

CUPRINS

ARGUMENT.....	37
PREFAȚĂ.....	41
INTRODUCERE	47

CAPITOLUL 1

DEFINIREA MANAGEMENTULUI.....	63
1.1. Managementul ca știință	63
1.2. Managementul ca artă	64
1.3. Managementul ca stare de spirit	65
1.4. Managementul ca disciplină	66
1.5. Managementul ca activitate specifică	66
1.6. Managementul ca instrument de definire și realizare a obiectivelor organizației	67
1.7. Managementul ca proces (practică)	69
1.8. Managementul ca profesie	72
1.9. Managementul din perspectiva schimbării	73
1.10. Managementul ca avantaj concurențial.....	74
1.11. Managementul din perspectiva complexității sale	74

CAPITOLUL 2

CONCEPTELE OPERAȚIONALE ALE MANAGEMENTULUI	77
2.1. Adevăr, rațiune, discreție, minciună, armonie	77
2.2. Credință, înțelegere, temperament, inteligență	81
2.3. Cunoaștere, creativitate, inovație, căutare, gândire	84
2.4. Curaj, devotament, perseverență, eroism, frică, viclenie, ambiție	90
2.5. Echilibru, bun-simț, modestie	96
2.6. Economie, bogăție, sărăcie, interes, bani, profit	100
2.7. Eficiență	103
2.8. Etică, ordine morală, toleranță, imagine de sine	106
2.9. Fericire, iubire, prietenie, dorință, speranță, optimism, pesimism.....	111

2.10. Încredere, convingere, ignoranță, hotărâre, greșeală, naivitate, autonomie	120
2.11. Înțelepciune, mediocritate, integritate, reziliență, mânie	124
2.12. Învățare, obișnuință, idei, cuvânt	152
2.13. Libertate, dreptate, bucurie, voioșie, tăcere, ură	157
2.14. Muncă, entuziasm, experiență, efort, oportunitate, așteptare, regulă, ideal, timp, măiestrie, atenție	161
2.15. Performanță, progres, reușită, perfecțiune	168
2.16. Realism, orgoliu, răbdare, perseverență	173
2.17. Respect, recunoștință, loialitate, laudă, politețe, stimă, onoare, noblețe, îngâmfare, ingratitude, lege	178
2.18. Responsabilitate, răspundere, lașitate, sustenabilitate, dezvoltare durabilă	183
2.19. Sinceritate, iertare, îndoială, cinste, răzbunare	187
2.20. Spirit de echipă, singurătate, cooperare	189
2.21. Succes, datorie, eșec, invidie, noroc, faimă	190
2.22. Talent, excelență, geniu	195
2.23. Valoare, conștiință	197
2.24. Virtute, glorie, pasiune, prostie	198
2.25. Viziune, victorie	200
2.26. Voință, bunătate, răutate, altruism, egoism, comportament	203

CAPITOLUL 3

FUNȚIILE MANAGEMENTULUI	207
3.1. Planificarea	207
3.1.1. Definirea planificării	207
3.1.2. Strategia	210
3.1.3. Schimbarea	216
3.2. Organizarea	220
3.3. Motivarea	228
3.4. Coordonarea	232
3.4.1. Leadership	232
3.4.2. Puterea și autoritatea	248
3.4.3. Comunicarea	255
3.4.4. Relații interpersonale	261
3.4.5. Conflictele și rezolvarea lor	264
3.4.6. Rolul managerilor	265
3.5. Controlul	268

CAPITOLUL 4**PROVOCĂRILE MANAGEMENTULUI CONTEMPORAN ÎN****CONTEXTUL INTELIGENȚEI ARTIFICIALE275****4.1. Leadership.....275**

4.1.1. Leadership adaptiv și procesul decizional în era datelor275

4.1.2. Leadership uman-centric și dezvoltarea competențelor în
organizația augmentată.....278

4.1.3. Leadership etic și conștiința colectivă în ecosisteme inteligente.....280

4.1.4. Leadership strategic și cultura rezilienței281

4.1.5. Leadership transformațional și învățarea adaptivă în era
complexității.....283

4.1.6. Leadership conștient și înțelegerea valorilor umaniste.....285

4.2. Viziune sens, sustenabilitate digitală și responsabilitate globală.....289**4.3. Strategie, adaptare și reziliență organizațională.....298****4.4. Etica în societatea cunoașterii.....301**

4.4.1. Etica și responsabilitatea algoritmică301

4.4.2. AI în economie și afaceri.....303

4.4.3. Etică Ai în sectorul public și guvernanță socială.....304

4.4.4. AI și viitorul educației și al formării liderilor.....306

4.4.5. Etica colaborării om-mașină și viitorul organizațiilor simbiotice307

4.5. Inteligența colectivă și noile paradigme ale guvernanței etice309**4.6. Inovație și etica acesteia în sistemele ecocomplexe și inteligente.....313****4.7. Guvernanța etică și colaborarea globală în era digitală319****GLOSAR DE AUTORI326****GLOSAR EXPLICATIV402****BIBLIOGRAFIE.....421****INDEX DE NUME.....447**

CONTENT

ARGUMENT.....	37
PREFACE.....	41
INTRODUCTION	47
 CHAPTER 1	
DEFINING MANAGEMENT	63
1.1. Management as a science.....	63
1.2. Management as an art	64
1.3. Management as a state of mind.....	65
1.4. Management as a discipline	66
1.5. Management as a specific activity	66
1.6. Management as an instrument for defining and achieving the organisation's objectives	67
1.7. Management as a process (practice)	69
1.8. Management as a profession.....	72
1.9. Management from the perspective of change	73
1.10. Management as a competitive advantage	74
1.11. Management from the perspective of its complexity	74
 CHAPTER 2	
THE OPERATIONAL CONCEPTS OF MANAGEMENT.....	77
2.1. Truth, reason, discretion, lie, harmony	77
2.2. Faith, understanding, temperament, intelligence	81
2.3. Knowledge, creativity, innovation, search, thinking	84
2.4. Courage, devotion, perseverance, heroism, fear, cunning, ambition.....	90
2.5. Balance, common sense, modesty	96
2.6. Economy, wealth, poverty, interest, money, profit.....	100
2.7. Efficiency.....	103
2.8. Ethics, moral order, tolerance, self-image	106
2.9. Happiness, love, friendship, desire, hope, optimism, pessimism	111

2.10. Trust, conviction, ignorance, determination, mistake, naivety, autonomy	120
2.11. Wisdom, Mediocrity, Integrity, Resilience, Anger.....	124
2.12. Learning, Habit, Ideas, Word.....	152
2.13. Freedom, Justice, Joy, Cheerfulness, Silence, Hatred	157
2.14. Work, enthusiasm, experience, effort, opportunity, expectation, rule, ideal, time, mastery, attention.....	161
2.15. Performance, progress, achievement, perfection	168
2.16. Realism, pride, patience, perseverance	173
2.17. Respect, gratitude, loyalty, praise, politeness, esteem, honour, nobility, arrogance, ingratitude, law.....	178
2.18. Responsibility, accountability, cowardice, sustainability, sustainable development.....	183
2.19. Sincerity, forgiveness, doubt, honesty, revenge	187
2.20. Team spirit, loneliness, cooperation	189
2.21. Success, duty, failure, envy, luck, fame.....	190
2.22. Talent, excellence, genius	195
2.23. Value, conscience	197
2.24. Virtue, glory, passion, foolishness.....	198
2.25. Vision, victory.....	200
2.26. Will, kindness, evil, altruism, egoism, behaviour.....	203

CHAPTER 3

THE FUNCTIONS OF MANAGEMENT.....	207
3.1. Planning	207
3.1.1. Defining planning	207
3.1.2. Strategy	210
3.1.3. Change	216
3.2. Organising.....	220
3.3. Motivation.....	228
3.4. Coordination	232
3.4.1. Leadership.....	232
3.4.2. Power and authority	248
3.4.3. Communication.....	255
3.4.4. Interpersonal relations.....	261
3.4.5. Conflicts and their resolution.....	264
3.4.6. The role of managers	265
3.5. Control	268

CHAPTER 4**THE CHALLENGES OF CONTEMPORARY MANAGEMENT IN****THE CONTEXT OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE275****4.1. Leadership.....275**

4.1.1. Adaptive leadership and the decision-making process in the data era.....275

4.1.2. Human-centred leadership and skills development in the
augmented organisation.....2784.1.3. Ethical leadership and collective awareness in intelligent
ecosystems280

4.1.4. Strategic leadership and the culture of resilience281

4.1.5. Transformational leadership and adaptive learning in the era of
complexity283

4.1.6. Conscious leadership and the understanding of humanistic values285

4.2. Vision, meaning, digital sustainability and global responsibility289**4.3. Strategy, adaptation and organisational resilience298****4.4. Ethics in the knowledge society301**

4.4.1. Ethics and algorithmic responsibility301

4.4.2. AI in the economy and business303

4.4.3. AI ethics in the public sector and social governance304

4.4.4. AI and the future of education and leadership development306

4.4.5. The ethics of human-machine collaboration and the future of
symbiotic organisations307**4.5. Collective intelligence and the new paradigms of ethical governance309****4.6. Innovation and its ethics in eco-complex and intelligent systems313****4.7. Ethical governance and global collaboration in the digital era319****AUTHORS GLOSSARY326****EXPLANATORY GLOSSARY402****BIBLIOGRAPHY421****NAME INDEX447**

TABLE DE MATIÈRES

ARGUMENT.....	37
PRÉFACE.....	41
INTRODUCTION	47
 CHAPITRE 1	
DÉFINITION DU MANAGEMENT	63
1.1. Le management comme science	63
1.2. Le management comme art.....	64
1.3. Le management comme état d'esprit	65
1.4. Le management comme discipline.....	66
1.5. Le management comme activité spécifique	66
1.6. Le management comme instrument de définition et de réalisation des objectifs de l'organisation.....	67
1.7. Le management comme processus (pratique).....	69
1.8. Le management comme profession	72
1.9. Le management dans la perspective du changement	73
1.10. Le management comme avantage concurrentiel.....	74
1.11. Le management dans la perspective de sa complexité.....	74
 CHAPITRE 2	
LES CONCEPTS OPÉRATIONNELS DU MANAGEMENT	77
2.1. Vérité, raison, discrétion, mensonge, harmonie.....	77
2.2. Foi, compréhension, tempérament, intelligence	81
2.3. Connaissance, créativité, innovation, recherche, pensée	84
2.4. Courage, dévouement, persévérance, héroïsme, peur, ruse, ambition.....	90
2.5. Équilibre, bon sens, modestie	96
2.6. Économie, richesse, pauvreté, intérêt, argent, profit.....	100
2.7. Efficacité	103
2.8. Éthique, ordre moral, tolérance, image de soi	106
2.9. Bonheur, amour, amitié, désir, espoir, optimisme, pessimisme	111

2.10. Confiance, conviction, ignorance, détermination, erreur, naïveté, autonomie	120
2.11. Sagesse, médiocrité, intégrité, résilience, colère	124
2.12. Apprentissage, habitude, idées, parole.....	152
2.13. Liberté, justice, joie, gaieté, silence, haine	157
2.14. Travail, enthousiasme, expérience, effort, opportunité, attente, règle, idéal, temps, maîtrise, attention	161
2.15. Performance, progrès, réussite, perfection.....	168
2.16. Réalisme, orgueil, patience, persévérance	173
2.17. Respect, reconnaissance, loyauté, éloge, politesse, estime, honneur, noblesse, arrogance, ingratitude, loi	178
2.18. Responsabilité, obligation de rendre compte, lâcheté, durabilité, développement durable	183
2.19. Sincérité, pardon, doute, honnêteté, vengeance	187
2.20. Esprit d'équipe, solitude, coopération	189
2.21. Succès, devoir, échec, envie, chance, renommée	190
2.22. Talent, excellence, génie.....	195
2.23. Valeur, conscience	197
2.24. Vertu, gloire, passion, sottise	198
2.25. Vision, victoire.....	200
2.26. Volonté, bonté, méchanceté, altruisme, égoïsme, comportement	203

CHAPITRE 3

LES FONCTIONS DU MANAGEMENT	207
3.1. La planification	207
3.1.1. Définition de la planification	207
3.1.2. La stratégie.....	210
3.1.3. Le changement	216
3.2. L'organisation	220
3.3. La motivation	228
3.4. La coordination	232
3.4.1. Le leadership.....	232
3.4.2. Le pouvoir et l'autorité	248
3.4.3. La communication	255
3.4.4. Les relations interpersonnelles.....	261
3.4.5. Les conflits et leur résolution.....	264
3.4.6. Le rôle des managers	265
3.5. Le contrôle	268

CHAPITRE 4**LES DEFIS DU MANAGEMENT CONTEMPORAIN****DANS LE CONTEXTE DE L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE275**

4.1. Le leadership	275
4.1.1. Leadership adaptatif et processus décisionnel à l'ère des données	275
4.1.2. Leadership centré sur l'humain et développement des compétences dans l'organisation augmentée.....	278
4.1.3. Leadership éthique et conscience collective dans les écosystèmes intelligents	280
4.1.4. Leadership stratégique et culture de la résilience	281
4.1.5. Leadership transformationnel et apprentissage adaptatif à l'ère de la complexité	283
4.1.6. Leadership conscient et compréhension des valeurs humanistes	285
4.2. Vision, sens, durabilité numérique et responsabilité globale.....	289
4.3. Stratégie, adaptation et résilience organisationnelle.....	298
4.4. L'éthique dans la société de la connaissance	301
4.4.1. Éthique et responsabilité algorithmique	301
4.4.2. L'IA dans l'économie et les affaires.....	303
4.4.3. Éthique de l'IA dans le secteur public et gouvernance sociale.....	304
4.4.4. L'IA et l'avenir de l'éducation et de la formation des leaders	306
4.4.5. Éthique de la collaboration homme-machine et avenir des organisations symbiotiques.....	307
4.5. Intelligence collective et nouveaux paradigmes de la gouvernance éthique	309
4.6. Innovation et son éthique dans les systèmes éco-complexes et intelligents.....	313
4.7. Gouvernance éthique et collaboration mondiale à l'ère numérique	319

GLOSSAIRE DES AUTEURS326**GLOSSAIRE EXPLICATIF402****BIBLIOGRAPHIE.....421****INDEX DES NOMS447**

INHALTSVERZEICHNIS

ARGUMENT.....	37
VORWORT	41
EINFÜHRUNG	47

KAPITEL 1

DEFINITION DES MANAGEMENTS	63
1.1. Management als Wissenschaft.....	63
1.2. Management als Kunst.....	64
1.3. Management als Geisteshaltung	65
1.4. Management als Disziplin.....	66
1.5. Management als spezifische Tätigkeit.....	66
1.6. Management als Instrument zur Definition und Verwirklichung der Organisationsziele	67
1.7. Management als Prozess (Praxis)	69
1.8. Management als Beruf	72
1.9. Management aus der Perspektive des Wandels	73
1.10. Management als Wettbewerbsvorteil.....	74
1.11. Management aus der Perspektive seiner Komplexität	74

KAPITEL 2

OPERATIVE KONZEPTE DES MANAGEMENTS	77
2.1. Wahrheit, Vernunft, Diskretion, Lüge, Harmonie	77
2.2. Glaube, Verständnis, Temperament, Intelligenz.....	81
2.3. Wissen, Kreativität, Innovation, Suche, Denken	84
2.4. Mut, Hingabe, Ausdauer, Heldentum, Angst, List, Ehrgeiz	90
2.5. Gleichgewicht, gesunder Menschenverstand, Bescheidenheit	96
2.6. Wirtschaft, Reichtum, Armut, Interesse, Geld, Gewinn	100
2.7. Effizienz.....	103
2.8. Ethik, moralische Ordnung, Toleranz, Selbstbild.....	106
2.9. Glück, Liebe, Freundschaft, Wunsch, Hoffnung, Optimismus, Pessimismus.....	111

2.10. Vertrauen, Überzeugung, Unwissenheit, Entschlossenheit, Fehler, Naivität, Autonomie	120
2.11. Weisheit, Mittelmäßigkeit, Integrität, Resilienz, Zorn	124
2.12. Lernen, Gewohnheit, Ideen, Wort.....	152
2.13. Freiheit, Gerechtigkeit, Freude, Heiterkeit, Schweigen, Hass	157
2.14. Arbeit, Begeisterung, Erfahrung, Anstrengung, Gelegenheit, Erwartung, Regel, Ideal, Zeit, Meisterschaft, Aufmerksamkeit	161
2.15. Leistung, Fortschritt, Erfolg, Perfektion	168
2.16. Realismus, Stolz, Geduld, Ausdauer.....	173
2.17. Respekt, Dankbarkeit, Loyalität, Lob, Höflichkeit, Wertschätzung, Ehre, Adel, Arroganz, Undankbarkeit, Gesetz	178
2.18. Verantwortung, Rechenschaftspflicht, Feigheit, Nachhaltigkeit, nachhaltige Entwicklung	183
2.19. Aufrichtigkeit, Vergebung, Zweifel, Ehrlichkeit, Rache	187
2.20. Teamgeist, Einsamkeit, Kooperation	189
2.21. Erfolg, Pflicht, Misserfolg, Neid, Glück, Ruhm	190
2.22. Talent, Exzellenz, Genie	195
2.23. Wert, Gewissen	197
2.24. Tugend, Ruhm, Leidenschaft, Dummheit.....	198
2.25. Vision, Sieg.....	200
2.26. Wille, Güte, Bosheit, Altruismus, Egoismus, Verhalten	203

KAPITEL 3

FUNKTIONEN DES MANAGEMENTS	207
3.1. Planung	207
3.1.1. Definition der Planung.....	207
3.1.2. Strategie	210
3.1.3. Wandel.....	216
3.2. Organisation.....	220
3.3. Motivation.....	228
3.4. Koordination	232
3.4.1. Leadership.....	232
3.4.2. Macht und Autorität.....	248
3.4.3. Kommunikation	255
3.4.4. Zwischenmenschliche Beziehungen	261
3.4.5. Konflikte und ihre Lösung.....	264
3.4.6. Die Rolle der Manager.....	265
3.5. Kontrolle	268

KAPITEL 4**DIE HERAUSFORDERUNGEN DES ZEITGENÖSSISCHEN
MANAGEMENTS IM KONTEXT DER KÜNSTLICHEN
INTELLIGENZ275**

4.1. Leadership.....	275
4.1.1. Adaptives Leadership und Entscheidungsprozesse im Datenzeitalter.....	275
4.1.2. Humanorientiertes Leadership und Kompetenzentwicklung in der augmentierten Organisation.....	278
4.1.3. Ethisches Leadership und kollektives Bewusstsein in intelligenten Ökosystemen	280
4.1.4. Strategisches Leadership und Kultur der Resilienz	281
4.1.5. Transformationales Leadership und adaptives Lernen im Zeitalter der Komplexität.....	283
4.1.6. Bewusstes Leadership und Verständnis humanistischer Werte.....	285
4.2. Vision, Sinn, digitale Nachhaltigkeit und globale Verantwortung.....	289
4.3. Strategie, Anpassung und organisationale Resilienz	298
4.4. Ethik in der Wissensgesellschaft	301
4.4.1. Ethik und algorithmische Verantwortung.....	301
4.4.2. KI in Wirtschaft und Unternehmen	303
4.4.3. KI-Ethik im öffentlichen Sektor und soziale Governance.....	304
4.4.4. KI und die Zukunft von Bildung und Führungskräfteentwicklung	306
4.4.5. Ethik der Mensch-Maschine-Zusammenarbeit und die Zukunft symbiotischer Organisationen.....	307
4.5. Kollektive Intelligenz und neue Paradigmen ethischer Governance	309
4.6. Innovation und ihre Ethik in ökokomplexen und intelligenten Systemen.....	313
4.7. Ethische Governance und globale Zusammenarbeit im digitalen Zeitalter	319

AUTORENVERZEICHNIS	326
---------------------------------	------------

BEGRIFFSGLOSSAR	402
------------------------------	------------

LITERATURVERZEICHNIS.....	421
----------------------------------	------------

NAMENSINDEX	447
--------------------------	------------

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: A Theory of Aesthetic Experience”, 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 scipiri 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, dezbateri, 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