



UNIUNEA
EUROPEANA



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI
PROTECȚIEI SOCIALE AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU
2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI

OIPOSDRU



USAMV Cluj-Napoca



POSDRU_ID_52432

CULTURĂ ANTREPRENORIALĂ_RESURSA UMANĂ

2.RESURSA UMANĂ

2.1.Ce este resursa umană ?

Ce este *resursa umană* ? Este ușor, dar este și complicat de răspuns la această întrebare ! Este ușor pentru că, în sine, resursa umană a existat de când Lumea, datorită Creației, și se numește *om* și, până de curând, chiar în contextul amplasării *omului* în organizația socială, definirea lui nu a făcut obiectul unor abordări științifice și al cercetărilor manageriale.

Și, este complicat pentru că, amplasând *omul* în organizația socială, și încercând astăzi definirea lui, tentația abordării științifice și a cercetării manageriale nu cunoaște limite ! Așadar, *omul* devenit *resursă umană*, numai în legătură directă cu organizația socială, odată cu atribuirea conștientă a rolului *de cea mai importantă resursă a organizației* este supus, ca definire, acestor nelimitate tentații. Fiecare autor, după experiența sau expertiza sa, încearcă să-și aducă propria contribuție, cu valoare adăugată mai mică sau mai mare, la definirea acestei sintagme și, de la *omul*, cu *propriile lui sentimente, ambiții, necesități, haruri, limite etc.* sintagma ***resursa umană*** apare definită, în lucrările de specialitate, astfel:

- Este cea mai importantă resursă a managerului ;
- Este cel mai important “activ”, care nu apare în balanța contabilă ;
- Este singura resursă capabilă de creativitate și inovare ;
- Este purtatoarea de cunoștințe, informații ;
- Este specialistul, “actorul”, persoana educată ;
- Este resursa capabilă să producă performanță, calitate, acționand sinergic cu cunoștințele celorlalți “actori” din organizație ;
- Este resursa care determina eficacitatea și eficiența utilizării celorlalte resurse (materiale, financiare, organizaționale etc.) din organizație.

Definiții, fără prea multă argumentare ! Dar, dacă se pune problema argumentării definirii sintagmei *resursa umană*, ținând seamă și de rolul acesteia în organizațiile sociale din lumea de astăzi, atunci se poate spune că: în noua societate informațională, *resursele umane* sunt primele resurse strategice ale unei organizații, ajungând astăzi să înlocuiască capitalul financiar, ca resursă strategică; *resursele umane* sunt unice în ceea ce privește potențialul lor de creștere și dezvoltare, în capacitatea lor de a-și cunoaște și învinge propriile limite;

resursele umane sunt bunul cel mai de preț al organizației, asigurându-i succesul misiunii și avantajul competitiv.

Iată și câteva exemple de argumentare, mai detaliată, a definiției *resurselor umane* :

a) Să considerăm, bunăoară, definiția resursei umane ca fiind „*singura resursă a organizației capabilă de inovare și de creativitate*”, argumentarea mai detaliată ar fi aceasta :

Creativitatea este atu-ul major al resurselor umane, pentru că numai ființa umană deține această caracteristică. Albert Einstein¹ suținea despre creativitate că este chiar mai importantă decât cunoașterea ("*Imagination is more important than knowledge*"), iar sociologul american

Abraham Maslow² afirma că "viața este un amestec personal de rutină și creativitate".

Elementul definitoriu al *creativității* este generarea de idei noi, iar cel al *inovării* de efectuare de schimbări pe baza acestora. S-a pus adesea întrebarea dacă aptitudinea de a crea este specifică ființei umane în general sau caracterizează numai anumite grupuri (elitele). S-a ajuns la concluzia că dispoziția de a crea există în stare potențială la toți oamenii, dar această capacitate variază de la o persoană la alta sub influența multor factori (inteligență, educație, mediu, curiozitate, motivare, nivel cultural etc.).

Manifestarea creativității este la fel de veche ca și omul și, în funcție de circumstanțe, este extrem de diferită: artistică sau tehnică; intelectuală sau aplicată; ameliorare sau creație pură; generalizare sau creație nouă; descoperire/cercetare; idee nouă sau asocierea a două idei cunoscute; modestă sau grandioasă.

Cu toate acestea, din punct de vedere istoric, societățile umane au fost mai degrabă conservatoare decât inovatoare, schimbările sociale sau economice producându-se cu prețul unor violențe revoluționare.

Schimbarea inovativă a intervenit atunci când producția de idei și inovații a creatorilor spontani a început să fie insuficientă, în raport cu nevoile economice ale societății. Aceasta este perioada în care creativitatea începe să fie studiată, pentru ca societatea să poată controla fenomenul și să dispună de un număr suficient de cetățeni flexibili și inovativi.

În acest sens, după anii 1950, s-au elaborat numeroase mijloace de investigație pentru cunoașterea și măsurarea aptitudinilor, inteligenței, emotivității, atitudinilor, sub formă de teste, chestionare, fișe de observație și alte instrumente. W. Stern introduce noțiunea de "coeficient de inteligență", calculat prin raportarea vârstei intelectuale (stabilită în funcție de rezultatele obținute la teste) la vârsta cronologică, iar centrele de cercetare din domeniu încep să se preocupe tot mai mult de studierea creativității, crescând sensibil numărul publicațiilor și al cursurilor referitoare la aceasta.

Treptat, stimularea creativității devine soluția de rezolvare a crizelor, de implementare a schimbărilor, de răspuns la rămănerile în urmă ale unor țări față de altele, ale unor organizații față de altele. În S.U.A., de exemplu, tehnicile creative au fost în mod original imaginate de ingineri pentru ingineri, în Europa continentală, părinții creativității au fost responsabili de marketing care, prin temperament și prin funcție au descoperit înaintea altora beneficiile ce pot fi aduse rapid prin utilizarea metodelor neconvenționale.

Pentru unele organizații sunt foarte importante inovațiile în domeniul produselor și tehnologiilor, dar nu trebuie deloc neglijate inovațiile în domeniile sistemelor informaționale, structurilor organizatorice, procedeele decizionale etc. Pe plan mondial se manifestă tot mai accentuat tendința de proliferare a acestora din urmă, ceea ce va duce la optimizarea activităților în mediul intern al multor organizații.

Lansarea unui nou produs înaintea altora, găsirea celei mai ingenioase modalități de a evidenția avantajele sale, dinamizarea echipelor de cercetare și dezvoltare, mobilizarea forțelor de vânzare, iată doar câteva obiective care au permis demonstrarea rentabilității investițiilor în domeniul creativității și al inovării, încurajându-i pe practicieni să-și consacre energiile, în totalitate, activităților de cercetare-dezvoltare-inovare.

1 Moles, A., Claude, R. (1970) - *Créativité et méthodes d'innovation*, Fayard-Momme, Paris, 1970.

2 Pierre, L. (1990) - *La créativité en entreprise*, Les Editions d'Organisation, Paris, 1990

Până de curând, investiția s-a făcut mai mult în menținerea pozițiilor și mai puțin în valorizarea resurselor și gestionarea schimbării. Acum, datorită *crizei*, situația a evoluat considerabil și abordarea creativă a capatat titlu de noblete, dezvoltările fiind fondate, în special, pe inteligență și creativitate. Pentru aceasta, organizațiile de astăzi, societățile umane au nevoie de toate talentele, de toți „actorii”, fără excepție, care nu sunt altceva decât... *resursele umane* ! Ramâne doar problema... managementului lor !

b) Dacă considerăm acum definiția resursei umane ca fiind, *purtatoarea de cunoștințe, informații etc.* „argumentarea detaliată ar fi aceasta :

În condițiile unui mediu extern aflat într-o permanentă schimbare, în care domină mediul concurențial, informația constituie factorul cheie pentru managementul organizației și avantajul strategic al acesteia. Dar, ce ar însemna informația fără resursa umană, care o obține, o transformă, o fructifică și, nu în ultimul rând, o vehiculează în interiorul organizației sau în exteriorul ei. Resursa umană este aceea ce determină transformarea unei informații contextuale într-o informație "STAR".³ Ce înseamnă acest lucru? În primul rând, resursa umană angajată în organizație cunoaște care sunt sarcinile sale, sfera de competență, responsabilitățile, relațiile organizatorice specifice postului, precum și obiectivul individual, dar, totodată, cunoaște misiunea, obiectivele fundamentale ale firmei și cultura ei organizațională.

În al doilea rând, în activitatea pe care o desfășoară, resursa umană întâlnește la tot pasul diferite categorii de informații, care parcurg fluxuri informaționale bine definite. Aflată în postura de receptor/emisitor de informații, resursa umană alege, prelucrează și fructifică/transmite aceste informații. Pentru ca informația să fie Sinergică, Temporală, Adaptată și Realistă, adică "STAR", este esențial ca resursa umană să integreze permanent acțiunile sale în strategia organizației, iar pentru aceasta, practic este necesar ca resursa umană să dețină un ansamblu de cunoștințe, calități și aptitudini specifice.

De ce fel de cunoștințe are nevoie resursa umană ? Are nevoie, în primul rând, de *cunoștințe de specialitate*, indispensabile atât pentru posturile de execuție, cât și pentru posturilor de conducere inferioare și medii; pentru cele din managementul de vârf acestea trebuie să acopere o arie mai extinsă, cuprinzând aspecte din mai multe domenii. Fără cunoștințele de specialitate necesare, resursa umană nu va putea înțelege conținutul informației și deci nu o va putea trata corespunzător necesităților organizației.

Are nevoie, în al doilea rând, de *cunoștințe manageriale*, considerate necesare în special în cazul posturilor de conducere, dar sunt bine venite și în cazul restului de resursă umană angajată, deținerea lor facilitând înțelegerea proceselor ce se desfășoară în cadrul organizației și implicit îmbunătățirea calitativă a informației.

De ce calități are nevoie resursa umană ? Pentru ca informația să poată fi gestionată eficient și eficace, resursa umană trebuie să fie un bun organizator, să prezinte capacitate de analiză și sinteză, să fie comunicativă și capabilă să lucreze în echipă, dar mai ales să posede modele de gândire inteligente, creative și, mai cu seamă, strategice.

De ce aptitudini are nevoie resursa umană ? În principal, astăzi când vorbim despre informație ne referim implicit și la un suport informatic specific și flexibil, iar pentru utilizarea acestuia este absolut necesar ca resursa umană să fie familiarizată cu lucrul pe PC și echipamente adiacente.

Resursa umană va transforma efectiv o informație contextuală într-o informație "STAR", indispensabilă managementului actual al organizației, atunci când ansamblul de cunoștințe, calități și aptitudini menționate va fi dublat de o puternică dorință de implicare în tot ceea ce ține de organizație.

³ Ciocodan, Valentina-Terezia (2009) - Resursa umană și informația STAR (Sinergică, Temporală, Adaptată, Realistă), Accesat în data de 30.05.2009, www.myjob.ro/articole/ghid-recrutare/243/1761/resurse-umane-sau-capital-uman.html.

Astfel argumentând despre resursa umană, se constată că sintagma sau paradigma comună de resursă umană este incompletă și limitată. De fapt resursa umană este elementul strategic esențial în viitorul organizației și, ca atare, se poate considera *capitalul uman*⁴ al acesteia. Iar dacă resursa umană este privită astfel, atunci organizația socială ar trebui să aibă în vedere cel puțin următoarele idei :

-Capitalul se creează printr-un efort de tip investițional. Ca atare, deciziile care privesc crearea sa sunt de tip strategic și se iau în forurile care decid orice altă strategie de afaceri ;

-Capitalul uman este esențial în atingerea obiectivelor organizației, ca atare managementul operativ și strategic are primul cuvânt de spus ;

-Managementul capitalului uman este orientat către a genera avantaj competitiv pe termen lung, provenit din capacitățile organizației. Cu alte cuvinte atribute care țin direct de calitatea organizației, cum ar fi adaptabilitatea, spiritul de echipă, capacitatea de a învăța continuu, alinierea la scopurile organizației, etc. au devenit surse de avantaj competitiv și ele trebuie create și conduse ca atare. Oamenii nu sunt o simplă resursă ci o organizație aliniată unui scop.

-Departamentul de resurse umane joacă deci un rol consultativ, este un consultant intern. Acest departament sprijină managementul operativ în crearea și gestionarea capitalului uman, dar nu se substituie acestuia și nici nu lucrează împotriva lui. Acest departament se poate privi pe sine ca pe un consultant intern.

Ce ar trebui să facă organizațiile sociale cu resursele umane, pentru ca performanța economică și avantajul competitiv dacă există să se mențină, iar dacă nu există să se obțină ? În primul rând, organizația trebuie să atragă, rețină, motiveze, servească și să satisfacă resursa umană. Apoi, să posede metode avansate de selecție și stabilire a compatibilității resursei umane cu competențele adiacente postului din organigramă. Și, nu în ultimul rând, să asigure resursei umane din organizație mediul favorabil pentru perfecționarea continuă. *Resursele umane* constituie, așadar, un capital uman deosebit, care trebuie înțeles, motivat și implicat cât mai deplin în realizarea misiunii și obiectivelor organizației.

Cu toate acestea, specific mediului organizațional românesc, se întâlnesc foarte mulți manageri care consideră că atenția față de resursa umană și preocupările ei este un subiect de importanță cel mult secundară. Pentru ei o afacere se derulează bine dacă există doar profesionalism, dacă îți faci bine treaba, dacă ai sisteme, reguli și proceduri bune și dacă folosești combinații inteligente. Este uimitor câți manageri cu astfel de convingeri subzistă în conducerea organizațiilor românești, până la cele mai înalte niveluri. Și aceasta în ciuda faptului că există un mare volum de cercetări care dovedesc contrariul și a faptului că ei înșiși declară, pe față, altceva. Practic, nu există organizație care să nu aibă, undeva în managementul de vârf, cel puțin o persoană cu astfel de convingeri. În multe organizații, aceste persoane sunt chiar prevalente. Este de neînțeles cum pot manageri de succes să gândească astfel despre resursa umană din organizația lor(!?). O explicație ar putea fi aceea că acest tip de conducere generează rezultate bune pe termen scurt. Ceea ce generează pe termen lung, însă, este o organizație lipsită de vigoare, de inițiativă și marcată de lupte interne, birocrăție și „politică”.

4 Stanciu , A. (2009). *Resurse umane sau Capital uman*, idem 3

În plus, acest tip de mentalitate de conducere generează o relație cu departamentul de resurse umane al organizației respective orientată, în general, pe două direcții:

Departamente de resurse umane lipsite de putere. Dacă oamenii nu sunt importanți, atunci departamentul însărcinat cu administrarea acestei resurse nu este altceva decât un departament administrativ, care se ocupă de hârtii, procese și aspecte legale. Departamentul de resursele umane are, în astfel de organizații, o dimensiune predominantă a funcției de „personal”. Adeseori se și numește așa ; atunci când poartă alt nume, acesta nu este decât o etichetă.

Departamente de resurse umane cu prea multă putere. Dacă oamenii nu sunt importanți, atunci să se ocupe de ei departamentul de resurse umane. Acest departament alege, dezvoltă și promovează oamenii. Rolul și cuvântul lor e hotărâtor, adeseori mai mult decât al managerilor operaționali. Deși puterea acestor departamente de resurse umane este mare, rolul lor este mic, pentru că, de fapt, pentru mulți manageri rezultatul muncii acestor departamente este neimportant. Un alt sindrom întâlnit în mediul intern al organizațiilor românești este cel al lipsei gândirii strategice. De multe ori problematica departamentelor de resurse umane nu este înțeleasă ca o metodă de conducere, ci ca o colecție de sisteme. Sistemele nu sunt văzute ca mijloace către un scop, ci ca scopuri în sine. Sistemele se construiesc pentru că trebuie, așa se face, sunt esențiale etc. Dar nimeni nu-și pune vreodată problema „de ce?” sau „ce obiective trebuie să atingă?”. Aceasta conduce la departamente de resurse umane care creează, gestionează și conduc sisteme foarte complexe, de neînțeles pentru cei din jur, care le percep ca pe un munte de birocrație. Din acest motiv, departamentele de resurse umane sunt tratate ca a 5-a roată la caruță, sunt finalizate mereu cu întârziere și de slabă calitate, sunt adeseori abuzate și, în linii mari, ignorate de managementul operativ. Aceasta generează o stare de semi-conflict sau de armistițiu permanent între conducerea operativă și departamentul de resurse umane, care chiar dacă nu produce mereu efecte negative, cu siguranță nu produce nici pozitive.

În fine, un alt sindrom frecvent întâlnit este cel al luptei pentru putere. Sunt departamente de resurse umane care se luptă cu managementul operativ pentru primatul asupra subiectului conducerii oamenilor. Câteodată apar adevărate războaie, cu departamente întregi preocupate de poziționarea lor și de tacticile pe care le pot adopta pentru a câștiga cât mai multă influență. Aceste bătălii fac pe oameni să piardă din vedere ce este important și care sunt scopurile largi ale organizației.

Faptul că resursele umane au un rol primordial la nivelul întregii societăți și al organizațiilor sociale este recunoscut de numeroși specialiști și demonstrat de practica managerială a firmelor competitive. Productivitatea în toate organizațiile performante este influențată semnificativ de modul în care interacționează și se combină resursele umane, în sensul în care sunt eficientizate toate celelalte resurse ale sistemului de management. Factori cum ar fi pregătirea, vârsta, experiența la locul de muncă, nivelul de educație formală, cultură etc., joacă un rol foarte important în stabilirea compatibilității resursei umane cu o anumită organizație.

Adeseori, succesul organizației depinde de modul în care resursa umană din structura sa organizatorică pune în practică obiectivele acesteia. Este și motivul pentru care calitatea și capacitățile resurselor umane sunt definitorii pentru rezultatele organizației.

Dată fiind importanța și specificul lor deosebite, resursele umane fac, în ultimele două decenii, și obiectul special de studiu al unei subramuri de bază a managementului – *managementul resurselor umane*.

Managementul resurselor umane sintetizează aspectele de bază ale domeniului și modelele teoretice menite să demonstreze eficacitatea gestionării strategice a resurselor umane, propunând soluții utile oamenilor care lucrează într-o companie performantă.

Locul managementului resurselor umane este bine precizat în cadrul managementului general al oricărei organizații. Accentul se pune pe formele pe care le îmbracă raporturile cu resursa umană, începând cu recrutarea, selecția, încadrarea, perfecționarea și stimularea pe tot parcursul angajării și terminând cu încetarea activității.

Managementul resurselor umane este un proces de echilibrare. La o extremitate se angajează numai resursă umană calificată, care răspunde nevoilor organizației. La cealaltă extremitate, se pregătesc și se perfecționează resursa umană angajată, astfel încât aceasta să îndeplinească cerințele organizației.

Pornind de la un domeniu deja conturat, cel al managementului general, împrumutând de la acesta, nu fără dificultate, unele concepte sau metode de investigare și chiar limbaje de exprimare sau analogii de procese, managementul resurselor umane își precizează obiectul de activitate, își trasează sau delimitează propria frontieră, astfel încât, organizația să funcționeze în realitate potrivit obiectivelor sale generale și specifice.

Mai mult decât atât, managementul resurselor umane își dovedește tot mai pregnant viabilitatea științifică și deosebita utilitate practică.

În același timp, apariția și dezvoltarea managementului resurselor umane a avut și are multiple influențe favorabile asupra managementului general, deoarece plusurile noționale și metodologice, pe care le generează, impulsionează progresele cunoașterii științifice, în general, care, la rândul lor, permit noi dezvoltări ale teoriei și practicii manageriale.

Managementul resurselor umane este un termen relativ recent, mai modern, pentru ceea ce s-a numit înainte „administrarea personalului”, „conducerea activității de personal”, „dezvoltarea angajaților”, „managementul personalului” etc.

În concepția unor autori managementul personalului și managementul resurselor umane se referă la același lucru deoarece personalul din cadrul organizației reprezintă resursele umane ale acesteia. Așa se explică faptul că, deși termenul managementul resurselor umane este, în prezent, larg folosit, există mulți oameni care utilizează încă termenul „compartiment de personal”.

Managementul resurselor umane presupune îmbunătățirea continuă a activității tuturor angajaților în scopul realizării misiunii și obiectivelor organizaționale. Exercițierea unui asemenea tip de management necesită drept condiție primordială ca fiecare manager să constituie un model de atitudine comportamentală.

Oamenii au ambiții și năzuințe, au nevoie de o măsură a rezultatelor lor și au o complexitate de nevoi sociale, personale, spirituale etc. Managerul de resurse umane trebuie să lucreze cu acest complex de caracteristici ce definește personalul angajat. În acest sens, managerul trebuie să preia responsabilitatea procesului, să se implice în fiecare acțiune, să discute personal cu angajații progresele obținute de aceștia și să recompenseze rezultatele bune. Acțiunile manageriale iau în considerare fiecare angajat, ca o individualitate distinctă, cu caracteristici specifice. Aplicarea cu succes a managementului resurselor umane presupune existența unui sistem de evaluare a performanțelor, a unui sistem de stimulare a angajaților și de recompensare a rezultatelor, de motivare a personalului.

Din perspectiva managementului resurselor umane, în accepțiune modernă, oamenii nu sunt angajați doar pentru a ocupa anumite posturi vacante ci, fiecare în parte, pentru rolul său important pe care îl poate avea în organizație. Acest lucru este cu atât mai evident cu cât, în mediul socio-economic actual, caracterizat prin concurență, dinamism și interdependență, multe din dificultățile sau succesele organizațiilor au la baza resursele umane și managementul acestora.

Cu privire la dezvoltarea resurselor umane din România, se poate afirma că acțiunea se situează, indiscutabil, la nivelul parametrilor statelor dezvoltate din UE.

Dovadă stau poziționările tot mai frecvente ale specialiștilor români în funcții de conducere la sediile centrale ale companiilor multinaționale, interesul managementului companiilor mari pentru achiziția celor mai performanți angajați sau „vânătoarea de capete” pentru posturile cheie din firmele intrate în etape decisive de creștere.

Dezvoltarea fără precedent a sistemelor de formare și specializare în domeniul resurselor umane reprezintă o formă de reacție, la fel de evidentă și de obiectivă, a unei piețe a muncii funcționale.

Tot mai mulți tineri dar și experți preocupați de îmbunătățirea competențelor se orientează acum către programe speciale de management în resurse umane.

Specialistii în resurse umane din organizații monotorizează continuu piața muncii pentru a ști de unde să recruteze resursele umane adecvate și ce tipuri de strategii și tactici să folosească pentru a atrage candidații pe o piață concurențială.

Structurarea aplicativă a ofertelor de formare continuă și a surselor informaționale reflectă adaptarea rapidă a furnizorilor la nevoile acute pentru dezvoltarea abilităților în conducerea oamenilor.

Cel mai vast program destinat dezvoltării resurselor umane, gândit pentru implementarea SIDRU în România, a fost lansat cu ceva timp în urmă pe Internet. Acest program, intitulat **Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane, POSDRU**, are toate axele prioritare active, și dispune de finanțare nerambursabilă din partea UE, de cca 3,5 miliarde de Euro.

Obiectivul general al POSDRU este dezvoltarea capitalului uman și creșterea competitivității, prin corelarea educației și *învățării pe tot parcursul vieții* cu piața muncii și asigurarea de oportunități sporite pentru participarea viitoare pe o piață a muncii modernă, flexibilă și incluzivă a 1.650.000 de persoane. Ca obiective specifice POSDRU are :

- Promovarea calității sistemului de educație și formare profesională inițială și continuă, inclusiv a învățământului superior și a cercetării;
- Promovarea culturii antreprenoriale și îmbunătățirea calității și productivității muncii;
- Facilitarea inserției tinerilor și a șomerilor de lungă durată pe piața muncii;
- Dezvoltarea unei piețe a muncii moderne, flexibile și incluzive;
- Promovarea (re)inserției pe piața muncii a persoanelor inactive, inclusiv în zonele rurale ;
- Îmbunătățirea serviciilor publice de ocupare;
- Facilitarea accesului la educație și pe piața muncii a grupurilor vulnerabile.

Cele șapte axe prioritare tematice ale POSDRU⁵ sunt următoarele :

-Axa prioritară 1: Educația și formarea profesională în sprijinul creșterii economice și dezvoltării societății bazate pe cunoaștere , cu următoarele cinci subaxe: a) acces la educație și formare profesională inițială de calitate; b) învățământ superior de calitate; c) dezvoltarea resurselor umane din educație și formare profesională; d) calitate în formarea profesională continuă; e) programe doctorale și post-doctorale în sprijinul cercetării.

⁵ Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane(2009). Accesat la data de 09.06.2009, www.fonduri-structurale.ro

-Axa prioritară 2: *Corelarea învățării pe tot parcursul vieții cu piața muncii*, cu două subaxe: a) tranziția de la școală la o viață activă; b) prevenirea și corectarea părăsirii timpurii a școlii;

-Axa prioritară 3: *Creșterea adaptabilității lucrătorilor și a întreprinderilor*, cu trei subaxe: a) promovarea culturii antreprenoriale; b) formare și sprijin pentru întreprinderi și angajați pentru promovarea adaptabilității; c) dezvoltarea parteneriatului și încurajarea inițiativelor pentru partenerii sociali și societatea civilă.

-Axa prioritară 4: *Modernizarea Serviciului Public de Ocupare*, cu două subaxe: a) întărirea capacității Serviciului Public de Ocupare pentru furnizarea serviciilor de ocupare; b) formarea personalului Serviciului Public de Ocupare.

-Axa prioritară 5: *Promovarea măsurilor active de ocupare*, cu două subaxe: a) dezvoltarea și implementarea măsurilor active de ocupare; b) promovarea sustenabilității pe termen lung a zonelor rurale, în ceea ce privește dezvoltarea resurselor umane și ocuparea forței de muncă.

-Axa prioritară 6: *Promovarea incluziunii sociale*, cu patru subaxe: a) dezvoltarea economiei sociale; b) îmbunătățirea accesului și participării grupurilor vulnerabile pe piața muncii; c) promovarea egalității de șanse pe piața muncii; d) inițiativele transnaționale pentru o piață inclusivă a muncii.

-Axa prioritară 7: *Asistență tehnică*, cu două subaxe: a) sprijin pentru implementarea, managementul general și evaluarea POSDRU; b) sprijin pentru promovarea POSDRU și comunicare.

Bugetul indicativ al contribuției comunitare pentru POSDRU este de : 3.476.144.996 Euro.

La o astfel de sumă, la care se adaugă contribuția publică națională de 613.213.718 Euro și contribuția privată de 164.118.452 Euro, ridicând astfel bugetul total la 4.253.477.166 Euro, se poate imagina că, fără o strategie atent concepută, managementul programului de dezvoltare a resurselor umane din România integrată ar fi mai puțin eficient.

Din axa prioritară 1 „Educația și formarea profesională în sprijinul creșterii economice și dezvoltării societății bazate pe cunoaștere”, domeniul major de intervenție 1.5 „Programe doctorale și post-doctorale în sprijinul cercetării” face parte și proiectul intitulat „**Organizarea școlii postdoctorale de interes național „biotehnologii aplicate” cu impact în bioeconomia românească**” - POSDRU/89/1.5/S/52432, derulat de Universitatea POLITEHNICA din București, ca partener, Dumneavoastră constituind **grupul țintă!**

2. 2. Modele de gândire umană

2.2.1. Paradoxul cunoașterii

Universul în care trăim este infinit în complexitatea și în întinderea lui. Capacitatea noastră de a gândi și a cunoaște ceea ce există și ceea ce se întâmplă în jurul nostru este însă finită, atât din punct de vedere biologic cât și din punct de vedere psihologic. Paradoxul cunoașterii constă în încercarea noastră de a reprezenta *infinitatea* universului în care trăim, printr-un sistem *finit* de cunoștințe. În

acest context, procesul cognitiv nu este decât o *aproximare* a câmpurilor informaționale existente în jurul nostru cu elemente cognitive structurate în *modele de gândire* (Brătianu 2000, d). Metaforic, A. Pleșu a surprins acest paradox într-o formulare mult mai elegantă: ”*Dar gândim intermitent și în alt sens: gândim cu un aparat finit înfinitatea fiecărui gând*” (Pleșu 2003, p.82).

Oricât ar fi de curios, oamenii nu gândesc la fel, fapt ce determină și atitudini diferite în abordarea și rezolvarea problemelor. Oamenii *gândesc* cu ajutorul unor *modele*, care s-au format în timp ca rezultat al educației primite în familie, al instruirii școlare, al propriilor eforturi de descifrare a necunoscutului, precum și al unor modele sociale, culturale, politice și economice existente într-o anumită zonă geografică, într-o perioadă de timp dată. Cineva care a copilărit și s-a format la poalele Făgărașului va privi lumea și va avea o altă înțelegere a lucrurilor, decât cineva care s-a născut și a crescut în București sau decât cineva care s-a născut și a crescut pe malul Mării Negre. Nu mai vorbesc de diferențele care există între cei din Europa și cei din America sau din Japonia. Diferențele culturale pot fi atât de mari, încât *consecințele atitudinale* să conducă la gafe comportamentale.

Cu ani în urmă, într-o vreme când despre America nu știam aproape nimic, am avut șansa să obțin o bursă Fulbright la Georgia Institute of Technology din Atlanta, Georgia, S.U.A. (Brătianu, 2002, a). Cu această ocazie mi-am dat seama că multe dintre modelele mele de gândire formate în sistemul educațional socialist nu se potriveau deloc cu modelele de gândire americane, fapt ce a generat o serie de probleme în integrarea mea ca student în viața campusului american. Într-un weekend am fost invitat la masă, de către unul dintre profesorii mei. Când am ajuns la casa profesorului, i-am oferit soției acestuia flori și i-am sărutat mâna. Atitudinea mea a fost în concordanță cu modelul de gândire al unui european bine educat, dar am făcut o mare gafă. Așa cum a ținut să-mi explice mai târziu profesorul, în America nu se obișnuiește să se sărute mâna doamnelor. Pentru a putea *supraviețui*, în America am fost nevoit să învăț modele de gândire noi, specifice vieții de acolo.

Modelele de gândire diferă și în funcție de domeniul de activitate. Într-un fel gândesc matematicienii și în alt fel gândesc economiștii sau inginerii, deși cunoștințele de matematică sunt necesare atât economiștilor cât și inginerilor. În raport cu raționamentul matematic, cu analiza economică sau cu creația inginerescă, managementul și marketingul sunt domenii de activitate care se caracterizează, în special, prin preponderența proceselor decizionale. De aceea, înțelegerea formării și funcționării modelelor de gândire constituie un capitol important în pregătirea unei resurse umane educate, creative, inventive, flexibile și strategice, care urmează să fie ocupată în organizații ale societății bazată pe cunoaștere.

2.2.2. Baza de cunoștințe

Procesul de cunoaștere a universului în care trăim este un proces de aproximare cognitivă. Cu cât aproximarea este mai bună, cu atât putem cunoaște mai bine și mai profund. Un *model de gândire* reprezintă deci un model de aproximare cognitivă a realității. Structura lui este formată dintr-o *bază de cunoștințe*, un set de *reguli de inferență* și un *sistem valoric de referință*.

Baza de cunoștințe se formează și se adaptează în mod continuu și reprezintă bogăția datelor, informațiilor și a cunoștințelor agregate sub forma unor structuri cognitive. Cu cât baza de cunoștințe este mai bogată, cu atât performanțele modelului de gândire sunt mai mari. Se poate face o analogie simplă cu bogăția de cuvinte și de expresii pe care cineva le-a învățat dintr-o limbă străină. Cu cât numărul acestora este mai mare, cu atât competența lingvistică este mai bună.

Deși în vorbirea curentă conceptele de date, informații și cunoștințe se folosesc de multe ori în mod echivalent și interschimbabil, în managementul cunoștințelor acestea nu sunt echivalente din

punct de vedere semantic. Diferența dintre conceptele respective este, însă, relativă și, de aici decurge dificultatea definirii acestor concepte (Brătianu, 2003, b).

**Semnele* sunt reprezentări grafice unitare, care au fost inventate de oameni pentru a putea comunica. De exemplu, literele alfabetului, cifrele sau simbolurile matematice constituie semne pe care le folosim în mod frecvent în viața de fiecare zi. Luate separat, aceste semne nu ne spun însă nimic. Sens capătă numai atunci când sunt agregate împreună și imersate într-un context semantic.

**Datele* sunt agregări de semne care reprezintă diferite caracteristici ale unor evenimente sau procese. Datele sunt deci semne procesate. De exemplu, 2 și 0 sunt două semne fără nici o semnificație. Dacă le agregăm sub forma 20 și le imersăm într-un context semantic, atunci am obținut date despre evenimentul al cărui context semantic l-am considerat. De exemplu, putem considera un tabel cu evoluția temperaturii dintr-un oraș, într-o anumită lună a anului. În acest context, 20 va reprezenta valoarea temperaturii dintr-o anumită zi. Toate valorile înscrise în tabelul respectiv constituie date. Datele în sine nu sunt purtătoare de semnificație, ci împrumută semnificația contextului considerat. De exemplu, într-un tabel cu vârsta unor grupuri de tineri, 20 va însemna vârsta unei persoane, iar toate valorile din tabelul considerat vor constitui datele caracteristice pentru evaluarea vârstei grupurilor respective de tineri.

**Informațiile* sunt date purtătoare de semnificații. De exemplu, 20 °C reprezintă o informație referitoare la temperatura dintr-o anumită zi și un anumit loc, iar 20 ani reprezintă vârsta unei anumite persoane. Deci datele au fost imersate într-un anumit context semantic și au devenit, prin aceasta, informații. Cu alte cuvinte, informațiile sunt date procesate. De altfel, a *informa* înseamnă a *in-forma*, respectiv a pune *în formă*, a structura o anumită semnificație prin procesarea datelor, care sunt semne agregate. Se poate spune că informațiile sunt date care produc diferențe semantice, care constituie mesaje. Eficiența transmiterii mesajului informațional depinde de suportul fizic prin care acesta se transmite, iar eficiența semantică depinde de cantitatea de entropie informațională pe care o primește un receptor. De fapt, informațiile transmise obțin calitatea de mesaj numai dacă acestea spun ceva nou receptorului. Să presupunem, de exemplu, că ne aflăm într-o încăpere fără ferestre și, deci, nu putem vedea ce se întâmplă afară. Intră un coleg și ne spune că afară a început să plouă. Aceasta este o informație, deoarece reprezintă o noutate în raport cu ceea ce știam noi, înainte de venirea colegului. Dacă intră un al doilea coleg și ne spune că afară plouă, informația respectivă este nulă pentru noi, deoarece nu a schimbat cu nimic starea noastră entropică.

**Cunoștințele* sunt informații procesate în scopul înțelegerii evenimentelor care se produc în mediul nostru înconjurător. Întreaga noastră existență biologică și socială depinde, în esență, de cunoașterea mediului natural, social, politic, economic, științific și tehnologic în care trăim. Procesarea cunoștințelor se poate realiza pe diferite niveluri de complexitate și abstracție, de la teorii științifice la cunoștințe aplicative, necesare existenței de fiecare zi. Cunoștințele reprezintă o combinație ciudată între conștient și subconștient, între rațional și irațional, între experiența directă de viață și de cunoaștere și respectiv, experiența mediată în procesul învățării (Wilson, 1996). Copilul care a atins un obiect fierbinte cu mâna lui s-a fript și a învățat, printr-o experiență directă, care este pericolul asociat obiectelor fierbinți. El nu are încă nici o explicație pentru acest lucru, dar a învățat să se ferească pe viitor de atingerea obiectelor fierbinți. Mai târziu, când va învăța despre termodinamică și transferul de căldură, va înțelege în mod rațional pericolul atingerii obiectelor fierbinți și se va feri de acestea.

Cunoștințele obținute printr-o experiență directă și care nu au fost explicitate, încă, la nivelul rațional formează *cunoștințele tacite*. Celelalte cunoștințe se numesc *explicite* și constituie suportul de bază al proceselor de învățare. Având în vedere existența cunoștințelor tacite și generarea lor într-o stare latentă, imersată în subconștientul nostru, Polanyi a făcut următoarea remarcă: ”*Voi reconsidera cunoștințele umane prin acceptarea de la început a faptului că noi putem cunoaște mai mult decât putem exprima. Acest fapt pare destul de evident, dar nu este de loc ușor să spui exact ce înseamnă*” (Polanyi, 1983, p.4). Spre deosebire de alte domenii de activitate, pentru managementul strategic și de risc cunoștințele tacite au un rol foarte important în luarea deciziilor, mai ales în condiții de stres.

Pentru a înțelege această dimensiune tacită a cunoștințelor, vom face o analogie cu dimensiunea potențială a energiei. Fiecare corp existent pe Pământ are o anumită energie potențială, intrinsecă lui, ca urmare a acțiunii câmpului gravitațional. Pe măsură ce ridicăm un corp la o înălțime tot mai mare, energia lui potențială crește. Dacă îi dăm drumul acestui corp să cadă, atunci o parte a energiei lui potențiale se transformă în energie cinetică. Energia potențială este, într-un fel, o energie ascunsă, pe care nu o putem simți și nici măsura în mod direct. O putem însă evalua pe baza unui model de cunoaștere științifică și folosi ca atare. Deși spațiul virtual al cunoștințelor este mult mai complex decât spațiul fizic real al obiectelor din jurul nostru, se poate face o analogie între această energie potențială intrinsecă unui corp și dimensiunea tacită a cunoștințelor.

Fiecare dintre noi am învățat o serie de lucruri, prin experiență directă, sau ne-am dezvoltat o serie de abilități, care ne ajută să luăm decizii mai bine și să fim mai eficienți în ceea ce facem. Aceste cunoștințe pe care noi le-am generat în universul propriu al cunoașterii, dar pe care nu le-am structurat într-o formă pe care să o putem comunica, constituie cunoștințele tacite. Dimensiunea lor variază de la o persoană la alta, deoarece și experiența individuală variază. Totodată, variază și capacitatea fiecărui individ de a putea procesa această experiență, în funcție de vârstă și o serie de parametri educaționali și culturali proprii și sociali (Brătianu, 2003, b).

Experiența ne demonstrează că putem recunoaște figura unei persoane cunoscute dintr-o mulțime de alte figuri. Cu toate acestea ne este foarte greu să descriem detaliile componente ale figurii cunoscute, care se integrează de fapt în imaginea pe care o putem recunoaște. În mod similar, un doctor bun ajunge la diagnostic integrând cunoștințele dobândite în mod sistematic în anii de pregătire universitară, cu cunoștințele obținute printr-o experiență directă în practica medicală din clinică. La acestea se pot adăuga și rezultatele obținute în urma analizelor medicale. Cu greu ar putea face cineva o demarcație clară și categorică între zona cunoștințelor tacite și zona cunoștințelor explicite.

Cunoștințele tacite sunt rezultatul unor experiențe directe, trăite de fiecare dintre noi, într-un mod specific, procesate în mod subconștient și integrate în experiența noastră de viață. Aceste cunoștințe au un rol foarte important în formarea comportamentului nostru, iar la nivelul organizațional în formarea culturii organizaționale. De aceea managementul cunoștințelor trebuie să fie conștient de existența dimensiunii tacite a cunoștințelor și de capacitatea organizațională de valorificare cât mai adecvată a ei, prin stimularea proceselor de conversie a cunoștințelor din domeniul tacit individual în domeniul tacit organizațional sau în domeniul explicit, la nivelul individual și organizațional. Cultura și cunoașterea într-o organizație nu se realizează în mod automat printr-o însumare a cunoștințelor membrilor acesteia, ci printr-un proces de integrare atât a exprimabilului cât și a nonexprimabilului.

2.2.3. Reguli de inferență

Regulile de inferență definesc procesul de valorificare a cunoștințelor, în concordanță cu un sistem valoric de referință. Să considerăm ca exemplu, procesul de așezare a unor soldați în linie dreaptă, în ordinea descrescătoare a înălțimii lor. Regula de inferență folosită în acest caz este comparația. Dacă soldații se așază în linie dreaptă, după înălțimi care descresc de la stânga la dreapta, atunci se face comparația: $A < B$. Dacă $A > B$, atunci B se așază la dreapta lui A, cum privești spre formația soldaților. Se continuă cu aplicarea acestei reguli de inferență, până ce toți cei din formație s-au aranjat după înălțimea lor.

Performanțele modelului de gândire depind de varietatea, numărul cât mai mare și puterea operațională a acestor reguli (Reed, 1982). Chiar dacă baza de cunoștințe este bine dezvoltată, folosirea unei reguli simple de procesare a acesteia va conduce la rezultate modeste. Situația este oarecum similară cu cea în care se află o persoană care cunoaște suficient de multe cuvinte dintr-o limbă străină,

dar are cunoștințe insuficiente de gramatică. Rezultatul exprimării acestei persoane în limba străină respectivă este mediocru.

Puterea operațională a managerilor, reursa umană din vârful piramidei structurii organizatorice a oricărei organizații, depinde de complexitatea și puterea funcției și, respectiv, a ecuațiilor matematice care stau la baza regulilor de inferență. De exemplu, folosirea unei funcții neliniare are o putere operațională mult mai mare decât folosirea unei funcții liniare, așa cum operația de înmulțire este mult mai puternică decât cea de adunare. Cu o linie curbă se poate aproxima mult mai bine conturul unui obiect, decât cu o linie formată din segmente de dreaptă.

2.2.4. Sistemul valoric de referință

Sistemul valoric de referință este format dintr-un set de valori morale, religioase, economice, juridice, estetice etc., pe care o persoană le consideră ca fiind de referință în luarea deciziilor. Pentru aceeași bază de cunoștințe și aceleași reguli de inferență, două persoane pot avea soluții și atitudini diferite. De exemplu, o persoană poate deveni vegetariană dacă, în sistemul valoric de referință, se induce ideea că sacrificarea animalelor este incompatibilă cu celelalte valori etice și religioase, existente deja în sistemul de referință.

Cercetările de management au demonstrat că sistemul valoric de referință are un rol fundamental în luarea deciziilor și, deci, în realizarea performanței sau a nonperformanței (Abrudan, 1999; Beatty, 1998). Valori fundamentale cum sunt munca, cinstea, disciplina, responsabilitatea și generozitatea au contribuit, în mod decisiv, la performanțele manageriale și economice ale Japoniei, după cel de-al doilea război mondial. Din nefericire, nu același lucru se poate spune și despre România, în actuala perioadă de tranziție. Sistemul nostru referențial conține mai mult valori negative decât pozitive, fapt pentru care în loc de performanță s-a ajuns la nonperformanță. Am putea spune chiar că de multe ori a fost vorba nu de *management*, ci de *antimanagement*, mai ales în sectorul de stat. Antimanagementul nu înseamnă inexistența managementului, ci prezența lui, dar reflectată într-un mediu cultural caracterizat prin antivalori cum sunt: nemunca, necinstea, iresponsabilitatea, incompetența, etc. Antimanagementul este managementul care se dezvoltă într-un câmp valoric negativ, în sensul opus performanței și avantajului strategic (Bratianu, 2003, c).

Cu ajutorul modelelor de gândire înțelegem și explicăm fenomenele și procesele care se desfășoară în acest univers în care trăim și în care cunoscutul reprezintă doar o mică parte din imensul necunoscut. Cu cât modelul de gândire este mai simplist, cu atât înțelegerea rezultată va fi mai simplă și mai departe de adevăr. Cu cât modelul de gândire este mai evoluat, cu atât procesarea informațiilor și cunoștințelor produce o înțelegere mai profundă și mai adecvată a lumii înconjurătoare. Cu alte cuvinte, o vedem mai bine. Nu întâmplător, în literatura de specialitate, modelele de gândire se mai numesc și *lentile cognitive*, pentru că într-un anumit fel privim lumea prin ele.

2.3. Modele entropice de gândire (gândirea temporală)

2.3.1. Modelul static

Modelele statice sunt cele mai simple modele de gândire. Uneori, le regăsim doar sub forma unor componente în structura unor modele mai complexe. Modelele statice de gândire reflectă elementele invariante și atemporale din jurul nostru. Privită prin prisma acestor modele, lumea este *statică* sau *cvasistatică*. Cu alte cuvinte, modificările care se produc în jurul nostru sunt atât de puține și de lente, încât ne obișnuim cu felul lor și le considerăm normale. Viața din micile orașe de provincie

are această caracteristică, a unei atmosfere pașnice, a unei lumi în care nu se întâmplă nimic, așa cum povestește Mihail Sadoveanu, într-una din operele sale.

Viața la munte generează, de asemenea, un model static de gândire. Măreția munților rezultă nu numai din frumusețea geometriei lor, dar și din neclintirea lor în fața *timpului*. Este adevărat că anotimpurile îmbracă și dezbracă haina creștelor și schimbă registrul culorilor, dar până și aceste alternanțe, proiectate la scara existențială a munților, par detalii ne semnificative. Pentru cine iubește muntele și se duce în fiecare an în această lume minunată a eternității, modelul static de gândire este *adecvat* și chiar *reconfortant*. Oare cum am reacționa, de exemplu, dacă urcând pe Bucegi, Babele și-ar schimba geometria sau pur și simplu, în locul lor am găsi Acele Cleopatrei din munții Făgăraș?

Modelul static este atrăgător deoarece ne conferă *sentimentul de stabilitate* și de dăinuire în timp a lucrurilor pe care le facem sau în mijlocul cărora trăim. Echilibrul stabil reprezintă unul dintre atracții ale celei mai puternice ai existenței umane. Am putea spune chiar că *echilibrul stabil* reprezintă regula, iar *echilibrul instabil* excepția. Deși acrobații ne-au demonstrat, de nenumărate ori, că se poate merge pe sârmă, oamenii preferă să simtă sub picioarele lor o suprafață solidă și stabilă. Ne conferă *siguranța* pentru ziua de mâine și pentru acele procese pe care le dorim tot timpul să le avem sub control. Orice neconcordanță cu așteptările acestui model ne provoacă stres sau uneori chiar șocuri. Baza de cunoștințe a modelelor statice este relativ săracă și centrată pe *invarianți temporali*. Regulile de inferență sunt puține și sunt dominate de cerințele unor procese statice sau cvasistatice, în raport cu timpul. Sistemul valoric de referință conține elemente care ne conferă sentimente de stabilitate și siguranța zilei de mâine.

Modelele statice reflectă o gândire atemporală, pentru un context dat neschimbător și etern. Datorită acestui fapt, modelele statice sunt adecvate pentru *stări idealizate*, simplificate la maximum și, de cele mai multe ori, depărtate de viața reală. Modelele statice implică uniformitate, pasivitate și gradient nul pentru forțele generalizate ale schimbării. Într-o analiză psihosocială a poporului român, devenită clasică, D. Drăghicescu arată: "*O a doua trăsătură mai puțin pronunțată și caracteristică a istoriei noastre și care se răsfrânge foarte simțitor în natura sufletului nostru etnic este pasivitatea, rezistența defensivă, resemnată, pasivă, supusă, înfrântă, lipsa de energie ofensivă*" (Drăghicescu, 1996, p.344).

Orice schimbare se face în *timp*. Pentru managementul strategic acest lucru este foarte important deoarece, pentru a realiza o schimbare, trebuie ca timpul să devină o variabilă fundamentală a modelului nostru de gândire. Dacă modelul static de gândire nu conține variabila *timp*, atunci cu ajutorul lui nu vom putea înțelege niciodată schimbarea, indiferent de natura ei. Mai mult chiar, gândind static vom dori stabilitate și atunci ne vom opune la orice schimbare. Gândirea statică devine astfel o forță rezistivă importantă în procesul de implementare a unei schimbări, în procesul de implementare a unei strategii, deci, în procesul de management strategic. Profund cunoscător al spiritualității românești, L. Blaga nota în acest sens: "*Românul nu va încerca să schimbe cursul lucrurilor, nici să modifice configurația pământului... Ulițele unui sat de munte se pierd printre stânci, șerpuitoare ca pâraiele. Ulițele, mai bucuroși ocolesc stâncile, în loc de a le tăia*" (Blaga, 1990, p.255).

Modelele statice de gândire se manifestă prin crearea unui comportament pasiv, caracterizat prin formarea unor automatisme funcționale și stări inertiiale puternice, la orice încercare de schimbare (Brătianu și Atanasiu, 2000). Se formează o mentalitate care devine invariant la schimbare, mai ales la schimbările profunde. Dacă, totuși, se produc astfel de schimbări, modelul generează *șocuri de adaptare*, care pun în dificultate comportamentul persoanei în cauză. Folosind o metaforă, modelul static de gândire este un *model de gelatină*. Limbajul de lemn și gândirea de gelatină sunt moșteniri ai

trecutului, dar sunt încă prezente în comportamentul nostru și astăzi, datorită inerției foarte mari a mentalității.

Nu putem încheia argumentația noastră despre acest model de gelatină fără a-l cita pe Farfuridi din celebra operă a lui I. L. Caragiale “O scrisoare pierdută”: “*Iată dar opinia mea. Din două una, dați-mi voie: ori să se revizuiască primesc! dar să nu se schimbe nimica; ori să nu se revizuiască, primesc! Dar atunci să se schimbe pe ici, pe colo, și anume în punctele esențiale ... Din această dilemă nu putem ieși... ”.*

Iar, în final, iată și un punct de vedere personal (Turcoiu, 1991), scris în 1991 și citit în ședința Cenaclului „Cincinat Pavelescu” din București, în data de 04.03.1991:

RONDEL SOCIAL :

*Social nu văd schimbări,
Democratice, utile.
Avansăm pe vechi cărări,
Cu relații și cu pile.*

*Nulități mai urcă-n scări,
Se resping valori fertile,
Social nu văd schimbări,
Democratice, utile.*

*Inerția dă stagnări,
Iar reformele-s debile,
In cultură sunt ratări,
Sefii vor averi stabile,*

Social...nu văd schimbări !

2.3.2. Modelul dinamic

Modelele dinamice de gândire încorporează *timpul*, ca o mărime fundamentală. Timpul este liniar și unidirecțional, așa cum suntem asigurați, în orice moment, de ceasurile care ne impregnează existența zilnică cu tic-tac-urile lor. Modelele dinamice sunt *modele de echilibru*, deoarece timpul este prezent ca o variabilă de stare, care nu are sens preferențial. De exemplu, deplasarea unui automobil se caracterizează prin viteză, dar viteza nu încorporează sensul de deplasare al automobilului, respectiv sensul desfășurării în raport cu axa timpului.

Modelele dinamice de echilibru au la bază procese reversibile și legi de conservare. Totodată, procesele se dezvoltă liniar, permițând aplicarea principiului de suprapunere a efectelor. Modelele dinamice de echilibru au fost construite și introduse în educația noastră școlară cu ajutorul mecanicii clasice și, respectiv, al termodinamicii clasice. Cu ajutorul acestor modele a fost posibilă nu numai explicarea naturii în secolele trecute, dar și construirea unui univers tehnologic cu care ne-am obișnuit

atât de mult, încât am crede că este o componentă a naturii înconjurătoare. Pentru a înțelege esența unui model dinamic vom considera deplasarea unui automobil de la București la Pitești. Schematic acest proces se prezintă în fig. 2.1. Construirea unui astfel de model presupune următoarele etape:

- Acceptarea mișcării și descrierea acesteia printr-o schemă și, respectiv, printr-o ecuație matematică.
- Definirea parametrilor mișcării. În cazul de față, acești parametri pot fi viteza și accelerația.
- Definirea forțelor care generează mișcarea și evaluarea comportării lor în timp.
- Generalizarea modelului.

Pentru cazul considerat, remarcăm faptul că deplasarea mobilului M se poate face în ambele sensuri, fără nici un fel de restricție, ceea ce permite ca mișcarea să fie reversibilă. Procesele reversibile se caracterizează prin existența continuă a unui *echilibru intern și extern* în timpul transformării. Procesele reversibile sunt procese *ideale*. Din acest motiv au fost folosite permanent în mecanica clasică și în termodinamică, pentru simplitatea lor și pentru puterea lor analitică. Modelele dinamice se caracterizează printr-o bază de cunoștințe mult mai bogată, decât în cazul modelelor statice și prin reguli de inferență variate, care includ timpul ca variabilă. Sistemul valoric de referință cuprinde, însă, elemente ideale și echivalente în timp: o oră este echivalentă cu o altă oră, indiferent de conținutul valoric al orelor respective.

În managementul strategic, modelele dinamice permit schimbarea și se bucură de un real interes în acest sens. Cu ajutorul lor se pot identifica și analiza parametrii schimbării, precum și forțele generalizate care produc această mișcare. Pentru cei care lucrează în managementul schimbării, modelele dinamice pot contribui la anticiparea și definirea stărilor ideale ale transformării urmând ca, pentru adecvarea rezultatelor la viața reală, să se folosească și alte modele de gândire.

2.3.3. Modelul entropic

Modelele entropice sunt cele mai evolute modele de gândire raportate la axa timpului. Schimbările care se produc în viața reală sunt ireversibile, iar aceste modele entropice sunt capabile să surprindă ireversibilitatea.

Conceptul de *ireversibilitate* a fost introdus pentru prima dată în termodinamică, iar ca măsură a ireversibilității a fost propusă de către Clausius *entropia*. În procesele reale, în timp ce energia unui sistem perfect izolat rămâne constantă, entropia lui *crește* la orice transformare. Conceptul de entropie a fost preluat și generalizat și în alte domenii, devenind astfel un *indicator de evoluție*. Entropia introduce o *săgeată a timpului*, viitorul fiind sensul în care crește entropia.

Să reluăm exemplul prezentat în fig. 2.1 și să considerăm *timpul* în evoluția lui dinspre *trecut* spre *viitor* (fig. 2.2). Dacă încorporăm în modelul de gândire *sensul* desfășurării în timp a procesului, deplasarea mobilului M de la București la Pitești nu mai este echivalentă cu deplasarea aceluiași mobil de la Pitești la București. Un astfel de model de gândire se apropie foarte mult de viața reală, în care sensul desfășurării proceselor, dat de timp, este determinant.

Modelele entropice sunt *modele dinamice de non-echilibru*, deoarece între forțele interne și cele externe entității, care este supusă procesului de transformare, există în permanență un dezechilibru. Tocmai acest dezechilibru generează nevoia de schimbare, pentru a ajunge la o stare de echilibru (Drucker, 1999; Drucker, 2000). Dar, stările de echilibru sunt stări ideale, care au sens numai în modelele noastre de gândire, nu și în viața reală.

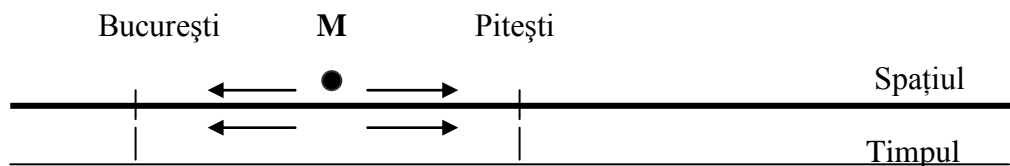


Fig. 2.1. Modelul dinamic de echilibru

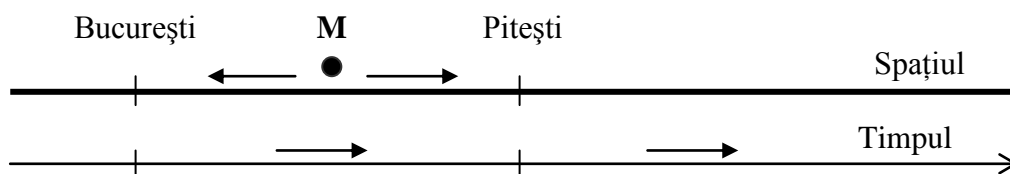


Fig. 2.2. Modelul entropic

Să considerăm o organizație oarecare, într-o perspectivă de timp de 4-5 ani. Să presupunem că la începutul analizei noastre organizația se afla într-o stare aproape de echilibru. Evaluarea mediului extern al organizației, la un moment dat, conduce la concluzia că, în perspectiva celor 4-5 ani, mediul de afaceri va înregistra modificări importante care vor intensifica concurența. Pentru realizarea unei competitivități strategice, organizația va trebui să adopte decizii care să conducă la reducerea dezechilibrului pe care forțele competiției îl vor produce și, respectiv, la realizarea unei evoluții în timp, caracterizată printr-o creștere minimă de entropie. Modelul de gândire folosit într-o astfel de situație trebuie să încorporeze reguli de inferență bazate pe ecuații matematice complexe și pe o bază de cunoștințe foarte bogată, atât în caracterizarea mediului intern al organizației, cât și a celui extern concurențial.

Dezechilibrul existent între forțele interne și cele externe organizației trebuie să fie funcțional, în sensul capacității de a-l controla și nu disfuncțional, în sensul producerii unor șocuri cu consecințe dramatice pentru organizație, care pot provoca falimentarea acesteia. Modelele entropice de gândire permit aproximarea foarte bună a unor astfel de realități și, de aceea, aceste modele trebuie bine însușite de către manageri și folosite cu eficiență în managementul schimbării și cel strategic.

2.4. Modele funcționale de gândire

2.4.1. Modelul liniar

Modelele de gândire liniare sunt cele mai răspândite modele de gândire și de acțiune. Acestea au pătruns atât de mult în viața noastră de fiecare zi, încât le considerăm ca fiind *normale* și, de multe ori, facem greșeala să considerăm că sunt singurele modele de gândire de care beneficiem.

Modelele de gândire liniare *au permis dezvoltarea științei și tehnologiei* până la începutul secolului XX, când au început să se dezvolte modelele neliniare. Folosirea lor masivă a făcut ca *gândirea liniară* să devină aproape un standard, toate celelalte modalități de a gândi fiind considerate

excepții. Educația școlară este centrată aproape exclusiv pe gândirea liniară, începând cu primele clase, când se învață conceptele de bază. *Aritmetica*, bunăoară, este rezultatul unei gândiri liniare și, prin învățarea acesteia în mod instituționalizat, se formează, în bună parte, un model liniar de gândire.

Să ne amintim, de exemplu, de următorul tip de probleme: un muncitor lucrează la strung 5 piese într-o oră; câte piese face muncitorul în 2 ore? Răspunsul este simplu: $5 \times 2 = 10$ piese. Deci, muncitorul produce în 2 ore de două ori mai multe piese decât într-o singură oră, în 3 ore de trei ori mai multe piese decât într-o singură oră ș.a.m.d. Este evident faptul că problema are un puternic caracter didactic, dar rezolvarea acestor tipuri de probleme conduce la ideea că, într-adevăr, o oră de lucru la strung luni dimineața este echivalentă cu o oră de lucru miercuri la prânz sau cu o oră de lucru vineri la sfârșitul programului, ceea ce nu este adevărat. Deși orele reprezintă durate de timp echivalente, conținutul lor cu activități le diferențiază din punct de vedere calitativ. Gândirea liniară apare astfel ca o *simplificare* a unor procese cognitive mult mai complexe.

La dezvoltarea gândirii liniare a contribuit, în mod decisiv, și *sistemul de măsurare a mărimilor fizice*, care face parte, parcă, din existența noastră. Este normal ca 2 kg de mere plus 3 kg de mere să facă 5 kg de mere. Suntem de acord ca într-o sticlă să putem turna apă sau vin și să considerăm că avem aceeași capacitate. Măsurăm lungimile cu metrul și suntem de acord că o sfoară cu lungimea de 4 m, care este împărțită în mod egal, la două persoane, conduce la un rezultat de 2 m de sfoară pentru fiecare. Banalitatea acestor exemple nu face decât să sublinieze cât de mult ne domină gândirea liniară și cât de greu este să-i definim limitele de acceptabilitate.

Gândirea liniară a creat un câmp de atracție atât de puternic în jurul nostru, încât cu greu vom reuși să ne desprindem de ea. Cu toate acestea, gândirea liniară reprezintă pentru noi toți un câștig extraordinar și nu ne propunem să o aruncăm la coș. Mai avem nevoie de ea. Dar a sosit timpul să-i definim mai bine domeniul de aplicabilitate și să fim conștienți de faptul că *liniaritatea* nu constituie decât o *modalitate de aproximare* a realității și nu realitatea însăși.

Sistemul *democratic* permite o valorificare excelentă a gândirii liniare, întrucât un vot este egal cu un alt vot, indiferent de cei care votează. Dar, pentru ca folosirea modelului liniar de gândire să fie eficientă, este necesară o bună înțelegere a proceselor sociale și, respectiv, a sistemului democratic. Din nefericire pentru noi, după 1990, societatea a considerat un panaceu general și a introdus modul de gândire și de acțiune democratică în toate domeniile vieții sociale, chiar și acolo unde istoria omenirii nu a permis niciodată acest lucru. La noi, la români, acest lucru a fost posibil tocmai ca o dovadă a neînțelegerii adevăratelor funcții și atribuții ale modelelor liniare de gândire. S-a ajuns, de exemplu, ca în sistemele universitare să se voteze valoarea. Prin natura ei intrinsecă valoarea este un concept neliniar și, deci nu poate fi folosit la paritate sau în mod echivalent cu conceptul de vot democratic, care este de tip liniar. Astfel, vom ajunge la situația paradoxală în care am supune votului democratic de validare însăși legile lui Newton (Brătianu, 2002, d).

Baza de cunoștințe a modelului de gândire liniară este bogată, dar structurată în *elemente cognitive aditive*. Regulile de inferență au la bază proprietățile spațiilor liniare și principiul *suprapunerii efectelor*. Este un principiu fundamental al gândirii liniare care permite construirea de soluții mai complicate prin suprapunerea unor soluții mai simple. Cu alte cuvinte, orice problemă poate fi descompusă, conform acestui principiu, într-o serie de probleme mai simple, care au soluții evidente sau mai ușor de obținut. Odată obținute, aceste soluții se suprapun astfel, ca rezultatul final să reprezinte suma soluțiilor elementare. Sistemul valoric al gândirii liniare se caracterizează prin ideea de *echivalență* a evenimentelor. Este, evident, o simplificare, dar operează eficient în domenii în care viața reală se apropie foarte mult de principiul suprapunerii efectelor.

Gândirea liniară a devenit, datorită simplității ei, cel mai folosit model de gândire în administrația publică (Alexandru, 1999; Alexandru, 2000). Combinând gândirea liniară cu limbajul de

lemn și birocrația s-au produs sisteme administrative extrem de puternice, dar ineficiente. De aceea, unul dintre obiectivele majore ale managementului strategic în administrația publică este de a schimba modelul de gândire liniară cu un model de gândire neliniară, respectiv atitudinea plată și incoloră cu o atitudine valoric diferențiată față de cetățeni și problemele lor.

2.4.2. Modelul neliniar

Prin varietatea infinită a formelor geometrice și prin desfășurarea diferențiată a proceselor, natura se prezintă ca un *continuum neliniar*. Totodată, psihologia și sociologia pun în evidență esența neliniară a omului și, respectiv, a societății. Într-un astfel de mediu sau context nu se mai poate aplica principiul suprapunerii efectelor. Modelul de gândire neliniară rămâne o aproximare a realului, dar o aproximare mult mai adecvată decât modelul de gândire liniară, deoarece *eroarea de aproximare cognitivă* poate fi făcută foarte mică.

Universitățile sunt prin însăși natura lor sisteme valorice. La fel și academiile sau institutele de cercetare științifică. În aceste *medii intelectuale*, gândirea liniară este falimentară. De aceea, modelul liniar trebuie înlocuit cu modelul neliniar. Un om nu este egal cu un alt om, fiecare având valoarea lui intelectuală și o capacitate de creație diferită. O oră nu mai este egală cu o altă oră, din punct de vedere al muncii de creație. Gândirea neliniară nu se mai poate măsura în ore de activitate, ci în rezultate produse. Specialiștii în creativitate au demonstrat cum variază *densitatea de idei* în timpul procesului de creație și cum se dilată sau se contractă, din punct de vedere psihologic, în această activitate atât de complexă. A folosi condica de prezență pentru munca de creație este un paradox creat tocmai de o cultură birocratică, bazată pe gândirea liniară în evaluarea unui proces puternic neliniar.

Din păcate, finanștii folosesc încă modele de gândire liniară pentru a evalua o serie de activități tipic neliniare și de a stabili grile de salarizare pentru cei implicați în aceste activități. O demonstrație în acest caz o constituie *legislația financiară și legislația muncii*, încă aplicate, în prezent în România. Această abordare a condus în mod sistematic la descurajarea valorilor să producă și la promovarea non-valorilor. Rezultatele le cunoaștem foarte bine: scăderea drastică a producției științifice și plecarea definitivă din țară a multor tineri inteligenți și valoroși.

Reflexul egalitarismului din regimul socialist s-a transformat într-o *cultură a mediocrității*, care respinge prin centrifugare orice valoare. Singura alternativă viabilă la această stare de lucruri o constituie introducerea competiției în toate domeniile vieții sociale și înlocuirea modelelor liniare cu modele neliniare pentru sistemele valorice. Administrația publică este unul dintre domeniile cele mai importante în care este necesară această schimbare (Brătianu, 2002, c).

Dacă realizarea modelelor de gândire neliniară este dificilă, atunci implementarea lor în organizațiile nonprofit și în administrația publică este foarte dificilă, dacă nu chiar imposibilă uneori. Trecerea de la modelul liniar la cel neliniar se face prin schimbarea integrală a *regulilor de inferență* și, respectiv, a *sistemului valoric de referință*. Baza de cunoștințe a modelului poate rămâne aceeași, într-o primă etapă; ulterior se poate îmbogăți. Caracteristic pentru regulile de inferență ale modelului neliniar este efectul de *sinergie* pe care îl poate produce, respectiv obținerea unui rezultat care depășește calitativ sau cantitativ suma componentelor luate în considerație. Este rezultatul principiului de *amplificare* a efectelor prin corelarea lor. Acest principiu este foarte important în managementul strategic, în special în etapa de implementare a strategiilor.

Elevii de liceu învață la fizică teoria scripetilor. Aplicând această teorie la scoaterea apei dintr-o fântână, ei știu că există o relație directă, *de proporționalitate* între forța cu care se trage lanțul și greutatea apei din găleată. Pentru a realiza, deci, un proces de scoatere a apei dintr-o fântână cu ajutorul unui scripet, gândirea liniară este perfectă. Dacă se trece, însă, la scoaterea apei din aceeași

fântână, folosindu-se o pompă acționată cu un motor electric, între apăsarea butonului de pornire a pompei și greutatea apei extrase din fântână nu mai există o relație de proporționalitate. Pentru a înțelege și respectiv a folosi un astfel de sistem de alimentare cu apă, gândirea liniară devine inutilizabilă. Această gândire trebuie înlocuită cu gândirea neliniară, bazată pe interacțiunea câmpurilor și nu a unor mecanisme rigide.

Schimbând planul forțelor, în administrația publică există un mod preponderent o gândire liniară deși *majoritatea proceselor sunt neliniare*. Neînțelegerea acestui fapt conduce în mod necesar la proasta organizare a serviciilor pentru populație și, respectiv, la o folosire *ineficientă* a timpului. Totodată, interminabilele șiruri de așteptare la casele de plată a taxelor și impozitelor sau la obținerea unor aprobări de la diferitele birouri din primării sau din administrațiile publice, demonstrează imposibilitatea rezolvării eficiente a problemelor neliniare, folosind modele de gândire și de comportament liniare.

2.4.3. Modelul determinist

Ca și modelele liniare, modelele deterministe au dominat secolele precedente și au contribuit, în mod esențial, la progresul științelor și dezvoltarea tehnologică. Aspirația omului pentru *stabilitate* și *siguranța zilei de mâine* a condus, în mod nemijlocit, la dezvoltarea *modelelor deterministe*, care au la bază ideea că fenomenele și procesele din natură și din universul tehnologic se produc pe baza unor *legi fundamentale deterministe*. Aceasta înseamnă că, în aceleași condiții de mediu și pentru aceiași parametri valorici, fenomenele se produc întotdeauna la fel (Brătianu, 2000, d).

Pentru a ilustra cum acționează un model de gândire determinist să considerăm un experiment simplu, cu două corpuri aflate la temperaturi diferite care sunt puse în contact direct. Rezultatul este întotdeauna același: căldura se transferă de la corpul cu temperatura mai ridicată la corpul cu temperatura mai scăzută. Deoarece acest lucru este valabil în orice situație și orice secol al istoriei umane, modelul de gândire corespunzător a fost folosit în mod eficient la construcția caselor, la confecționarea îmbrăcăminții, la realizarea echipamentelor termice industriale, precum și a instalațiilor și aparatelor frigorifice și de climatizare folosite din ce în ce mai mult.

Modelele deterministe se construiesc în școală, prin aproape întreg curriculum administrat elevilor și studenților. Rigoarea matematicii și a gramaticii, legile din fizică și din chimie, existența până nu de mult a manualelor unice și a adevărilor unice, toate au contribuit și continuă să contribuie la formarea modelelor de gândire deterministe.

De modelele deterministe putem însă vorbi și în alte domenii de activitate. Să ne gândim, de pildă, la *mersul trenurilor*. Presupunând că totul se întâmplă așa cum se prezintă în orarul trenurilor de călători, mersul trenurilor reprezintă într-adevăr un rezultat tipic pentru gândirea deterministă. Nu numai orele de plecare a trenurilor au importanța lor, dar și conexiunile care se fac pentru diferite destinații din țară și din străinătate. Totul este programat și respectat pentru un întreg an de zile. De aici decurge și puterea modelului de gândire determinist în *reglementarea* și *progamarea* unor activități sociale, în mod eficient și ușor controlabile.

Un alt domeniu de interes practic pentru folosirea gândirii deterministe o constituie *circulația rutieră* pe drumurile publice. Pentru evitarea accidentelor de circulație și ordonarea traficului rutier, în fiecare țară au fost elaborate *reglementări* care sunt obligatorii pentru toți conducătorii de automobile. Pentru a impune respectarea acestor reglementări, legile prevăd o serie de penalizări, a căror aplicare este asigurată de agenții de circulație. Circulația rutieră este un proces tipic de *management determinist* aplicat unor *evenimente aleatoare*.

Modelele de gândire deterministe sunt *modele dinamice cu rezultate anticipate*, pe baza unor legități sau reglementări de natură statică. Tocmai existența acestui paradox conduce la certitudinea rezultatelor și, respectiv, la crearea acelui sentiment de securitate și siguranță pentru ziua de astăzi, dar mai ales pentru cea de mâine. Ca și modelele liniare, modelele de gândire deterministe sunt foarte mult folosite în administrația publică. Aceste modele conferă organizației *rigurozitate* și *disciplină a muncii*, iar cetățenilor care beneficiază de activitatea organizației le conferă certitudine și stabilitate. Afirmția este valabilă însă numai pentru țările cu grad superior de civilizație, în care administrația publică își exercită cu responsabilitate atribuțiile.

Managementul a beneficiat întotdeauna de pe urma acestor modele deterministe, deoarece cu ajutorul lor se creează structuri funcționale care evoluează stabil și sigur. Modelele deterministe sunt folosite pentru a reduce *entropia sistemelor* și, respectiv, pentru a crește *gradul de control* al funcționării acestor sisteme. Modelele deterministe nu trebuie însă folosite în mod exclusivist, mai ales în acele domenii în care procesele au o natură aleatoare, deoarece conduc la birocrație și rutină, la ineficiență și erodarea progresivă a motivației.

2.4.4. Modelul aleator

Poate că *modelul aleator* cel mai cunoscut este *prognoza meteorologică*. O urmărim în fiecare seară la radio sau la televizor ca să știm ce ne așteaptă a doua zi și, respectiv, cum să ne îmbrăcăm. Deși s-a întâmplat de atâtea ori să purtăm umbrela cu noi degeaba, să ne îmbrăcăm mai gros decât a fost nevoie sau să constatăm că frigul de afară a depășit așteptările noastre, continuăm să urmărim aceste prognoze meteo.

Spre deosebire de modelele deterministe de gândire, *modelele aleatoare* au la bază ideea că evenimentele nu se produc cu certitudine, ci cu o anumită *probabilitate*. Cu cât valoarea probabilității este mai mare, cu atât șansele de a se produce evenimentul respectiv sunt mai mari și noi avem o anumită garanție. De exemplu, dacă probabilitatea ca mâine să plouă este de 90%, suntem aproape siguri că va ploua. Dar, dacă valoarea acestei probabilități este de numai 5%, nici măcar nu ne mai ostenim să luăm umbrela cu noi.

Modelul de gândire aleatoare sau probabilistă este un *model general* față de care gândirea deterministă apare ca un *caz particular*, la limită, când probabilitatea producerii unui eveniment este egală cu unitatea. În cazul modelului determinist, evenimentele se produc sau nu se produc; dar, în cazul producerii lor există o certitudine bazată pe legi sau pe reglementări. În cazul gândirii aleatoare, evenimentele se produc sau nu se produc, dar regulile de inferență ale modelului nu conferă certitudine producerii lor. Mai mult chiar, evenimentele se pot *condiționa* între ele, astfel încât probabilitatea de producere este rezultatul unor combinații de probabilități elementare. Să ne gândim, de exemplu, la calitatea vinului produs într-o anumită zonă a țării. Aceasta depinde, în primul rând, de calitatea strugurilor recoltați care, la rândul ei, depinde de atâtea alte condiționări.

Modelele de gândire aleatoare sunt mult mai dificil de construit și, mai ales, de implementat, în raport cu modelele deterministe, deși natura și societatea umană generează evenimente aleatoare și nu deterministe. Dificultatea provine și din tendința noastră de a asocia probabilităților conotații *subiective*, respectiv de a include în sistemul valoric de referință al modelului de gândire aleator proiecțiile câmpului nostru motivațional. Folosirea modelelor de gândire aleatoare este extrem de utilă în acele domenii de activitate în care se produc *evenimente rare*, dar cu consecințe importante asupra societății. În această categorie de evenimente rare intră calamitățile naturale, accidente aviatice, accidente din industria chimică și accidente nucleare.

Managementul strategic are nevoie de modele de gândire aleatoare, pentru a crește *șansele de succes* în implementarea strategiilor. Practic, managementul strategic ar trebui să opereze numai cu modele aleatoare, deoarece *crearea de strategii* pe termen lung se face luând în considerație parametrii interni ai organizației, iar aceștia au variații diferite în timp și nu pot fi estimați cu certitudine. Tocmai în aceasta constă secretul managementului strategic, în abordarea unor modele cât mai apropiate de condițiile reale ale vieții și de evaluare cât mai bună a probabilităților asociate diferitelor evenimente, în evoluția lor dinamică.

În managementul resurselor umane, procesele de selecție a resurselor umane, de motivare a lor sau de echilibrare a puterii formale cu cea informală dintr-o organizație nu sunt procese deterministe, ci aleatoare, deoarece rezultatele acestor procese nu sunt evenimente certe.

Totodată, modelele aleatoare iau în considerație și posibilitatea apariției unor *evenimente complet noi*, dar care pot fi anticipate. În acest sens, modelele aleatoare se combină foarte bine cu *modelele inovatoare*, care au ca scop generarea de noi soluții.

2.5. Modele generative de gândire

2.5.1. Modelul inteligent

S-ar putea ca sintagma de *gândire inteligentă* să pară forțată, deoarece fiecare model de gândire înglobează o anumită inteligență. Gândirea însăși nu poate exista fără inteligență, indiferent de gradul ei de manifestare. Cu toate acestea vom folosi această sintagmă pentru a evidenția rolul jucat de inteligență în modul nostru de gândire și acțiune. *Modelele inteligente* pun accentul pe contribuția intensivă a inteligenței în *optimizarea resurselor de gândire* și în folosirea eficientă a bazei de cunoștințe, astfel ca soluțiile obținute să fie dintre cele mai performante.

Modelele inteligente generează soluții din *mulțimea soluțiilor posibile și existente*. În interpretarea noastră, modelele inteligente nu creează soluții noi, inexistente în spectrul soluțiilor posibile, ci oferă cele mai bune soluții dintre cele existente deja. Ca atare, prin sintagma de gândire inteligentă putem evidenția *capacitatea* unei persoane de a formula cele mai bune soluții pentru o problemă dată. Spunem că o soluție este inteligentă atunci când aceasta oferă un avantaj net în comparație cu celelalte soluții. Acest avantaj poate fi de calitate, de eficiență sau de timp.

Pentru a ilustra această caracteristică fundamentală a gândirii inteligente să reamintim una dintre întâmplările de la Menlo Park, legată de viața celebrului Edison. Se lucra intens la găsirea unei forme geometrice cât mai funcționale a becului electric, în sensul de a permite funcționarea lui un timp cât mai îndelungat. Aceasta însemna să se dimensioneze bulbul de sticlă astfel, încât căldura degajată de filament să poată fi evacuată cât mai rapid spre exterior. Împărțită în probleme mai simple, problema inițială a condus la nevoia de a evalua volumul de aer conținut de bulbul de sticlă, în condițiile în care se testau bulbi de sticlă cu geometrii variate și foarte complicate. Calculele matematice erau laborioase și durau prea mult pentru ritmul în care se desfășurau celelalte activități, la acea vreme.

Edison a renunțat la aceste calcule și a oferit o soluție uluitoare de simplă și eficientă. El a umplut bulbul de sticlă cu apă, pe care a turnat-o apoi într-un cilindru gradat în unități de volum. Elementele cognitive elaborării acestei soluții erau cunoscute și disponibile pentru toți cei care lucrau în laborator. Metoda de măsurare cu cilindrul gradat era, de asemenea, cunoscută. A fost însă nevoie de o gândire inteligentă pentru a oferi o soluție net avantajoasă față de toate celelalte soluții posibile pe care le gândeau colaboratorii lui Edison.

Spre deosebire de toate celelalte modele de gândire prezentate anterior, gândirea inteligentă funcționează ca un *sistem adaptabil*. Aceasta înseamnă că baza de cunoștințe a modelului de gândire inteligentă este *dinamică și adaptativă*. Este dinamică în sensul că se poate modifica în timp nu numai prin îmbogățire, așa cum se poate întâmpla și în alte cazuri prezentate anterior, dar se și poate *restructura* în timp. Restructurarea cunoștințelor se face pentru adaptarea modelului de gândire prin *integrarea experienței*. În acest sens, unii specialiști consideră inteligența ca fiind capacitatea de utilizare a experienței proprii în adaptarea la împrejurări noi, iar Piaget sublinia importanța funcției de adaptare a inteligenței.

În timp ce pentru baza de cunoștințe este importantă adaptarea ei permanentă, prin îmbogățire și restructurare, pentru regulile de inferență este importantă *puterea lor combinatorică*. Aceasta este principala cale de generare a soluțiilor posibile. Cu cât crește numărul soluțiilor posibile, cu atât cresc șansele obținerii unor răspunsuri dintre cele mai eficiente și mai bune din punct de vedere calitativ. De fapt, testele de inteligență explorează îndeosebi această putere combinatorică. Dacă pentru o problemă dată, o persoană dotată cu o gândire inteligentă medie oferă 2-3 soluții, o persoană într-adevăr inteligentă poate oferi 20-30 de soluții posibile. În aceste condiții, șansa găsirii celei mai bune soluții crește semnificativ. Subliniem încă odată faptul că, toate aceste soluții au elemente cunoscute și nu implică invenții sau inovații. Revenind la experiențele lui Edison și la soluția oferită de el pentru evaluarea volumului de aer din bulbul de sticlă al unui bec electric, el nu a creat nimic nou și nu a inventat nici un aparat pentru măsurare, ci a folosit o foarte cunoscută metodă de măsurare a volumelor de lichid cu ajutorul unui cilindru gradat.

În viață sunt situații limită, când soluția unei probleme trebuie dată practic instantaneu, în secunde sau fracțiuni de secunde. În acest context, când marea majoritate a oamenilor rămân practic blocați de evenimentele produse, oamenii inteligenți găsesc soluții. În situații limită, de supraviețuire, când timpul devine restricția cea mai importantă, *generarea de soluții* este vitală și nu eficiența lor. Astfel de situații apar frecvent în cazurile care pot duce la accidente rutiere, la accidente de navigație maritimă și aerospațială, precum și în cazul incidentelor și accidentelor din industrie cu potențial de risc ridicat. Instrucția și antrenamentul pot contribui în acest context la simularea elementelor cognitive și atitudinale de experiență și la integrarea lor în baza de cunoștințe și respectiv, în mulțimea regulilor de inferență.

Intenția noastră de a contura gândirea inteligentă în zona soluțiilor cunoscute este pur metodică. În realitate, inteligența integrează și elemente de creativitate, după cum și creativitatea integrează elemente de inteligență. Uneori, este chiar foarte greu să distingi între valorificarea inteligenței a experienței și contribuția creativității în generarea soluțiilor. Această zonă de interferență a fost numită de specialiști *gândirea laterală*. Principala caracteristică a acestui model de gândire este de a genera cât mai multe soluții posibile, pentru a crește baza de selecție a celor mai bune.

Revenind la gândirea inteligentă, trebuie să subliniem că rolul ei este nu numai de a genera soluții eficiente, dar și de a avea modele de comportament inteligente care să contribuie la implementarea soluțiilor. Dacă am rămâne doar la enunțarea unei soluții nu am realizat nimic. Succesul gândirii inteligente este asigurat tocmai de implementarea soluției și crearea condițiilor necesare pentru obținerea obiectivelor propuse. Din acest punct de vedere, gândirea inteligentă este mai puternică decât gândirea creatoare, la care accentul se pune pe elementele de inovare și de invenție. Gândirea inteligentă este prin excelență o *gândire dinamică, cu ingrediente de gândire aleatoare*. Pentru manageri și management, dezvoltarea unei gândiri inteligente este esențială atât în elaborarea strategiilor, cât și în implementarea lor, asigurând eficiență în procesul de management strategic.

2.5.2. Modelul creator

Modelul creator se deosebește de toate celelalte modele de gândire, prin accentul pe care îl pune pe *elementele de noutate* ale soluțiilor. Acest model este complementar gândirii inteligente, deși există o zonă de interferență greu de definit, dar ușor de acceptat.

Soluțiile generate de gândirea creatoare *explorează necunoscutul*, propunând abordări originale, cu un conținut variabil de noutate, care le proiectează în gândirea convențională, în spectrul inovației și al invenției. Creatorii au această putere intelectuală și artistică de a căuta soluții acolo unde oamenii de rând nu știu sau nu cutează să caute. Creatorii au această putere de a ieși din procedurile prestabilite și din gândirea standardizată.

Modelele creatoare pot genera și soluții neadecvate sau nenecesare, dar acesta este un risc infinit de mic în comparație cu avantajele pe care le încorporează soluțiile noi, care nu au fost gândite de alții. De altfel, putem afirma, fără a greși prea mult, că întregul progres al omenirii nu ar fi fost posibil fără existența și folosirea modelelor creatoare de gândire. Universul tehnologic în care trăim, și fără de care viața noastră ar fi practic lipsită de sens, este un produs al cutezanței creatoare a omenirii, al performanței acestor modele de gândire creatoare.

Gândirea creatoare este prin excelență *dinamică, aleatoare și neliniară*. Componenta de bază a modelului creator de gândire este *inspirația*, care se manifestă printr-o neliniaritate extrem de puternică. De fapt, inspirația poate fi considerată o componentă fundamentală a creativității, deoarece fără inspirație nu pot fi concepute soluțiile originale. Inspirația poate fi considerată un fel de masă critică a procesului de inovare, care produce și asigură reacția în lanț a soluției. Edison spunea deseori că, în munca de creație, 99% este transpirație și numai 1% este inspirație. A uitat însă să sublinieze faptul că, fără acest 1% de inspirație modelul de gândire nu mai este creator, iar transpirația în sine este necesară, dar nu și suficientă.

Managementul strategic nu poate fi conceput fără participarea directă a modelelor inteligente și a celor creatoare, care se completează reciproc într-un mod fericit. În management, modelul creator participă nu numai la elaborarea soluției dar și la *implementarea acesteia*, prin o analiză atentă a obstacolelor posibile în calea implementării soluției și înlăturarea lor.

Managementul strategic folosește foarte mult modelele creatoare, pentru a obține strategii care să conducă la realizarea avantajelor competitive în mediul concurențial. Și cum acest mediu are o dinamică foarte puternică, modelele creatoare sunt singurele care pot genera, pentru noile condiții și poziții ale competitorilor, *soluții viabile* care să asigure nu numai supraviețuirea, dar și succesul organizației.

Sunt organizații, ca de pildă cele din sistemul de administrație publică, în care soluțiile *originale* sunt privite cu *suspiciune*, iar cei care încearcă să schimbe ceva prin promovarea elementelor de noutate sunt marginalizați sau chiar penalizați. Aceasta, deoarece organizațiile din administrația publică de la noi sunt dominate de o cultură instituțională bazată îndeosebi pe modele de gândire statice, liniare și deterministe.

Și totuși, administrația publică este mai mult decât o muncă de rutină și o structură statică în timp, fapt ce impune abordări moderne oferite de managementul strategic. În acest context, modelele de gândire creatoare sunt necesare și contribuie în mod direct la generarea unor soluții eficiente prin originalitatea lor, care permit acestor organizații să se adapteze continuu la cerințele unui mediu extern dinamic și pretențios.

2.5.3. Modelul strategic

Modelul strategic este un produs al armonizării gândirii inteligente cu gândirea creatoare. Aceasta înseamnă că, de fapt, la bază stau modelele de gândire dinamice, entropice, neliniare și aleatoare, cu accentul pus pe neliniaritate și creație. Aceste modele de gândire se pot combina în proporții diferite, dar rezultatul final trebuie să se caracterizeze prin existența unui *efect sinergetic* și *deschiderea spre creativitate*. Totodată, gândirea strategică operează în timp, pe perioade de timp de 3-5 ani sau chiar mai mari, de 5-10 ani.

Indiferent de perioada istorică la care ne-am putea referi, marile companii sau organizații administrative și-au dezvoltat o cultură instituțională proprie, menită să contribuie la succesul acestora. De cele mai multe ori, aceste culturi pun accentul pe *logică, raționalitate și conformitate*. Astfel, se asigură succesul organizației măsurat în termeni de eficiență economică și de stabilitate instituțională. Dar este un succes proiectat pe termen scurt. Pe termen mediu și lung, mediul extern organizației în cauză se schimbă foarte mult și atunci apar probleme de *adaptare dinamică* și de elaborare care să asigure avantaje competitive. Pentru a face față acestor cerințe, modelul de gândire folosit trebuie să conțină o puternică componentă creatoare.

Generarea strategiilor nu se poate face folosind metode de analiză statică și liniară, ci apelând la metode neliniare, entropice și aleatoare, simultan cu declanșarea creativității. Marii strategii ai lumii, ca de altfel și marii artiști sau inventatori au stăpânit în mod eficient metodele raționale de analiză, dar au generat soluții creatoare bazându-se pe *capacități intelectuale indefinibile și intangibile*. *Gândirea strategică* este, deci, prin însăși natura sa, o gândire creatoare care poate genera soluții noi, cu ținte plasate nu în prezentul static, ci în viitorul dinamic (Brătianu, 2002; Drucker, 2000).

Gândirea strategică generează strategii și construiește mecanisme adecvate de implementare a lor, prin evaluarea avantajelor competitive, a riscurilor asociate și a obstacolelor care există deja sau care pot să apară în procesul de implementare. Prin aceste strategii, organizația își propune o dezvoltare coerentă și stabilă, prin transformarea elementelor de slăbiciune și ineficiență, în puncte forte, și prin transformarea unor amenințări venite dinspre mediul exterior, în oportunități.

Istoric vorbind, gândirea strategică s-a dezvoltat și remarcat pe câmpul de luptă al marilor bătălii armate. Conceptul de strategie a fost pentru multă vreme aproape sinonim cu *strategia militară*, iar despre marii strategii ai lumii învățăm din cărțile de istorie. Astăzi, gândirea strategică a depășit granițele artei militare și a pătruns puternic în business, în elaborarea programelor guvernamentale, precum și în viața organizațiilor non-profit și a administrației publice. Practic, gândirea strategică a pătruns în toate domeniile vieții economice, politice și sociale, atât la nivel macro cât și micro. De aici decurge și importanța cunoașterii modelului de gândire strategică.

Abordarea gândirii strategice se poate face numai prin schimbarea sistemului de referință al evenimentelor și proceselor. În spațiu, fenomenul de *globalizare* a activităților economice, politice și sociale conduce la acceptarea unui sistem de referință care să includă, efectiv, toate țările de pe mapamond. În timp, gândirea strategică nu mai operează cu trecutul și prezentul, ci cu *viitorul*. Perspectiva spre viitor se dimensionează corespunzător strategiilor construite. De obicei, proiecția se face pe o perioadă de 3-5 ani sau 5-10 ani, în funcție de obiectivele strategice propuse și de anvergura organizației la care ne referim. Pentru o întreprindere mică sau pentru administrația unei școli ne putem gândi la o perioadă de 3-5 ani, în timp ce pentru o mare companie transnațională sau primăria unui mare oraș vom lua o proiecție de 5-10 ani.

Proiectarea strategiilor în timp nu se face pe perioade exclusive, ci pe un *continuum*, astfel ca să se permită adaptarea permanentă a acestora la noile cerințe și posibilități. Să considerăm, de exemplu, strategia de realizare a unui sistem informatic, performant într-o universitate, pe baza unui grant cu Fondurile Structurale. Proiecția în timp este de 4 ani. Pentru organizarea licitației se elaborează un

caiet de sarcini, în care se prevăd principalele clase de echipamente și caracteristicile acestora. Dacă nu se abordează o gândire strategică în elaborarea acestui program există riscul ca în al 4-lea an de derulare a programului să se folosească soluții și echipamente deja învechite moral. Gândirea strategică oferă, deci, soluții flexibile și adaptabile în timp.

2.6.Bibliografie

- Abrudan, I. (1999) - *Premize și repere ale culturii manageriale românești*, Editura Dacia, Cluj-Napoca, 1999.
- Alexandru, I.(1999) - *Administrație publică*, Editura Lumina Lex, București, 1999.
- Alexandru, I. (2000) - *Curențe de gândire privind administrația publică*, Editura Economică, București, 2000.
- Beatty, J. (1998) - *Lumea în viziunea lui Peter Drucker*, Editura Teora, București, 1998.
- Blaa, L. (1990) - *Zări și fapte*, Editura Minerva, București, 1990.
- Brătianu, C., Atanasiu G. (2000) - *Managing institutional change in the Romanian universities*, în: Rusu, C., Gafițanu, M., (coord.), *Proceduri de asigurare a calității în învățământul superior din România*, vol. II, pp. 9-16, Editura Economică, București, 2000.
- Brătianu, C. (2000) - *Modele de gândire*, Revista Transilvană de Științe Administrative, Universitatea "Babeș Bolyai" din Cluj – Napoca, nr. 2(3), pp. 20-32, 2000 (d).
- Brătianu, C. (2002) - *Management strategic*, Ediția a 2-a,Editura Universitaria,Craiova,2002.
- Brătianu, C. (2002) - *Paradigmele managementului universitar*, Ed.Economică, București, 2002 (d).
- Brătianu, C. (2003) - *Procese fundamentale de conversie a cunoștințelor*, Revista de Management și Inginerie Economică, nr.3(7), pp.7-15, 2003 (b).
- Brătianu, C., (2003) - *Antimanagement*, Revista de Management și Inginerie Economică, Vol.2, nr.4, pp.7-14, 2003 (c).
- Bratianu, C. și Turcoiu, T. (2009) – *Management strategic și de risc*, Editura Paideia, București, 2009.
- Drăghicescu, D. (1996) - *Din psihologia poporului român*, Editura Albatros, București, 1996.
- Drucker, P.(1999) - *Societatea postcapitalistă*, Editura Image, București, 1999.
- Drucker, P. (2000) - *Inovare și spirit întreprinzător*, Editura, Teora, București, 2000.
- Pleșu, A. (2003) - *Jurnalul de la Tescani*, Editura Humanitas, București, 2003.
- Polanyi, M. (1983) - *The tacit dimension*, Peter Smith, Gloucester, 1983.
- Reed, S.K. (1982) - *Cognition. Theory and Application*, Brooks/Cole Publishing Compagny, Monterey, 1982.
- Turcoiu, T. (1991) - *Rondel social*, Cenaclul „Cincinat Pavelescu”, București, citit în ședința din data de 04.03.1991.
- Turcoiu, T. și Trifa, G. (2009) – *Strategia și managementul dezvoltării resurselor umane*, Editura POLITEHNICA PRESS, 2009.
- Wilson, D., A. (1996) - *Managing knowledge*, Butterworth- Heinemann, Oxford, 1996.