât influența factorilor externi („stările naturii” din teoria deciziei) este mai puternică și riscul crește. În aceeași cheie, dar cu intensitate temporală mai pronunțată, trebuie analizat următorul set de proverbe.

Proverbul:

„Mai bine astăzi oul decât mâine boul” (68)

Lăsând în afara discuției înclinarea românului către rimă (*românul este născut poet*, nu-i așa?) și pentru formă (de multe ori în dauna fondului), se pare că preferința pentru obținerea rezultatelor pe termen scurt este comună popoarelor latine, în favoarea lui „astăzi” – deși rezultatul pe termen lung („mâine”) este clar superior („boul” este clar mai valoros decât „oul”).

Fără a intra în explicații cultural-istorice (nu pentru că acestea nu ar fi interesante), este de pus în antiteză și părerea chinezilor care au ... „răbdare chinezească” și care sunt pentru construirea unor efecte pe termen lung, *sustenabile*.

**„Dă-i unui om un pește
și va avea ce să mănânce o zi;
Învăță-l să pescuiască
și va avea ce să mănânce toată viața”**

Discuția este, desigur, mai lungă deoarece situația metaforic descrisă în ultimul proverb este de altă natură decât cea descrisă de situațiile precedente. Totuși, proverbul corespunde unei clase întregi de cazuri reale. În plus, deschide o discuție interesantă – așa cum se va vedea în continuare.

Proverbul:

**„Adună argint la tinerețe
ca să ai aur la bătrânețe”** (69)

Variantă:

„Adună la tinerețe ca să ai la bătrânețe”

O chestiune complexă este decizia pe termen scurt *versus* decizia pe termen lung, mai corect spus urmărindu-se obiective pe termen scurt respectiv lung.

Din păcate, nu există o soluție definitivă, generală, valabilă oriunde și oricând, răspunsul corect depinzând de mulți factori, în primul rând de obiectivele urmărite (de individ, familie, organizație).

Proverbul prezentat este profund prin simbolică și merită amintit în acest context: „aurul” este valoarea relativ mare față de „argint” (și el prețios dar în măsură mai mică). „Tinerețea” este simbolul termenului scurt (dar și vârsta lipsei de experiență) pe când „bătrânețea” reprezintă decizia pe termen lung. De asemenea, proverbul pune, în puține cuvinte, problema echilibrului între acumularea de resurse („adună”) *versus* potențialul de a cheltui („ca să ai”). Experiența îndelungată de viață a autorilor anonimi înclină