

# CONFERINȚA INTERNAȚIONALĂ DE CERCETARE

Leadershipul schimbării  
în noua economie românească

Volum publicat în cadrul proiectului de cercetare exploratorie LIDEROM,  
PN II – ID – PCE – 2007, finanțat de CNCSIS.

Curtea de Argeș, România  
15-16 mai 2008

**Președinte:**

Prof. dr. Nicolae Dardac - Prorector, Activitate didactică la programele de licență și masterat

**Membri:**

Prof. dr. Silviu Neguț - Decan, Facultatea de Relații Economice Internaționale

Prof. dr. Gheorghe Cârstea – Decan, Facultatea de Management

Prof. dr. Ion Năftănăilă - Director, Proiectul LIDEROM

Prof. dr. Mariana Nicolae – Prodecan, Facultatea de Relații Economice Internaționale

Dr. Cristina Neesham - Universitatea Monash, Melbourne, Australia

Prof. dr. Victoria Seitz – Universitatea San Bernardino California, USA

Prof. dr. Carmen Costea – Președinte, Asociația de Științe Alternative

Prof. dr. Constanța Bodea - Director, Departamentul de Cercetare Economică

Prof. dr. Ion Stancu – Prorector, Activitatea de Cercetare Științifică și de Doctorat

Prof. dr. Dumitru Miron - Prorector, Relații Interinstituționale și cu Mediul Economico-Social

## Cuprins

### **Cuvânt-înainte/5**

#### **Leadershipul tip ansamblu – un concept de management pentru secolul XXI**

- *Vikram MURTHY, M. B. NEACE, David MCKIE / 7*

#### **Confucius – despre etică și leadership**

- *James MOULDER / 15*

#### **O privire de ansamblu asupra cercetării, educației și practicii în leadershipul în afaceri în România**

- *Cristina NEESHAM, Mariana NICOLAE, Ion NĂFTĂNĂILĂ / 22*

#### **Valori, mentalități și leadership pe piețele emergente**

- *Mariana NICOLAE, Elena Ecaterina NICOLAE / 30*

#### **Reproiectarea parteneriatului și a leadershipului în universități**

- *Mihai KORKA / 40*

#### **Educația românească privind economia și afacerile – puncte slabe și forte**

- *Dumitru MIRON / 46*

#### **Liderii de astăzi – de la teorie la știință**

- *Dana Radler / 58*

#### **Auditul public intern și creșterea credibilității informațiilor financiar-contabile**

- *Ana MORARIU, Doina CRIȘAN HĂBEAN / 65*

#### **Redefinind America secolului XXI: leadership, exceptionalism, mituri și realități**

- *Anca-Teodora ȘERBAN-OPRESCU, George-Laurențiu ȘERBAN-OPRESCU / 70*



# Leadershipul schimbării în noua economie românească

## CONFERINȚĂ INTERNAȚIONALĂ DE CERCETARE

Curtea de Argeș, România

15-16 mai 2008

### Cuvânt-înainte

Efectele globalizării, noile tendințe demografice, schimbările climatice, presiunile create de nevoia de noi surse de energie sunt doar unele din provocările secolului al XXI-lea. Totodată, procesul de liberalizare a piețelor, însoțit de ritmul accelerat al inovațiilor tehnologice și financiare și al noilor platforme comerciale au condus la creșterea gradului de integrare și de interdependență. Aceste evoluții impun tot mai mult nevoia de leadership, altfel spus de conducere competentă, constantă și coerentă.

Studii recente demonstrează faptul că managerii din zilele noastre nu sunt suficient pregătiți pentru schimbările dictate de toate aceste evoluții, îndeosebi de fenomenul globalizării. Aceștia sunt nevoiți să-și conducă afacerile într-un mediu extrem de dinamic și care nu le oferă, întotdeauna, mecanismele de control necesare. Mulți dintre ei au înregistrat un eșec privind înțelegerea, abordarea și implementarea acestui tip de management al schimbării.

În acest context, Conferința organizată în cadrul proiectului de cercetare exploratorie LIDEROM, PN II – ID – PCE – 2007, finanțat de CNCIS, și-a propus și a reușit să invite cercetători din țară și străinătate, să reflecteze și să dezbată pe marginea aspectelor subliniate mai sus și ale altora pe o structură tematică dezvoltată, în principal, pe următoarele direcții: comunicare în societatea cunoașterii; schimbare și conducerea afacerilor pe piețele emergente; leadership și complexitate; aspecte critice în mediul internațional de afaceri etc.

Proiectul LIDEROM se înscrie în cadrul **cercetării fundamentale cu potențial din România**, pe domeniul de graniță al economiei bazate pe cunoaștere. Cercetările întreprinse în cadrul proiectului au identificat pentru economia românească o nevoie acută de practici manageriale și de leadership performante și a constatat că nu există suficiente studii și cercetări academice care să ducă la crearea unui model de bune practici de conducere și de profil cultural managerial românesc. De altfel, acest lucru a fost subliniat constant de toți consultanții invitați în România în ultimii ani, precum Michael Porter, care în cadrul conferinței ținute la București în 2007, atrăgea atenția că România are nevoie de lideri performanți care să fie în stare să elaboreze o strategie și puterea să o pună în practică. Calitatea de stat membru al Uniunii Europene solicită României eforturi de a-și reconsidera prioritățile de cercetare, de a depăși provincialismul local și clișeele instituționale și de a se insera în fluxul principal al gândirii și practicii de management performant internațional.

Sperăm ca volumul de față, *Change Leadership in Romania's New Economy*, reunind o selecție a lucrărilor prezentate la Conferința de la Curtea de Argeș, să ofere o imagine cuprinzătoare asupra diversității și complexității problematicii dezbătute.

Prof. univ. dr. Nicolae Dardac



# LEADERSHIPUL TIP ANSAMBLU – UN CONCEPT DE MANAGEMENT PENTRU SECOLUL XXI

**Vikram MURTHY**

Institutul Hargraves, Sydney

**M. B. NEACE**

Universitatea Mercer

**David MCKIE**

Universitatea Waikato

**Rezumat:** *Acest eseu explorează și dezvoltă concepte de leadership organizațional pentru secolul XXI. Propunem noi concepte - ansamblu – de leadership organizațional, dezvoltarea strategiilor și fluxuri de procese, care vor duce la o valoare unitară a creației într-o lume dinamică și nesigură. În prezent, răspunsurile strategice și de leadership ale firmelor sunt corelate cu mediul lor strategic comun și au caracteristici specifice. Teoriile de leadership apar ca o consecință a aptitudinilor vizionare și a schimbărilor de mediu care au dus la trei mari abordări: leadership tranzacțional, leadership transformațional și cel mai nou tip de leadership, complex. Susținem că îmbinarea câtorva stratageme are avantaje în ceea ce privește discuția despre schimbările de paradigme proporțional cu mediile dinamice și nesigure care vor caracteriza secolul XXI. Acestea includ dezvoltări ale grijii: psihologia pozitivă, angajamente bazate pe puncte forte, complexitatea științei – inclusiv teoria haosului, sistemele complexe care se adaptează și emergența lor, viziunea durabilă, și responsabilitatea socială corporatistă. Încorporând aceste dezvoltări în timp ce crește puterea nucleelor individuale, această lucrare propune repertorii de leadership, pe care le identificăm ca “leadership tip ansamblu”, adică formarea valorii într-un mediu dinamic, complex. Leadershipul tip ansamblu descrie modul în care îmbinarea mai multor paradigme oferă o gamă completă de răspunsuri pe temă de leadership la provocările organizaționale actuale, în medii care au predispoziție accentuată către schimbare, complexitate și incertitudine. În această lucrare teoretică prezentăm doar vârful ghețarului urmând să efectuăm cercetări laborioase ulterioare.*

**Cuvinte-cheie:** mediu, leadership tip ansamblu, grijă, virtute, cetățenie mondială, complexitatea științei, aptitudini vizionare ( nu în cutie), rețelistică, emergență, sisteme care se adaptează singure.

**Clasificare JEL:** J53, D23, M54.

## **Introducere: leadershipul tip ansamblu privit ca repertoriu vast de leadership**

Figura 1 clasifică erele istorice ale evoluției practicilor de strategie și felul în care s-au schimbat în timp procesele de management-leadership, răspunsurile și abordările. Într-o lucrare anterioară, autorul principal a demonstrat cum au apărut cu succes paradigmele tranzacționale, transformaționale și ale leadership-ului complex, ca și cea mai bună teorie aplicată într-un anumit zeitgeist (spirit al vremii). În fiecare dintre aceste cazuri, au oferit o creștere a repertoriului care îi preceda; un set integrat al practicilor anterioare și curente care i-a ajutat pe lideri să intre cu succes în noua eră a incertitudinilor. Studiul de față propune o augmentare a repertoriilor trecute și curente, sugerând “leadership-ul tip ansamblu”, cu patru practici cheie și 12 modalități de acțiune asociate care vor ajuta liderii organizaționali să catalizeze transformările organizaționale și sociale în vremuri complexe și nesigure. Figura 1 exprimă istoria strategică a leadershipului pe ere:

ERA	1940-1960	1961-1980	1981-1995	1996-2001	2002-Prezent
<b>Mediu strategic și competitiv normal</b>	Nelinar-stabil	Stabil și matur	Fluid și dinamic	Punctuat și discontinuu	Dinamic și complex
<b>Procesul de leadership</b>	Dominant și cu prejudecăți	Reacționează la analize	Reacționează la învățat	Căutarea cu un scop al înțelesului	Schimbări culturale și de complexitate
<b>Strategie</b>	Prescriptivă	De învățare	Emergentă	Configurare și management	
<b>Forme de răspuns al leadershipului</b>	Rigid	Reactiv	Reactiv adaptiv	Adaptiv generativ	Generativ emergent
Abordări Tranzacționale.....-> de leadership					
Transformatoare .....->					
"Cea mai nouă".....->					
.....De ansamblu->					

Figura 1. Leadershipul tip ansamblu - paradigmă integrantă în cadrul unui context istoric

### O vedere de ansamblu holistică asupra leadershipului: Paradigma de ansamblu ca o stratagemă integrantă, unitară, creatoare de valoare

Această secțiune consideră că viitorul leadershipului organizațional va fi caracterizat de schimbări discontinue și dinamice – haos; interconectarea globală (legături puternice+slabe, rețelistică); emergența bazelor de “cunoștințe” critice din surse neverosimile, cum ar fi institutele multidisciplinare și centrele de cercetare (ex Institutul Santa Fe, Institutul de cercetare Georgia Tech, Internetul); și probabila, nescunoscută prezență a informațiilor greșite sau învechite. În asemenea medii, organizațiile au tendința de a demonstra un comportament complex, dinamic și nelinier. Se pune problema necesității unei noi viziuni - “leadershipul tip ansamblu” (figura 2) – care este un concept managerial interesant ce recunoaște valori distincte ale grupării de paradigme, construiește o moștenire istorică; atunci când amestecată cu alte concepte duce la o mai bună înțelegere a strategiilor holistice de afaceri, a proceselor, precum și a unei valori mărite pentru consumatorul final. Dată fiind ferocitatea, rapiditatea și dinamismul schimbărilor pe care lumea le înfruntă și le va înfrunța în viitor (Coveny & Highfield, 1995), logica științifică dictează noi paradigme strategice exponențial diferite de orice alt management al afacerilor experimentat până acum – Leadershipul tip ansamblu.

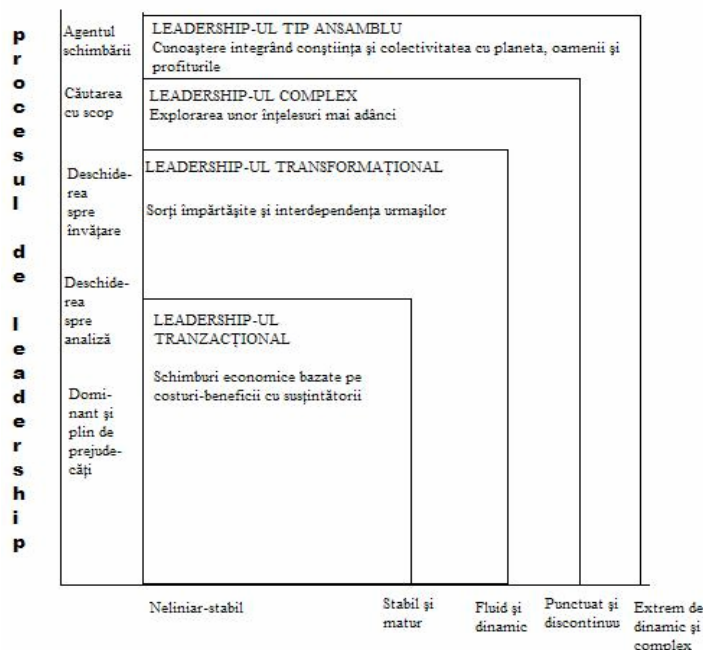
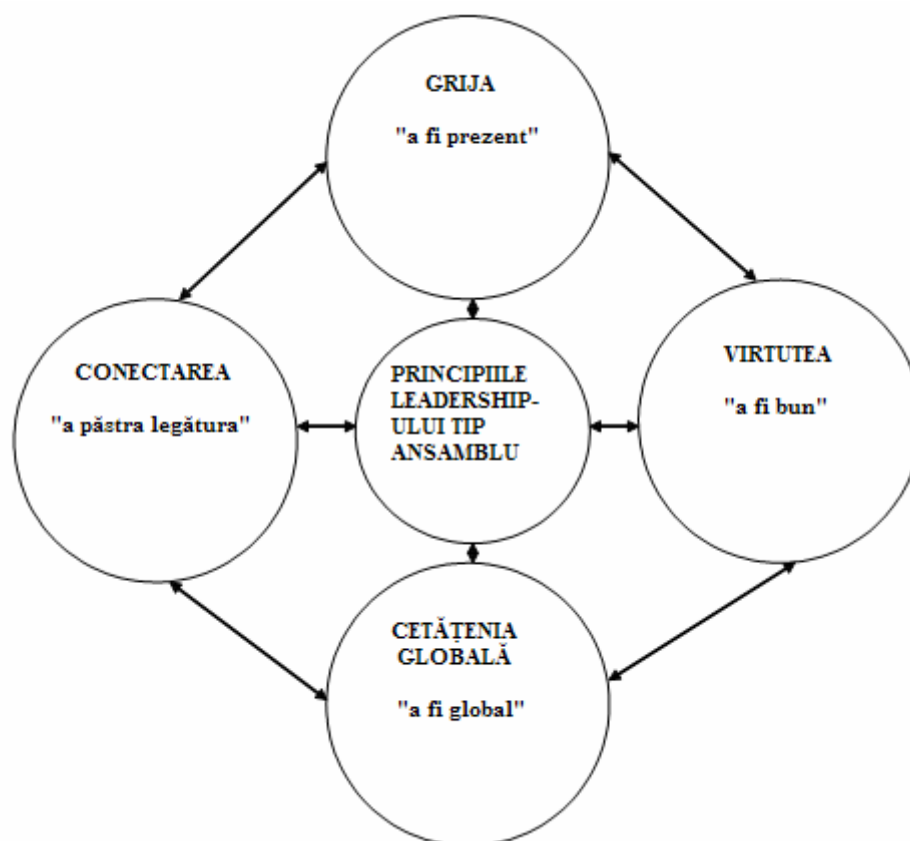


Figura 2. Procesul de leadership



Susținem că tendința vremurilor (9/11, tsunamiul asiatic din decembrie 2004, progresul anormal al mediului și biosferei, colapsurile economice neașteptate - criza creditelor în instituțiile bancare globale, terorismul) și nemiloasa devastare pe care au adus-o, au nevoie nu doar de răspunsuri semnificative ci și de noi paradigme manageriale. Evaluarea daunelor după fiecare eveniment, a atras atenția, în mod paradoxal, la o lume interconectată, în care, în primul rând, șocurile după evenimente provocate de oameni sau dezastre natural au avut efecte „fluture” și în al doilea rând, voința colectivă globală, resursele internaționale și răspunsurile multinaționale concentrate au depășit divizarea culturală, națională, și etnică pentru a alina suferințele umane. Această lucrare susține că pe lângă abordările tranzacționale, transformaționale și ale leadership-ului complex, strategiile leadership-ului tip ansamblu sunt susținute de patru principii, care, împreună, oferă cea mai bună augmentare a repertoriului în ceea ce privește leadershipul în condiții de nesiguranță.

Cele patru principii susținătoare ale leadershipului tip ansamblu sunt grija, virtutea, cetățenia globală și relațiile (figura 3). Următoarele secțiuni vor le lua pe rând și le vor analiza.



**Figura 3.** Cele patru principii care formează Leadershipul tip ansamblu

### ***Practica-cheie de leadership nr. 1: A învăța din grijă***

Pe măsură ce experții contemporani în leadership și cercetătorii universitari semnaleză aspecte congruente ale noii lumi și atrag atenția asupra potențialelor puncte disruptive de inflexiune și discontinuităților, leadershipul tip ansamblu reliefează faptul că doar oamenii și organizațiile avansate, anticipative, prompte, creative, curajoase și colaborante sunt necesare pentru aceste medii fluide și imprevizibile (Bennis, 2001; Neace 2007b; Weiner & Brown, 2005). Leadershipul “atent” merită dezvoltat pentru că ajută la desfășurarea repertoriilor adecvate -ansamblurile - de competențe atunci când sunt considerate potrivite ca făcând parte din procesele coerente și conștiente de leadership, prin educarea organizațiilor implicate în probleme de mediu și sociale. (figura 4). Epistemologia

specifică acestei lucrări legate de mentalitatea leadershipului provine din noile răspunsuri de leadership în cadrul unei lumi, caracterizată de mai mulți teoreticieni ca fiind necunoscută și imprevizibilă (ex, Bennis, Spritzer&Cummings, 2001; Dickman&Stanford-Blain, 2001).

- 1. Construirea unei conștiințe proprii și sociale**
- 2. Dezvoltarea capacităților de modernizare**
- 3. Invocarea unor abordări noi și perspicace**
- 4. Sinapsele leadershipului**

**Figura 4.** Patru prevederi ale grijii

Depășind nucleul literaturii de leadership, strategie, antreprenariat strategic și inovații, “leadership-ul grijii” a fost util și altor discipline precum: lucrarea lui Silsbee (2004) asupra antrenamentului adaptate de la buddhiști și lucrările vesticilor asupra taxonomiei conștiinței și condiționării; lucrarea lui Clarke (2004) asupra grijii discută despre cum comportamentul empatic orientat către sine și către societate motivează liderii, care își vor conduce oamenii și organizațiile lor către succes într-o lume a nesiguranței și a schimbărilor; lucrarea lui Kabat-Zinn (2005) care folosește experiențe din medicină și reducerea stresului pentru videcare; cercetarea lui Weick și Sutcliffe (2001) asupra sistemelor mari, complexe cum ar fi centrele de transmitere a energiei electrice, sisteme de control al traficului aerian, portavioanele nucleare, centralele de energie nucleară, departamentele de urgență a spitalelor, echipele de negociere în caz de luare de ostatici, ilustrează iluminările bazate pe grijă posibile în situațiile de incertitudine și presiune mare; Mintzberg (2004) susținea că cea mai bună educație pentru lideri o reprezintă practicile reflexive care îi ajută să-și înțeleagă și să-și modifice propriul comportament.

Diversitatea menționată mai sus indică abordările grijii ca adaptându-se mereu prin cunoștințe dobândite de la alte discipline – în special când examinăm problem noi sau oportunități speciale, în genul celor întâlnite adeseori de lideri. Acest lucru ne îndreaptă către sfatul lui Wheatley(2006) în versiunea reeditată a clasicului *Leadership și noua știință: descoperirea ordinii într-o lume haotică*, care spune că fenomenele de management pot beneficia de o altă perspectivă și de metafore cheie din dinamica noilor științe, cum ar fi non-linearitatea (Lorenz, 1993); schimbarea dinamică (Langlois&Richardson, 1995), imprevizibilitatea (Hawking, 1982), auto-organizarea (Johnson, 2001), bifurcarea (Gleick, 1987) și marginea haosului (Holland, 1998; Waldrop 1992) contribuind la conceptualizarea contextelor organizaționale și a noilor situații în moduri noi, intuitive. Asemenea intuiție are relevanță clară pentru a face față cerințelor de leadership contemporan, adaugând valoare structurilor managementului existent, pline de incertitudini continue.

Reiterăm recomandarea că grija ca un proces conștient în leadershipul de zi cu zi este vitală pentru viitorul organizațional în contextul mediilor complexe. Aceasta îmbogățește ceea ce Tichy și Bennis (2007) percep ca elementul principal al procesului de judecată al liderilor: abilitatea “de a recunoaște din semnalele în mediu” (p. 97) și apoi simțind, încadrând și aliniindu-le corect astfel încât să ia decizii bune în circumstanțe neașteptate. Snowden și Boon (2007) consolidează acest punct de vedere concluzionând că liderii au nevoie de o încadrare corectă a grijii pentru a putea identifica “contextul guvernant” (p. 73) pentru fiecare domeniu de acțiune. Grija va “da sens evenimentelor fără precedent” (Weick și Sutcliffe, 2001, p 42), “va aduce o apreciere mai nuanțată a contextului” (p. 42) și va oferi modalități specific de tratare.

Discuțiile legate de celealte trei practici de leadership vor fi scurte din cauza limitărilor de spațiu. Din cele patru considerăm că grija este primul ideal (Hartshorne, 1997) dintre inecele care susțin leadershipul tip ansamblu.

***Practica-cheie de leadership nr. 2: Virtutea, folosirea leadershipului etic și a punctelor forte***

*Această secțiune despre virtute, a face ceea ce este bine și evitarea răului, și cele trei dimensiuni ale ei (figura 5) este subliniată de noile cercetări de leadership, care recunosc rolul în leadership-ul tip ansamblu.*

- 1. Legitimitatea morală**
- 2. Altruismul adevărat**
- 3. Stimularea emoțiilor pozitive**

**Figura 5.** Trei aplicații ale virtuții

Lipman-Blumen (2005) arată cum căutările urmașilor pentru un lider înțelegător, virtuos, cetățean al lumii, transactiv radical, au fost zdruncinate în special în vremuri de radical neliniști și schimbare și au dus la apariția unui număr de lideri imorali precum Jim Jones sau societăți ca Germania nazistă și organizații ca Enron. Sintetizând conceptele de bază ale acestor cercetători, ajungem la concluzia că o credibilitate a leadershipului și competența ne-negociabilă a organizațiilor în contexte complexe se bazează pe integritate, autenticitate, servicii și interes pentru acceptarea responsabilităților.

Cercetătorii din universități și managerii practicanți recunosc că, fără ținută morală și integritate, liderii nu reușesc să-și influențeze adepții și “organizațiile își pierd eficiența pe termen lung devenind structuri fără suflet” (Kanungo, 2001, p 258). Dar, cum fac de obicei teoreticienii aceștia nu cad de acord asupra legitimității morale a tuturor abordărilor de leadership existente: tranzacționale, transformaționale și leadership-ului complex (Bass&Steidlmeir, 1999) și Kanungo & Mendonca, 1996).

Nu se poate sublinia suficient, importanța altruismului adevărat, sau a motivării morale ca strategie comportamentală într-o lume interdependentă, cuprinzătoare. Domeniile psihologiei pozitive, fericirii autentice, fluxurilor și perspectivelor bazate pe forțe informează și formează noi trăsături și comportamente pe care liderii trebuie să le aibă și să demonstreze necesitatea virtuții. Asemenea cadre, instrumente, cercetări și teorii, învață liderii să folosească “o teorie deschisă și construită” (Fredrickson și Branigan, 2005, p 314) a emoțiilor pozitive pentru a recunoaște și reînnoi pe cei puternici care înglobează virtuțile sociale și culturale durabile în timp și răspândite în lume.

***Practica-cheie de leadership nr. 3: Cetățenie mondială pentru durabilitate autentică***

*Practica de leadership a cetățeniei mondiale este susținută de trei piloni (Figura 6) care servesc drept stabilizatori ai sistemelor complexe, dinamice.*

- 1. Încurajarea participărilor într-un ecosistem al guvernului, sectorului privat și societății civile**
- 2. Îmbrățișarea vederilor holistice și inseparabile ale inter-legăturile de mediu, culturale și economice**
- 3. Oferirea unor răspunsuri credibile și urgente asupra dimensiunilor economice și sociale**

**Figura 6.** Trei perspective ale cetățeniei mondiale

Durabilitatea se află bine inserată pe agenda leadershipului contemporan. Liderii mondiali recunosc că problemele de mediu care se înmulțesc nu pot fi rezolvate decât dacă sunt văzute ca oportunități semnificative. Exponenții proeminenți ai acestei opinii se supun provocării și galvanizează colectiv activitatea economică și socială a guvernului, sectorului

privat, societății civile, așa ca fostul vice președinte SUA, Al Gore (2006) și cea mai influentă organizație ONU prin cele 10 principii compacte globale (Annan, 1999, Neace, 2007a) ceea ce subliniază că eforturile angajamentului strategic al sectorului privat sunt în funcție de valoarea financiară percepută a fiecărei situații. Cetățenia mondială subliniază efectele salutare ale mișcării durabile și a numărului crescut de companii exemplare care susțin că “verdele trebuie să fie verde” (Immelt&Bolsinger, 2006, p 15).

Mai mult, sprijinim și punctele de vedere holistice ale durabilității care interconectează ca inseparabile problemele de mediu, culturale și economice – Cele trei bilanțuri (Elkington, 1998, Izatul, 2007; Senge, Dow& Neath, 2006). Cetățenia mondială pune în prim plan oportunități și probleme ale organizațiilor și societăților umane care se întâlnesc și co-există cu mediul natural, indiferent dacă mediul este locul de muncă, comunitatea locală sau ecosistemul global ca miez al leadershipului tip ansamblu.

***Practica-cheie de leadership nr. 4:  
Conectarea și implicarea acționarilor interni și externi***

Conectarea are trei prevederi operaționale pentru paradigma leadershipului tip ansamblu în timpul schimbărilor dinamice. (Figura 7). În primul rând, noile metode prin care liderii își motivează adepții lor organizaționali prin intermediul unui amestec de întăriri, împuterniciri și încurajări (Kouzes&Posner, 2002). Cea de-a doua și a treia prevedere descriu noi strategii de leadership pentru câștigarea accesului către purtătorii de interese terțiari, oferind organizațiilor posibilitatea de a servi ca agenți de transformare socială și de a facilita evenimente disruptive. (Hart, 2005).

- 1. Crearea unui simț puternic al comunității**
- 2. Îmbarcarea în călătorii de colaborare pentru creșterea eficienței organizaționale**
- 3. Fertilizarea imaginației competitive a organizației.**

**Figura 7.** Trei prevederi ale legăturilor

Leadershipul transformațional presupune conectarea membrilor din cadrul unei organizații, ca mod de a angrena “întreaga persoană a adeptului” (Burns, 1978, p 4). Abordările leadership-ului complex urgentează interconectarea membrilor ca mod de a governa schimbarea. În argumentele pentru noii lideri, Goleman, Boyatzis și Mckee, se întreabă, “Cum crează liderii climat emoțional care să ducă la inovații creatoare, performanță maximă și relații cu clienții de durată?” (p xi).

Leadershipul tip ansamblu oferă o nouă paradigmă pentru alinierea oamenilor în vederea inspirării, întăririi, împuternicirii și interconectării. Acești “noi” lideri obțin acest lucru nu doar prin formarea unor relații mai strânse și mai sensibile cu angajații lor, crescând nivelul de empatie și coeziune, căutând permanent concepte din alte discipline, ci și prin conectarea cu noi oameni din discipline non-tradiționale – legături slabe. (Csermely, 2006). Cunoașterea și învățarea trebuie să fie o descoperire colaborativă a ceea ce face organizațiile să devină mai eficiente în termeni economici, ecologici și umani. Suntem empatic de acord cu Hart și Sharma (2004), că doar dialogul mutual dintre purtătorii de interese cei mai diverși și organizații pot duce la oportunități inovatoare și modele de afaceri pentru viitor. Într-o lume complexă și imprevizibilă, leadershipul tip ansamblu promovează stimularea imaginației competitive a organizațiilor.

---

## **Bibliografie**

---

Annan, K. (1999). *Secretary-General Proposes Global Compact on Human Rights, Labour, Environment, in address to World Economic Forum in Davos*. New York: United Nations, Press release SG/SM/6881, 1 February. Retrieved 12 November, 2005, from: <http://www.un.org/News/Press/docs/1999/19990201.sgsm6881>.

Bass, B. M., & P. Steidlmeier (1999). *Ethics, Character, and Authentic Transformational Leadership Behaviour*. *Leadership Quarterly*, 10, 181-217.

Bennis, W. (2001). The Future has no Shelf Life, in W. Bennis, G. M. Spreitzer, & T. G. Cummings (Eds.). *The Future of Leadership: Today's Top Leadership Thinkers Speak to Tomorrow's Leaders*, 3-13. San Francisco: Jossey Bass.

Bennis, W., G. M. Spreitzer, & T. G. Cummings, T. (Eds.) (2001). *The Future of Leadership: Today's Top Leadership Thinkers Speak to Tomorrow's Leaders*. San Francisco: Jossey-Bass.

Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row. Clarke, S. (2004). Leading by Feel: Inside the Mind of the Leaders, *Harvard Business Review*, 82(1), 27-36.

Covney, P. & R. Highfield (1995). *Frontiers of Complexity: The Search for Order in a Chaotic World*. New York: Fawcett Columbine.

Csermely, P. (2006). *Weak Links: Stabilizers of Complex Systems from Proteins to Social Networks*. Berlin: Springer-Verlag.

Dickman, M. & N. Stanford-Blair (2001). *Connecting Leadership to the Brain*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.

Fredrickson, B. L., & C. Branigan (2005). Positive Emotions Broaden the Scope of Attention and Thought-Action Repertoires, *Cognition and Emotion*, 19(3), 313-332.

Georgia Tech Research Institute. [www.gtri.gatech.edu](http://www.gtri.gatech.edu)

Gleick, J. (1987). *Chaos: Making a New Science*. New York: Penguin Books.

Goleman,

D., R. Boyatzis & A. McKee (2002). *The New Leaders: Transforming the Art of Leadership into the Science of Results*. London: Little & Brown.

Gore, A. (2006). *An Inconvenient Truth*. Hollywood, CA: Lawrence Bender Productions (film).

Hart, S. (2005). *Capitalism at the Crossroads: The Unlimited Business Opportunities in Solving the World's Most Difficult Problems*. Upper Saddle River, NJ: Wharton School Publishing.

Hart, S. & S. Sharma (2004). *Emerging Fringe Stakeholders for Competitive Imagination*. *Academy of Management Executive*, 18(1), 7-18.

Hartshorne, R. (1997). *Algebraic Geometry* (8<sup>th</sup> ed.). New York: Springer Publishing.

Hawking, S. J. (1982). The Unpredictability of Quantum Gravity, *Communications in Mathematical Physics*, 87(3), 395-415.

Holland, J. H. (1998). *Emergence: From Chaos to Order*. New York: Basic Books.

Immelt, J. R., & L. Bolsinger (2006). *Delivering on Ecomagination: GE 2006 Ecomagination Report*.

<http://ge.ecomagination.com/site/index.html#media/2006ecoreport>. Accessed 09/10/07.

Izatul, W. (2007). Personal communication with one of the authors by email, 05 October, 2007.

Johnson, S. (2001). *Emergence*. New York: Scribner.

Kabat-Zinn, J. (2005). *Coming to Our Senses: Healing Ourselves and the World Through Mindfulness*. New York: Hyperion Books.

Kanungo, R. N. (2001). Ethical Values of Transactional and Transformational Leaders, *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 18 (4), 257-263.

- Kanungo, R. N. & M. Mendonca (1996). *Ethical Dimensions of Leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Kouzes, J. M., & B. Z. Posner (2002). *The Leadership Challenge* (3<sup>rd</sup> ed.). San Francisco: John Wiley & Sons Inc.
- Langlois, R. N. & P. L. Robertson (1995). *Firms, Markets and Economic Change*. New : Routledge Publishing.
- Lipman-Blumen, J. (2005). *The Allure of Toxic Leaders: Why We Follow Destructive Bosses and Corrupt Politicians – and How We Can Survive Them*. New York: Oxford University Press.
- Lorenz, E. (1993). *The Essence of Chaos*. Seattle: University of Washington Press.
- Mintzberg, H. (2004). *Managers Not MBAs: A Hard Look at the Soft Practice of Managing and Management Development*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Neace, M.B. (2007a). The UN Global Compact: Moving Toward Sustainable Development by Adopting a New Paradigm, in *Ecosystems and Sustainable Development VI*. Southampton, UK: WIT Press, 25-34.
- Neace, M. B. (2007b). Holistic Sustainability: Local Culture and Global Business – A Unique Opportunity, in *Management of Natural Resources, Sustainable Development and Ecological Hazards*. Southampton, UK: WIT Press, 3-12.
- Santa Fe Institute. [www.santafeinstitute.org](http://www.santafeinstitute.org).
- Senge, P., M. Dow & G. Neath (2006). Learning Together: New Partnerships For New Times, *Corporate Governance*, 6(4), 420-432.
- Silsbee, D. K. (2004). *The Mindful Coach: Seven Roles for Helping People Grow*. Marshall, NC: Ivy River Press.
- Snowden, D. F. & M. E. Boone (2007). A Leader's Framework for Decision Making. *Harvard Business Review*, 85(11), 68-76.
- Tichy, N. & W. Bennis (2007). Making Judgement Calls: The Ultimate Act of Leadership. *Harvard Business Review*, 85(10), 94-102.
- Waldrop, M. M. (1992). *Complexity: The Emerging Science at the Edge of Order and Chaos*.
- Weick, K. E., & K. M. Sutcliffe (2001). *Managing the Unexpected: Assuring High Performance in an Age of Complexity*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Weiner, E. & A. Brown (2005). *Future Think: How to Think Clearly in a Time of Change*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Wheatley, M. J. (2006). *Leadership and the New Science: Discovering Order in a Chaotic World*. San Francisco: Berrett Koehler.

# CONFUCIUS –DESPRE ETICĂ ȘI LEADERSHIP

**James MOULDER**  
Universitatea Monash, Australia

**Rezumat:** *Folosesc o tușă groasă pentru a schița ceea ce încerca Confucius poate să ne învețe despre liderii admirabili; despre liderii care nu sunt meschini; care știu ce nu pot controla; care conduc prin puterea exemplului; care sunt prudenți; care au maniere bune; care sunt corecți; care joacă după regulile jocului; care au o înclinație către acțiune: care fac ceea ce spun; care se țin de cuvânt; care fac tot ceea ce le stă în putință. Pe cât posibil, îl voi lăsa să vorbească pe el; dar, acolo unde este cazul, îi voi lega ideile de cele ale lui Adam Smith, precum și cu cele ale gânditorilor de afaceri vestici și chinezi. Voi include și câteva propuneri pentru a plasa ideile sale în programe de leadership est-europene.*

**Cuvinte-cheie:** Confucius, lider, leadership.

**Clasificare JEL:** A13, H00.

*„Oh, Orientul este Orient și Occidentul este Occident,  
și cele două nu se vor întâlni niciodată,  
Până când Pământul și Cerul vor sta  
în fața Scaunului de Judecată al marelui Dumnezeu.”*

**Rudyard Kipling, Balada Orientului  
și Occidentului, 1896.**

Kipling a înțeles greșit. Orientul și Occidentul s-au întâlnit, nu în fața Scaunului de Judecată al marelui Dumnezeu, ci prin țările interesate de a intra pe piețele emergente din Orient și Occident. Și, sub umbrela „multiculturalismului” și a „înțelegerii dintre culturi”, acești oameni se chinuie să se înțeleagă. Vreau să contribui la acest efort dând ca exemplu rețeta lui Confucius care explică ce îi trebuie unui om să ajungă lider, care să câștige respect, în timp ce rezolvă lucrurile. Și vreau să explorez acest drum, pentru că timp de 2000 de ani, candidații pentru serviciul civil în China erau supuși unei examinări care testa ceea ce înțelegeau ei din Analecte, o selecție a ideilor lui Confucius asupra eticii și leadership-ului.

Aceste idei explică ce înseamnă să fi un junzi: mot-a-mot, fiul unui conducător, și prin extindere, cineva care se pregătește pentru o poziție de lider. Ele proclamă ceea ce era atunci o idee revoluționară: liderii nu vin doar din case privilegiate; fiecare poate aspira să devină lider prin cultivarea atributelor morale și comportamentale ale unui junzi. Liderii care au aceste atribute nu sunt meschini; ei știu ceea ce nu pot controla, conduc prin puterea exemplului, sunt precauți, au maniere bune, sunt corecți, joacă după regulile jocului, au o înclinație către acțiune; cred ceea ce spun; se țin de cuvânt; fac tot ceea ce le stă în putință.

Pentru că nu există un substitut pentru citirea spuselor lui Confucius despre aceste dimensiuni de leadership, vreau să-l las, pe cât posibil, să vorbească el însuși. Dar până să îi dăm cuvântul, vreau să spun câte ceva despre modul cum se citește Analectele.

## Înțelegerea analectelor

Dacă, la fel ca și mine, nu citiți chineza, trebuie să folosiți o traducere a Analectelor; de exemplu cea a lui Ames și Rosemont (1998), sau pe cea a lui Dawson (1993). Într-un fel, acest lucru nu este o problemă; ambele traduceri sunt simplu de citit și ambii traducători oferă o introducere ajutătoare, precum și multe note explicative. Pe de altă parte, este o problemă, pentru că în timp ce noi citim cuvintele englezești, trebuie să respectăm faptul că ei traduc modalități antice de a construi fraze și scrie o carte.

Deși cele 512 secțiuni din Analecte sunt împărțite în 20 de capitole, nu există cuprins sau titluri de capitole. Iar capitolele nu discută o singură idee sau o singură temă. Ba mai mult, pentru că scopul nu este să analizăm și să definim precis conceptele, nici unul din termenii cheie nu este introdus cu o definiție explicită. În schimb, pentru a ne implica în procesul de gândire despre ceea ce trebuie să înțelegem, propozițiile sunt deschise unor multiple interpretări. Acesta este motivul pentru care Cua (1989, 209) spune, că atunci când citim Analectele, trebuie să acceptăm faptul că „cu cât ideea este mai crucială sau centrală, cu atât este mai mare ambiguitatea” atașată ei.

Cua (1989, 209-211) explică de ce Confucius indică spre ceea ce vrea să vedem, în loc să ne descrie direct. Întrucât cuvintele pe care le folosim pentru a vorbi despre etică și leadership se referă la situații nenumărabile și imprevizibile, ele trebuie să fie ajustate pentru a se încadra contextului în care sunt folosite. Și, pentru că aceste cuvinte se referă la activități practice – de exemplu, prudența sau jucatul conform regulilor jocului – o înțelegerea a sensului lor este o necesitate mai degrabă practică decât teoretică.

De exemplu, Confucius (2.12) ne spune că nimeni nu admiră un lider care se crede un vas. Deci, spre ce ne îndreptăm în loc să ne descrie? Și care sunt legăturile practice pe care vrea să le facem?

Un vas este util, dar doar pentru gătit și lucruri care nu ies din comun. Deci, ne trebuie mai mult decât aptitudini tehnice pentru a deveni un lider admirat. Totodată, un vas este o unealtă, un mijloc unui scop. Deci, liderii care sunt admirați nu se lasă folosiți de alți oameni. Ei decid ceea ce trebuie făcut. Și, pentru că sunt direcți, câștigă respectul oamenilor și își ating scopurile.

Pentru toate aceste motive, deși propozițiile din traducerile englezești ale Analectelor sună ca niște rețete dogmatice, ele sunt de fapt indicatori; și ele ne invită să explorăm multe ramificații și aplicații a ceea ce Confucius crede despre etică și leadership.

### Confucius vorbește în numele lui

Atunci când îl aducem în discuție pe Confucius în ceea ce privește etica și leadership-ul, trebuie să acceptăm faptul că el nu deține cuvinte despre ceea ce vrem noi să vorbim. Dar există analogii foarte instructive. Când noi ne gândim ce înseamnă comportament lipsit de etică, el se gândește la ce te face să îți pierzi calea (dao). Și acolo unde căutam atributele unui lider, el caută atributele unei persoane admirabile (junzi).

Ames și Rosemont (1998, 45) leagă două idei: pentru că dao este folosit pentru a descrie activități ca și construirea unui drum, sau săparea unui canal pentru a „conduce” un râu spre o nouă direcție, la fel cum o persoană admirabilă (dao al unui junzi) este o „hartă bună” pentru sine și pentru alții.



## CE ESTE HARTA LUI CONFUCIUS? ȘI CARE SUNT INSTRUCȚIUNILE SALE DE FOLOSIRE?

Conform unuia dintre studenții săi (4.15), drumul său nu este altul decât acesta: fă tot ceea ce îți stă în putință și pune-te în postura altei persoane.

Deși acest rezumat este mai mult corect decât incorect, este o simplificare a hărții lui Confucius pentru o persoană admirabilă, pentru a fi ceea ce vrem noi să numim, „un lider folositor și etic”. Astfel, vreau să merg mai departe în mai multe locuri de pe harta sa pentru a vedea ceea ce a văzut el.

### **Liderii admirabili nu sunt meschini**

Confucius pune de multe ori în antiteză oameni admirabili cu cei care sunt meschini; la propriu, oameni mici, sau oameni înguști la minte (de exemplu, 4.11, 4.16, 12.16, 15.21 și 16.8). În această antiteză putem înțelege ce așteptări are el de la un lider, pentru că subliniază diferența dintre cei care își găsesc drumul și cei care și l-au pierdut.

- Admiră oamenii care-și apreciază abilitatea de a conduce prin puterea exemplului; oamenii meschini își prețuiesc posesiunile.
- Admiră oamenii care respectă legea; oamenii meschini caută breșe în ea
- Admiră oamenii care vor să fie drepecți; oamenii meschini vor să profite de situație
- Admiră oamenii care scot ce este mai bun din alții; oamenii meschini scot doar ce este mai rău
- Admiră oamenii care au așteptări mari de la ei înșiși; oamenii meschini au așteptări mari de la alții
- Admiră oamenii care laudă pe cei mai talentați ca ei și pe cei care apreciază cuvintele de înțelepciune; oamenii meschini desconsideră pe cei mai puțin talentați ca ei și rânjesc la cuvinte înțelepte.

### **Liderii admirabili știu ce nu pot controla.**

Confucius (16.8) subliniază faptul că oamenii admirabili respectă lucrurile pe care nu le pot controla; dar oamenii meschini nu fac acest lucru, pentru că nu cunosc care sunt aceste lucruri. Analectele se termină cu sublinierea lui Confucius (20.3) asupra importanței cuvintelor, manierelor și ceremoniilor, și a lucrurilor pe care noi nu le putem controla; dacă nu știi să recunoști lucrurile pe care nu le controlezi, nu vei fi văzut ca o persoană ce ar trebui admirată.

Cuvintele care ne arată lucrurile ce nu le putem controla – tian și ming- sunt traduse ca „rai” sau „împuțernicitul raiului” (tian); și „soartă” sau „propensitatea circumstanțelor (ming). Traducătorii ne ajută să înțelegem ce înseamnă aceste cuvinte. De exemplu, Dawson, (1993 xxvi) ne spune că acestea transmit sentimentul conform căruia: „în ciuda tuturor eforturilor noastre, ceea ce se întâmplă cu adevărat nu depinde de noi”. Ames și Rosemont (1998, 47) ne spun că „tian este atât ceea ce este lumea cât și cum este”, reamintindu-ne că nu controlăm mediul global care influențează deciziile și inițiativele noastre de leadership.

De ce este admirabil să știm ceea ce nu putem controla? Pe de o parte ne scutește de a crede că putem să „ascundem” sau să „nu fim prinși” când avem un comportament dubios; o credință care este cu atât mai stupidă într-o lume a jurnaliștilor investigatori, care nu existau în societatea lui Confucius. Pe de altă parte, ne trimite spre conceptul lui Sunter (1996), acela de „pregătirea de scenarii”, care susține ce putem sau nu controla, în așa fel încât să ne rezumăm planificarea la ceea ce putem controla și crea scenarii – „povești plauzibile despre viitor” – despre ceea ce nu putem controla.

### **Liderii admirabili au maniere bune**

Cuvântul chinezesc este „li”; el exprimă ceea ce este descris prin mai multe cuvinte și fraze care sunt folosite pentru a-l traduce; cuvinte precum „ritual”, „tradiție”, „etichetă” și „reguli de bună purtare”. Nici ele, nici „manierele mele bune”, nu reușesc să cuprindă ceea ce vrea Confucius să înțelegem noi. Acest lucru nu este posibil, pentru că, așa cum sugerează Ames și Rosemont (1998, 51-52), cuvintele englezești exprimă „conformitate lipsită de valoare și astfel convenții sociale fără înțeles”, în vreme ce, pentru Confucius ele trimit către „gramatica socială care aduce fiecărui membru un loc și un statut definit în cadrul unei familii sau comunități”.

Acest punct este expus de către unul din studenții săi (1.12): bunele maniere creează armonie. Confucius le leagă de ceea ce noi numim stil de conducere (2.3): dacă conduci oamenii prin instrucțiuni, și insiști asupra pedepsirii lor, ei vor sta departe de probleme; dar își vor pierde respectul de sine. Dacă vei conduce oamenii prin puterea exemplului, și vei insista pe bunele maniere, ei își vor dezvolta încrederea în sine; astfel, ei vor sta departe de probleme. Dacă exprimarea lui Confucius legată de liderii și bunele maniere nu vă pare cunoscută, atunci, încercați să schimbați metaforele, trei dintre celelalte înțelesuri poate vă vor face să rezonați.

În primul rând, manierele noastre sunt rezultate din trăitul alături de alții, ele diferențiindu-ne mult mai tare față de atributele noastre fizice (17.2); natura ne face foarte similari; obiceiurile noastre ne fac să fim diferiți.

În al doilea rând, insistarea pe bunele maniere poate degenera ducând la trivialități. Nu trebuie neapărat să se întâmple așa (6.18): când natura înfrânge educația, ajungi la comportament rău; când educația înfrânge natura, ajungi să cauți nod în papură; doar atunci când reușești să găsești un echilibru între educație și natură, reușești să găsești un om care merită să fie admirat.

În cel de-al treilea rând, din cauză că bunele maniere au nevoi de control de sine, ele ne moderează comportamentul (12.1): dacă vrei să fi prevăzător, ai nevoi de control de sine și de maniere bune; a fi prevăzător depinde în întregime de tine: cum ar putea să depindă de altcineva?

Astfel, Confucius are legătură cu Adam Smith (1790, 159) care vede de asemenea, că dorința noastră de a primi laude ne duce la moduri acceptabile de a ne comporta: „conform unor reguli generale care stabilesc ce este potrivit de făcut sau de evitat”.

### **Liderii admirabili sunt înțelegători.**

Cuvântul chinezesc este „ren”, iar Ames și Rosemont (1998, 48) dau un citat pentru a ne spune ce înseamnă. Observația se referă la grafica cuvântului, care, din cauză că se referă la un simbol pentru o persoană și cifra doi, subliniază presupunerea confuciană că un om nu poate deveni o persoană de unul singur: „noi suntem, de la începuturile începuturilor, incredibil de sociali”. Citarea provine de la Fingarette (1983), și înlesnește înțelesul: „ pentru Confucius, dacă nu sunt două ființe umane, nu pot exista ființe umane”.

Confucius folosește ren pentru a trimite către două direcții:

- Privind înapoi, el asociază bunele maniere cu felul de a fi înțelegător (12.1): Dacă vrei să înveți cum să fii înțelegător, nu te uita la lucrurile care încalcă bunele maniere; nu asculta nimic care încalcă bunele maniere; nu vorbești despre nimic care încalcă bunele maniere; nu face nimic care încalcă bunele maniere.
- Privind înainte, el asociază felul de a fi înțelegător versiunii sale a regulii de aur (6.30). Dacă ești înțelegător, poți ajuta pe alții să obțină ceea ce tu ai vrea să obții; și vei putea ajuta pe alții să aibă ceea ce ai vrea tu să ai. Și uite aceasta este rețeta pentru a fi înțelegător: consideră-te un etalon.

### **Liderii admirabili sunt credibili**

Atributele care au mai rămas pentru un lider admirabil nu au nevoie de nici un comentariu; și astfel, este suficient să le listăm:

- Ei sunt corecți (13.4). Dacă oamenii care conduc o țară prețuiesc corectitudinea, nimeni nu ar îndrăzni să nu se supună.
- Ei joacă după regulile jocului (13.13). Dacă joci după regulile jocului, de ce ar fi greu să conduci oamenii? Dacă nu joci după regulile jocului, cum poți pretinde acest lucru de la ceilalți jucători?
- Ei au o înclinație către acțiune (1.14 și 2.13). Admiră oamenii care sunt înceți la vorbire, dar rapizi în acțiune, oamenii ai căror cuvinte urmăresc faptele, mai degrabă decât viceversa.
- Ei cred ceea ce spun (13.3). Când cuvintele nu sunt folosite în mod corect, oamenii nu știu unde se află. Deci, admiră pe cineva care, atunci când vorbește despre ceva, știe despre ce vorbește, și vorbește despre ceea ce este realizabil. Oamenii admirabili sunt foarte atenți cu ceea ce spun.
- Ei se țin de promisiuni (9.25 și 2.22). Caracteristicile de bază trebuie să implice: a face tot posibilul și a-ți respecta promisiunea, pentru că un om care nu și-o respectă nu poate fi considerat de încredere. Dacă o căruță nu are ax la osia sa, cum fii condusă?

### **Luându-l în serios pe Confucius**

Ghidul lui Chen (2001, 85-102) pentru afacerile chinezești are trei puncte privitor la dimensiunea confucianistă. În primul rând, există vestea evidentă. Când oamenii vorbesc chineza, Confucius este luat în serios. De exemplu, în Taiwan, un concept confucian asupra familiei, a creat „apartamentele pentru 5 generații”, acestea fiind clădiri cu mai multe etaje ce oferă apartamente diferite pentru fiecare generație a unei singure familii, permițând tuturor să trăiască sub același acoperiș: „în acest fel, idea modernă din vest, ce privea intimitatea este reconciliată cu obligația morală tradițională de a avea grijă de familie”. „Succesul după standarde chinezești” implică credința confucianistă că „o afacere bine condusă, începe cu un individ și o familie bine conduse”.

În cel de-al doilea rând, există vestea proastă. De mult prea multe ori, „principiile confucianiste ale armoniei și holismului se aplică doar unei părți a societății de care un individ este foarte legat, cum ar fi familia, satul sau afacerea de familie”. Astfel, făcând mai degrabă „din familie sau clan în locul individului, centrul egoismului”, ideile confucianiste pot oferi egocentrismului mai degrabă o întorsătură comunală de una personală.

În ultimul rând, există veștile provocatoare. Oricine care are un bagaj cultural vestic, care vrea să facă afaceri cu companii chineze, sau să negocieze contribuția chinezilor la o companie, trebuie să înțeleagă faptul că „o orientare filosofică bazată pe teoriile confucianiste, continuă să aibă un impact atotpătrunzător asupra afacerilor chinezești”. Înțelegerea acestui lucru, înseamnă luarea lui în serios, și nu doar recunoașterea sau tolerarea lui. De exemplu, accentul confucianist pus asupra armoniei sociale are un impact în felul în care chinezii evaluează performanța: „privirea de ansamblu are prioritate în fața părților individuale, sau, pentru a face o analogie cu teatrul, coordonarea dintre actori, regizori, echipa din spatele scenei trebuie să fie în armonie perfectă, și toți participanții trebuie să ia parte la realizare”. Deci, dintr-o perspectivă confucianistă, întrebările despre abilitatea unei companii de a face bani, explorează doar un singur indicator al performanței sale; un indicator care nu poate, și nu trebuie, să fie detașat de întrebările de acest fel:

- Există armonie între angajați?
- Toată lumea, inclusiv furnizorii, cresc și se dezvoltă împreună cu afacerea?
- Membrii companiei cred că recompensele financiare sunt distribuite corect?

Chen (2001, 97) alătură aceste piste pentru a sublinia faptul că „pentru vesticul interesat de mentalitatea chinezească, este important de schimbat mentalitatea analitică cu paradoxală, în care opusele sunt mai degrabă interdependente, decât reciproc exclusive”. Această schimbare trebuie făcută pentru că „cea mai comună plângere făcută de vestici este referitoare la comportamentul chinezilor uimitor și indecis, care de fapt este de cele mai multe ori un rezultat al neînțelegerii unei mentalități care îmbrățișează paradoxul”.

Această cale ne duce la articolul lui Stewart, despre cele nouă dileme pe care le are de înfruntat un lider:

1. Leadership bine bazat vs Leadership care iese în evidență
2. Independență vs Interdependență
3. Termen lung vs termen scurt
4. Creativitate vs disciplină
5. Încredere vs schimbare
6. Eșecul birocrăției vs economiile de scară
7. Oamenii vs productivitatea
8. Leadership vs pricepere
9. Creșterea profitului vs controlarea costului

După oferirea comentariilor lămuritoare asupra fiecărei dileme, Stewart abordează lucrurile dintr-o perspectivă confucianistă întrebându-se ce să facem cu ele: „în mod fundamental, leadershipul se referă la ambiguitate, nu certitudini... în timp ce liderii sunt de cele mai multe ori uimiți de virtuțile unei părți ale dilemei, și ignoră alternativa care merită, liderii eficienți lucrează la ambele capete... și astfel, nu trebuie să ajungi să alegi între a conduce, a urma, a nu sta în cale; slujba ta este de a conduce, și de a urma și de a nu sta în cale!”

### **Concluzii prin folosirea unui zmeu**

Pe cât posibil, i-am permis lui Confucius să vorbească în numele lui. Am făcut, de asemenea, unele sugestii pentru a ne îndrepta către Analecte. Ambele lucruri le-am făcut pentru a vă tenta să citiți cartea lui și pentru a descoperi ideile pe care le pune în discuție despre etică și leadership. În final, am folosit ideile lui Adam Smith (1790) și ale lui Thomas Stewart (1996) pentru a arăta că unii gânditori vestici se simt în largul lor alături de conceptele confucianiste. Acum, în loc să trag o concluzie, vreau să fac un zmeu să zboare, unul dintre acele zmeu chinezești splendide, care sunt decorate cu dragoni prietenoși!

Sper ca măcar unul dintre centrele Est-Europene de leadership să pună Analectele, precum și alți clasici asiatici care vorbesc despre leadership, în curricula și în programele lor de cercetare. Și anume, și mă concentrez asupra lui Confucius, un centru care decide să meargă pe acest drum, ar putea face oricare dintre lucrurile de mai jos:

1. Asemnări și diferențe pe hartă între conceptele de leadership vestice și cele confucianiste.
2. Cercetări bazate pe lucrarea lui Zhang (2000) a sinergiei dintre teoriile etice și economice ale lui Confucius și Adam Smith.
3. Crearea unei străzi cu sens dublu între discuțiile despre paradoxurile de leadership ale lui Chen (2001) și discuțiile despre dilemele de leadership ale lui Stewart (1996).
4. Efectuarea unui sondaj pentru a vedea cum de est acceptă sau resping oamenii din Europa reperele confucianiste despre lider și despre adept.
5. Îmbrățișarea ideii de gunaxi, ideea de obligație reciprocă pentru a schimba obiectivul dinspre învățarea leadershipului la studierea relațiilor dintre lideri și adepți.
6. Folosiți ideea lui Senge (1990) și teza lui Silin (1976) despre noua muncă a unui lider, pentru Confucius, existând o diferență neclară între predat și condus.

7. Reînnoiți dezbaterea referitoare la felul de conducere al liderilor, dacă aceștia ar trebui să conducă autocratic sau democratic înțelegând de ce Confucius nu acceptă puterea coercitivă, dar acceptă legitimitatea puterii de expert și a informației.

Cu siguranță lista ar putea fi mai lungă, dar este suficient de lungă pentru a ne spune că, deoarece Orientul și Occidentul se întâlnesc pe piețele emergente din Occident și Orient, programele de leadership ar trebui să încerce să coreleze cele două tradiții. Mai mult, lista este suficient de lungă, pentru a ne spune dacă programele de dezvoltare a leadershipului în Europa de est și de oriunde altundeva, ar accepta această provocare. Construirea din locul lăsat de Confucius este un bun început, dar nu ne putem opri aici .

### **Bibliografie**

Ames, R., and Rosemont, H. 1998. *The Analects of Confucius: A Philosophical Translation*. New York, Ballantine Books.

Chen, M. 2001. *Inside Chinese Business: A Guide for Managers Worldwide*. Boston, Harvard Business School Press.

Cua, A. 1989. "The Concept of Li in Confucian Moral Theory: The Philosophical Roots", pp. 209-235 in Allinson, R. ed. 1989. *Understanding the Chinese Mind*. Hong Kong, Oxford University Press. Dawson, R. 1993. *Confucius: The Analects*. Oxford, Oxford University Press. Fingarette, H. 1983. The Music of Humanity in the Conversations of Confucius. *Journal of Chinese Philosophy*, pp. 331-356.

Moulder, J. 2002. *A guide to reading the Analects as a textbook on leadership*. Available from the author at plato@sims.com.au.

Senge, P. 1990. *The Leader's New Work: Building Learning Organizations*. *Sloan Management Review*, pp. 7-23.

Silin, R. 1972. *Leadership and Values*. Cambridge, Mass., Harvard University Press.

Smith, A. 1790. *The Theory of Moral Sentiments*. Edited by Raphael, D. and Macfie, A., 1976, Oxford, Clarendon Press.

Stewart, T. 1996. *Nine Dilemmas Leaders Face*. *Fortune*. March 18, pp. 112-113.

Sunter, C. 1996. *The High Road: Where are we now?* Cape Town, Human and Rousseau Tafelberg. Zhang, W. 2000. *On Adam Smith and Confucius: The Theory of Moral Sentiments and the Analects*. Commack, Nova Science Publishers.

# O PRIVIRE DE ANSAMBLU ASUPRA CERCETĂRII, EDUCAȚIEI ȘI PRACTICII ÎN LEADERSHIPUL ÎN AFACERI ÎN ROMÂNIA

**Cristina NEESHAM**

Universitatea Monash, Melbourne

**Mariana NICOLAE**

**Ion NĂFTĂNĂILĂ**

Academia de Studii Economice din București

**Rezumat:** *Acest studiu examinează problematica leadershipului în afaceri în România pornind de la factori precum globalizarea, integrarea UE și noile cerințe de performanță a economiei bazată pe cunoștințe. În aceste circumstanțe, ei, identifică o dilemă specifică culturii de afaceri românească, –evitarea practicilor abuzive de leadership din era comunistă și evitarea adoptării unor modele străine –și de aici nevoia de a identifica concepțiile de bază ale leadershipului.*

*Rezultatele preliminare prezentate în acest articol indică un nivel relativ scăzut al dezvoltării modelelor indigene de leadership în afaceri atât din punctul de vedere al cercetării cât și al practicii și subliniază necesitatea eforturilor semnificative atât din partea cercetării, educației cât și a practicilor curente pentru a produce soluții autentice în opt zone identificate în prezentul studiu. Pe scurt, aceste zone se referă la dezvoltarea sistematică a bazei de cunoștințe și abilități, transferului de cunoștințe, a strategiilor de schimbare a culturii și a recomandărilor pentru politici naționale indispensabile pentru aplicarea cu succes a principiilor unui bun leadership în practica de afaceri în România.*

**Cuvinte-cheie:** leadership de afaceri, învățământ organizațional, economia românească, cultura de afaceri românească, transfer de cunoștințe.

**Clasificare JEL:** I 23, D 23, M 12, M 14.

## Introducere

Această lucrare prezintă o privire de ansamblu asupra educației și practicii de leadership în România. Argumentarea acestei cercetări este explicată mai jos, în termeni de probleme de fond ce influențează leadershipul de afaceri românesc și problemele care necesită soluții strategice în viitor.

Sub presiunea globalizării, a integrării în Uniunea Europeană (UE) și a noilor cerințe de performanță a economiei bazată pe cunoștințe, întreprinderile de afaceri pe piața românească sunt chemate să dezbată probleme majore de leadership.

Una din cele mai folositoare descrieri sintetice ale globalizării ca fenomen social și economic a fost oferită de Webber (2000), care susține că „termenul globalizare a fost folosit pentru a denumi integrarea globală a finanțelor, emergența corporațiilor globale, dezvoltarea instituțiilor globale de guvernare, implicațiile globale ale crizei de mediu, și co-modificarea zonelor anterior **nepromovate** ale vieții sociale” (Webber, 2000, p 1163). Această privire de ansamblu asupra globalizării este relevantă pentru leadershipul de afaceri, deoarece subliniază dezvoltarea unei forme de interdependență a pieței diferite, non-tradițională printre afacerile încă dominate de modele locale ale performanței competitive. Liderii de afaceri locali nu își mai permit să își imagineze că sunt ocrotiți de comerțul, finanțele și tendințele de muncă internaționale, sau că ei continuă să-și controleze piețele abordând afacerea cu presupuneri statice în funcție de ce a funcționat cu succes în trecut. Există raportări din ce în ce mai dese

că afacerile, oriunde, indiferent de mărime, au început să fie afectate de tendințe aparent neconectate, în cele mai neașteptate feluri. Producția de mâncare, lanțurile de aprovizionare și distribuție sunt doar câteva exemple. (vezi Senge, 2006, pp. 352-357).

Cum noul tip de interdependență pare să fie bazat pe o explozie de posibilități de distribuție a cunoștințelor adusă de comunicarea integrantă a tehnologiei, o schimbare importantă are loc în evaluarea capitalului afacerilor: capitalurile fixe, tangibile și fizice nu mai sunt cruciale; capitalul intelectual este noua monedă pentru afacerile de succes. Astfel, liderii în afaceri au realizat că un factor cheie pentru a obține marja competitivă stă în felul în care fiecare organizație (prin resursele sale umane) este capabilă să învețe și să aplice acest lucru mai rapid și mai eficient decât rivalii săi de pe piață (Armstrong, 2006, p. 37).

Pe fundalul presiunilor mai sus menționate, economia românească s-a implicat într-un proces de recuperare datorită exigențelor integrării în UE, fie acestea explicite sau implicite (vezi Glavan și Anghel, 2007). Această combinație a presiunilor mai largi (globale) și mai specifice (UE) plasează liderii de afaceri românești într-o situație dureroasă întrucât trebuie atât să repare cât și să transforme un vapor în timp ce acesta încă plutește pe mare. Mai mult, durerea este mărită de faptul că amânarea deciziilor strategice radicale, nu poate duce decât la constrângerea de a merge pe anumite căi pe care, eventual, nu le dorești.

Acest context poate duce la apariția de frustrări tot mai mari între liderii de afaceri și populația României în general, de vreme ce crește tensiunea în jurul percepției unei lipse cronice de leadership la toate nivelurile societății românești. Într-adevăr majoritatea românilor acceptă faptul că există o nevoie urgentă de leadership eficient și responsabil. În timpul perioadei de tranziție post-decembristă, ce s-a dovedit profitabilă pentru un număr restrâns de oameni și traumatizantă pentru marea majoritate, leadershipul (sau mai exact, lipsa lui) a rămas o problemă structurală a societății.

Absența inițiativei “la firul ierbii” și a resurselor pentru clădirea capacității de leadership devin problematice atunci când sunt combinate cu o atitudine critică față de bunele practici străine. Conceptul de leadership în sine este considerat un set de valori, atitudini și aptitudini vestice (probabil americane) ce trebuie importate în contextul românesc ca dovadă a dorinței populare de a îmbrățișa democrația și economia de piață liberă. Termenul de „leadership”, de exemplu, a fost adoptat în limba română fără nici un fel de ajustare și este păstrat, în așa fel, încât să interzică orice fel de asociere cu conceptul românesc tradițional de „conducere” (termen de origine latină) și afilierea lui puternic comuniste. Această asociere este puternică, punând în umbră o istorie mult mai veche și diversă a uzajului termenului. Cum poate cineva explica rezistența în a adopta și folosi eficient modele de leadership internațional în practica de afaceri? Frica de aceste modele care ar putea să nu se încadreze în cultura de afaceri și valorile României s-ar putea să nu fie justificată, luând în considerare lipsa de alternative viabile. Din această dilemă apare nevoia de a identifica concepțiile de leadership de la “firul ierbii”. Proiectul LIDEROM, derulat de cercetători de la Academia de Studii Economice, București, în perioada 2007-2010, a fost inițiat tocmai pentru a umple acest gol și a facilita găsirea soluțiilor pentru această dilemă. Scopul proiectului LIDEROM este de a crea o bază de cunoștințe pentru educarea leadershipului în afaceri, pentru cercetarea și practica din România și, în cele din urmă, pentru dezvoltarea unui model de excelență în leadership, care să ia în considerare trăsăturile caracteristice ale culturii de afaceri românești și, în același timp, el să se dovedească eficient în motivarea resurselor umane ale unei economii care trece prin schimbări radicale – o economie care încă folosește practici depășite de management. Acest scop este în conformitate cu unul dintre cele trei obiective strategice ale sistemului național de Cercetare, Dezvoltare, Inovare (CDI), care se referă la crearea cunoștințelor, prin obținerea unor rezultate de top în cercetare și în tehnologia adiacentă, pentru a crește vizibilitatea cercetării românești la nivel internațional și transferul acestor rezultate către practica socială și economică. Acest lucru reprezintă fundația ce informează integrarea României în Uniunea Europeană și premisa de a accede la Programul Cadru 7 de cercetare al UE.

Proiectul are cinci obiective, definite după cum urmează: (1) să stabilească stadiul de dezvoltare al studiilor de leadership și cercetare în România; (2) să aleagă cele mai bune practici internaționale din domeniu; (3) să producă o metodologie pentru transferul de cunoștințe și know-how de la culturile organizaționale dezvoltate la contextul românesc; (4) să încurajeze concepțiile locale de leadership, născute din experiențe românești în afaceri, mai ales la “firul ierbii”, și (5) să dezvolte o bază de cunoștințe online care să ajute afacerile românești să aplice diferitele modele de excelență în leadership (se consideră a fi necesare pentru contextul românesc) nevoilor de dezvoltare organizațională.

### **Metodologia cercetării**

Rezultatele preliminare prezentate în acest articol sunt urmarea trecerii în revistă a literaturii de specialitate și a interviurilor luate în 2007-2008 de către un grup de cercetători de la ASE București și Universitatea Monash (Melbourne, Australia).

Metodologia de cercetare identificată ca fiind cea mai adecvată pentru acest proiect a fost dezvoltată sub îndrumarea profesorului James Sarros (Departamentul de Management, Universitatea Monash, Australia), a cărei contribuție la această etapă a proiectului o subliniem cu această ocazie.

Cercetarea desfășurată până acum cuprinde 2 faze:

Faza 1 a constat în trecerea în revistă a literaturii leadershipului, pentru a identifica modele internaționale de excelență în leadership. Această trecere în revistă a constat din căutări și analize cuprinzătoare a literaturii internaționale a domeniului bazate pe informații colectate din peste 50 de baze de date internaționale și a inclus exemple referitoare la leadershipul transformator, leadershipul situațional, leadershipul pozitiv și capitalul psihologic. Faza 2 este dedicată adunării de date și implică o serie de interviuri cu specialiști de top în conducerea organizațiilor din Marea Britanie, Olanda și Austria. Pentru formularea concluziilor, echipa a beneficiat de expertiza Forumului Liderilor de Afaceri Internaționali al Prințului de Wales (reprezentat de Lord Alan Watson din Richmond), Centrul pentru Dezvoltarea Managementului al Școlii de Afaceri din Londra, Școala Națională de Guvernare (Londra), Institutul Tavistock (Londra), Grupul de Dezvoltare Inspirațională (Londra), Institutul de Afaceri Internaționale și Management de studii al universității din Haga, Institutul de Studii Sociale (Haga), Clingendael – Institutul Olandez de Relații Internaționale (Haga), Școala de Management Maastricht, Programul de Administrare a Afacerilor Internaționale de la Universitatea Vrije (Amsterdam), Departamentul de Management al Universității Monash (Melbourne, Australia).

## **Stadiul actual al proiectului**

### **Cercetarea de leadership în România**

Cele câteva treceri din revistă a literaturii efectuate din noiembrie 2007 indică faptul că, în ciuda unei creșteri rapide a literaturii de cercetare internațională asupra leadershipului în afaceri, partea românească rămâne slab dezvoltată în acest domeniu. Un număr extrem de limitat de cărți de leadership au fost traduse în limba română. Manualele academice pe acest subiect sunt de asemenea în număr mic, iar discuțiile asupra conceptului sunt destul de generale, nereușind să aducă distincții subtile ce ar putea fi utile în practică. Majoritatea acestor cărți puține care au fost scrise de cercetători români pentru domeniul managementului par adaptări și nu lucrări originale. Acest lucru înseamnă că se face foarte puțină cercetare sau transfer adaptiv de concepte de leadership la circumstanțele relevante economiei românești.

În concluzie, rezultatele din acest domeniu sunt inconsistente și de o calitate nedistribuită egal. Din cunoștințele noastre, nici un studiu nu a fost încă făcut public care să aducă un inventar suficient de cuprinzător, fie al contribuțiilor românești în domeniul leadershipului în general, sau al contribuțiilor (de orice origine) pentru leadershipul contextual relevant pentru cultura de afaceri românească. Marea majoritate a studiilor de leadership legate de contextul



românesc se limitează la leadershipul politic, neavând multe lucruri de spus despre cel de afaceri.

Dintre aceste puține încercări, cele mai avansate studii despre leadershipul românesc de afaceri sunt foarte recente și în general nu sunt scrise de români prin cercetare efectuată în instituții românești. O excepție notabilă este studiul lui Littrell și Lapadus (2005), care s-a bucurat de expertiza personală a unui cercetător al Universității de Vest Timișoara. Studiul consta dintr-o colecție de analize comparative a datelor calitative legate de preferințele față de comportamentul de leadership în 3 țări europene, și anume România, Germania și Marea Britanie. Chiar dacă, concluziile reprezintă o contribuție valoroasă asupra studiului culturii românești, scopul proiectului inițiat de Littrell și Lapadus este să informeze și să îmbogățească conținutul instruirii de management și dezvoltării programelor pentru organizațiile care angajează forță de muncă internațională. Drept consecință, multe aspecte specifice culturale ale leadershipului (cum ar fi comunicarea, motivarea, crearea viziunii, luarea deciziilor, diversitatea la locul de muncă) rămân insuficient explorate. Aceste aspecte sunt, totuși, cele mai importante care vor trebui să fie abordate adecvat pentru a crea o perspectivă comprehensivă a leadershipului de excelență în mediul de afaceri românesc.

Eforturi similare în stabilirea nivelului de dezvoltare a leadershipului și managementului în România, au fost făcute în alt studiu comparativ de către Gray și Mabey (2005). Aceștia au fost în principal motivați de interesul UE pentru explicarea numărului relativ scăzut al participărilor în programe de dezvoltare de management formal de la firme mici din diferite țări europene (Marea Britanie, Danemarca, Norvegia, Franța, Germania, Spania și România). Din nou, identificarea criteriilor specifice culturii românești în leadership nu era o prioritate. Totuși, studiul aduce perspective valoroase privitoare la rolul anumitor stiluri de leadership în stimularea productivității și performanței în România, perspective a căror importanță este mărită de abordarea multinațională.

Un studiu mult mai informativ (deși tot comparativ) este oferit de Steyrer, Hartz și Schiffinger (2006), și conține o bogăție de date empirice recente, asupra măsurii în care stilurile de leadership observate la managerii de top se conformează așteptărilor regionale și globale. Autorii acestui studiu sunt primii care observă impactul factorilor specifici unei economii de tranziție asupra comportamentului de leadership din România și apariția unei noi generații de manageri, capabilă să producă o cultură de leadership transformat. S-a ajuns la aceste concluzii într-un context mai larg, comparând cultura de afaceri a României cu cea a Estoniei, Germaniei și Austriei.

Singurul studiu specific acestui subiect identificat în literatura internațională este cel al Aioanei (2006), din Universitatea Pontificală Salesiană din Roma. Studiul conține o investigație detaliată a felurilor în care românii se înțeleg cu liderii lor organizaționali și a celor mai comune comportamente de leadership care s-au dovedit a avea o legătură cu succesul pe termen scurt. Aioanei a descoperit că liderii de afaceri din România tind să fie autocratici mai mult decât democrați, nu înclină spre a fi participativi și nu implică subalternii în deciziile lor, fiind fericiți să adopte metode coercitive (pe care le consideră a fi cele mai bune). Cel mai proeminent prototip de lider este „Omul militar”. Totuși, o investigație printre preferințele angajaților români (în special generațiile tinere) pune în evidență dorința de a avea lideri mult mai democrați și implicați, ceea ce poate constitui baza unei schimbări culturale importante în practicile de leadership din România.

Printre sursele accesibile cititorului român obișnuit, cartea lui Năstase, Lideri, Leadership și organizația bazată pe cunoștințe (2007) oferă probabil cea mai largă privire de ansamblu asupra subiectului. În afara unei sinteze bine structurate a literaturii de cercetare internațională, susținută de o bibliografie tematică bogată, cartea are meritul distinctiv de a oferi o bibliografie asupra managementului românesc, și a tipurilor de culturi organizaționale. Interesant că, din 90 de titluri de carte din bibliografie doar 12 au autori români, și toate aceste lucrări au fost publicate în ultimul deceniu. Faptul că nici unul dintre cele 12 titluri nu face referire directă la conceptul de leadership este, de asemenea, un lucru semnificativ.

Nu putem încheia această secțiune fără a discuta monografia riguroasă a lui Luca intitulată „Employeeescu” (2005). Concluziile autoarei au implicații serioase pentru o înțelegere corectă a culturii locului de muncă românesc și a provocărilor inerente pentru leadershipul de succes în afaceri. Astfel, Luca subliniază anumite surse majore de tensiune în cultura de afaceri a României, în special slaba preocupare a românilor pentru planificarea strategică; tendința afacerilor românești către instabilitate; dificultăți ce au la bază probleme de atitudine față de inovație; dezvoltarea structurilor organizaționale heterogene; proliferarea unui model de afaceri de familie dominate de nepotism, centralizare și corupție; complexul de autoritate și dilema stilului autoritar. În ceea ce-l privește pe ultimul, Luca explică că există o contradicție aparentă în atitudinea angajaților români, însemnând că ei așteaptă ca distanța față de puterea tradițională între ei și liderii lor să se reducă dar, în același timp, vor ca liderul să se impună ferm când este vorba de asumarea deciziilor și a responsabilității. Angajații doresc încredere și libertate în a-și exprima fricile, și vor, de asemenea, să fie lăsați să nu ia decizii pe care ei le consideră prea riscante. Această caracteristică de ambivalență între liberalism și conservatorism, între stilul paternal și cel consultativ, poate fi considerată a fi o problemă gravă pe termen scurt și mediu, dar autorul sugerează în mod optimist că, având în vedere moștenirea comunistă a României, există multe motive de speranță ca aceste stiluri participative vor fi pe termen lung mai de succes ca stilurile tradiționale autocratice, și că un nou simț al responsabilității și al profilului de risc al angajatului român se va ivi de-a lungul procesului.

### **Educația de leadership în România**

Cursurile de leadership formal sunt mult mai bine reprezentate pe piața românească, și cresc atât în număr cât și diversitatea conținutului. Cercetările noastre au descoperit cel puțin 13 universități publice și private, 14 ONG-uri și 5 întreprinderi private care oferă cursuri de leadership sau „conducere” în limba română pentru managerii români de afaceri. Nu sunt incluse aici cursurile organizate în companii mari de către instructori interni sau de experți străini invitați, despre care informația nu este făcută publică și e mult mai dificilă de obținut.

Mai multe cursuri academice de tipul MBA executive (cum ar fi ASEBUSS, MBA-ul canadian, și INDE) sunt oferite de Academia de Studii Economice din București împreună cu parteneri vestici. Ca o consecință a contribuției aduse de cei din urmă, curricula acestor programe are un puternic conținut vestic și foarte puține referințe la practicile de leadership românesc.

O perspectivă unică de dezvoltare a leadershipului a fost promovată și oferită de Fundația CODECS pentru Leadership, creată în 2001 de către S.C. CODECS S.A cu scopul de a facilita dezvoltarea și consolidarea unei culturi organizaționale bazate pe leadership în România. Unele din principiile cheie ale fundației sunt: ridicarea interesului publicului pe acest subiect, promovarea excelenței academice și profesionale în domeniu, protejarea cooperării internaționale și interne în dezvoltarea leadershipului. Pentru a-și îndeplini scopurile, fundația CODECS se bucură de contribuția Open University (Marea Britanie) și Harvard University (SUA). Programele fundației de dezvoltare a leadershipului includ: soluții de leadership personal (planificare strategică și instruire oferită în colaborare cu experți de la Institutul de Instruire din SUA); modele de leadership incluse în programul de MBA executiv CODECS; și un program educațional intitulat „Liderii Mileniului Trei”, care este susținut de studenți pentru elevi din școli generale și licee din întreaga țară.

Pentru a conclud, se pare că, deși cererea de piață pentru trainingurile de leadership este în continuă creștere, comunitatea academică este încă reticentă la această idee și insuficient pregătită să ofere cursuri făcute pentru studenții români conform cu realitatea românească de afaceri atât la nivel universitar cât și postuniversitar. Cercetările noastre printre experții din domeniu și practicanți, au descoperit cursurile de leadership academic ca fiind în continuare percepute drept produse de elită pentru managerii de top sau managementul de mijloc care pot negocia ca taxele de studii să le fie plătite de compania angajatoare.

### **Practica de leadership în România**

Dintre toate direcțiile de cercetare a leadershipului sugerate în această lucrare, practica de leadership românesc este probabil cea mai puțin explorată și analizată. După cum am sugerat înainte, nu există încă studii culturale complete de leadership în organizațiile românești și în mediile specifice de afaceri. Nu există explicații pentru această lipsă de efort de cercetare, având în vedere că subiectele din media și rapoartele experților subliniază criza de manageri români cauzată de mobilitatea forței de muncă calificate românești în cadrul UE și prin presiunea crescândă competițională din partea companiilor străine.

O perspectivă interesantă asupra practicilor de leadership românesc este oferită de managerii vestici care conduc multinaționale sau companii străine în România. Confrunțați cu o imagine negativă a României ca fiind coruptă și imprezizibilă, mulți manageri au parte de o surpriză plăcută și dezvoltă acea „boală românească”, respectiv atracția față de abordările tradiționale, informale și nesofisticate către comunicare și relații interpersonale ce caracterizează cultura românească. Pentru unii, această diferență este percepută ca o alternativă nouă (câteodată mai semnificativă) față de practicile vestice.

Una din diferențele culturale care reprezintă o sursă recurentă de probleme pentru liderii de afaceri expatriați, este faptul că angajații români tind să pună relațiile interpersonale la locul de muncă deasupra (și câteodată în defavoarea) obiectivelor lor profesionale și organizaționale. Acest lucru este cu atât mai deconcertant cu cât distincția dintre persoana privată și publică (care este mult mai puternică și bine definită în cultura vestică) este de cele mai multe ori fragilă și neclară în cultura locului de muncă românesc.

Piața de consultanță pentru dezvoltarea calităților interpersonale oferă o situație interesantă. În timp ce numărul de companii de consultanță de management care oferă servicii de dezvoltare a leadershipului este în continuă creștere, companiile client nu sunt suficient de educate pentru a-și identifica clar propriile nevoi de instruire și standardele de calitate pe care ar trebui să le ceară de la instructorii externi și consultanți.

### **Perspectivă internațională asupra leadershipului de afaceri românesc**

Asemenea perspective sunt rare și ocazional făcute publice, deoarece au loc în principal în timpul unor evenimente (cum ar fi conferințele și atelierile) care atrag interesul și întrebările presei. Un astfel de eveniment a fost organizat în București, în noiembrie 2006 de către Human Capital Solutions (o companie privată) împreună cu cotidianul „Ziarul Financiar”. Evenimentul a numărat aproximativ 450 de participanți din toate sectoarele sociale și organizații (afaceri, guvern, ONG-uri și universități) și l-a avut pe Stephen Covey ca oaspete principal care a vorbit despre leadershipul inspirațional. Conferința a oferit o oportunitate unică pentru presa românească de a afla perspectiva lui Covey despre leadershipul românesc. Răspunsul lui a fost prompt și concis: Leadershipul efectiv are un rol crucial în ușurarea dificultăților tranziției post comuniste, în special în schimbarea decisivă de la o perspectivă deprimată la una optimistă și energizantă. Punctul de start al acestei schimbări este dezarmant de simplu. Înseamnă să faci o promisiune și să te ții de ea; și apoi să fi constant și să repeți modelul fără excepții. Subliniind onestitatea, realizările și progresul duc la credibilitate și rezultate concrete. În final, implicarea altora în procesul de căutare a soluțiilor este un act de răbdare și încredere (Pahoncia, 2006).

Dintre informațiile preluate de echipa de cercetare LIDEROM prin interviuri cu cercetători internaționali și practicieni de leadership privitor la percepția lor asupra leadershipului românesc de afaceri, notăm remarcile făcute de Lordul Watson de Richmond (membru al Forumului Liderilor de Afaceri al Prințului de Wales) și Dr Eugenia Patrniche (director asociat al Centrului pentru dezvoltarea managementului la Scoala de Business din Londra).

Interviul din Londra cu Lordul Watson a avut loc la câteva săptămâni după participarea sa la Conferința Internațională pentru *Energie și Securitate în Europa*, București, în noiembrie

2007. Lordul Watson a subliniat nevoia urgentă pentru liderii de afaceri români de a-și schimba stilul într-unul participativ, în special în noul context competitiv creat de intrarea României în UE. În timp ce se declara un adept clar al cooperării internaționale și al frontierelor deschise, Lordul Watson, a atras atenția că statutul de membru UE nu va aduce o rezolvare automată problemelor economice românești și că multe dintre aceste probleme pot fi ulterior rezolvate mai eficient prin abordări locale ale leadershipului de afaceri.

Pe de altă parte, Dr Patrinoche a avut oportunitatea de a observa direct liderii de afaceri români pe perioada mai multor ani, în principal ca participanți în programele de dezvoltare de leadership organizate de Centrul ei. Concluziile ei subliniază profilul empiric al actualilor lideri de afaceri români în termeni de: (1) păreri exagerat de favorabile cu privire la calitățile și realizările proprii persoane; (2) rezistența la schimbare și la orice formă de autoritate externă; și (3) o înțelegere destul de slabă a competiției și a aplicării ei, facilitată de un individualism dus la extrem. Acești trei factori, susține Patrinoche, ridică probleme serioase privitoare la capacitatea liderilor de afaceri români de a obține performanță adevărată și de a conduce eficient prin viziune, motivare și inspirație.

### **Transferul de cunoștințe**

Cercetarea a pus în evidență două domenii principale pentru a produce o metodologie de transfer al cunoștințelor: 1) modele de leadership și bune practici din literatura internațională aplicate situației din România, insistând pe cercetarea asupra organizațiilor românești și 2) transferul rezultatelor cercetării asupra industriilor și afacerilor românești. Primul domeniu este creat de nevoia existenței de literatură românească de specialitate și cercetare pentru a fi la curent cu rezultatele cercetării internaționale de leadership. Cel de-al doilea este o reflecție a presiunilor care au apărut dinspre economiile dezvoltate, bazate pe cunoaștere, de a transfera ideile bune, rezultatele cercetării între universități, alte organizații de cercetare, afaceri și comunitate în general, și de a permite dezvoltarea noilor produse și servicii inovatoare.

Este acceptat de multă vreme că această creare și transferul de cunoștințe formează baza pentru avantajul competitiv al firmelor. Cu toate acestea, transferul de cunoștințe poate fi dificil, în special în situația în care este greu de acceptat o definiție relativ generală a ceea ce constituie cunoștințele. Cunoștințele tacite sunt cel mai dificil de transferat. Cum majoritatea organizațiilor românești sunt într-un proces de formalizare a cunoștințelor lor de bază, bazându-se prin urmare pe cunoștințe tacite, LIDEROM sugerează că acesta este un obstacol în transferul cunoștințelor și încearcă să exploreze mijloace de a depăși acest obstacol.

Domeniul transferului de cunoștințe este relativ nou, dar foarte în vogă pe plan internațional, din cauza nevoii în creștere de a comercializa rezultatele cercetării tehnologiei și know-how-ului finanțate din fonduri publice. În timp ce economiile sofisticate au perfecționat domeniul transferului de cunoștințe, crescând astfel numărul indivizilor și organizațiilor implicate activ în comercializarea cu succes a cercetării, România a rămas în urmă, cu universitățile ei deconectate de la nevoile industriei și afacerilor, și cu foarte puține investiții în activitățile de cercetare și dezvoltare. O problemă sensibilă este cea a drepturilor de proprietate intelectuală și managementul aspectelor conexe. Acest domeniu a început să fie analizat doar recent, și sunt necesare eforturi în continuare.

### **Concluzie**

Cercetarea noastră preliminară a identificat următoarele aspecte care pot fi exprimate în termen de nevoi, după cum urmează:

- (1) Nevoia de a adresa și rezolva în mod creativ dilema așteptărilor populare față de leadershipul responsabil combinat cu o neîncredere profundă atât față de practicile locale cât și modelele internaționale de leadership.
- (2) Nevoia de colectare sistematică și dezvoltare a studiilor asupra stării actuale și cerințelor leadershipului românesc în afaceri.

- (3) Nevoia de selecție sistematică a acelor modele internaționale de excelență în leadership și cele mai bune practici în special pentru a oferi soluții mediului de afaceri românesc.
- (4) Nevoia de o metodologie de transfer a cunoștințelor de la practici avansate internaționale către contextul de afaceri contemporan românesc.
- (5) Nevoi de o bază de cunoștințe care să informeze procesul de instruire pentru leadershipul de succes și a programelor și practicilor de dezvoltare din România.
- (6) Nevoia de a dezvolta capacitatea de leadership și aptitudinile de leadership transformator pentru a gestiona cu succes complexitatea și schimbările dinamice într-un mediu de afaceri globalizat.
- (7) Nevoia unei schimbări de atitudine la nivelul leadershipului în afaceri românesc pentru o deschidere reală către învățare și înțelegere a leadershipului responsabil.
- (8) Nevoia de strategii și politici naționale pentru a susține leadershipul în afaceri în România.

În concluzie, în timp ce sunt bine informați, deschiși și receptivi față de modelele internaționale, românii trebuie să găsească resurse și inițiative în cadrul României pentru a-și rezolva propriile probleme de leadership. Aspectele de responsabilitate socială legate de acest scop ar trebui dezbătute public și urmate de acțiuni ale antreprenorilor români, pentru a pune presiune asupra factorilor politici pentru a reforma țara și a oferi un mediu reglementat, cu adevărat proprie afacerilor și liberei concurențe.

## **Bibliografie**

- Aioanei, I. (2006). Leadership in Romania. *Journal of Organizational Change Management*, 19 (6): 705-712.
- Armstrong, M. (2006). *A Handbook of Human Resource Management Practice*. (10th edn.) London: Kogan Page Limited.
- Georgescu, C., Malița, M., (2008). *Reprofesionalizarea României*. Raport al Institutului de Proiecte pentru Inovație și Dezvoltare (IPID). Retrieved 2 May 2008 from <http://www.ipid.ro>.
- Glavan, B. N. And Anghel, F. (2007). Romania in the European Union: Political Integration Vs. Economic Integration. SSRN 2007. Retrieved 30 April 2008 from <http://ssrn.com/abstract=1030289>.
- Gray, C. And Mabey, C. (2005). Management development – key differences between small and large businesses in Europe. *International Small Business Journal*, 23 (5): 467-485, Oct 2005.
- Ilie, R. (2005). *Contează în business diferențele de fus cultural?* Retrieved February 2008 from [http://www.cariereonline.ro/index.php?m=article&article\\_id=291](http://www.cariereonline.ro/index.php?m=article&article_id=291).
- Littrell, R. F. and Lapadus, N. V. (2005). Preferred leadership behaviours: exploratory results from Romania, Germany, and the UK. *Journal of Management Development*, 24 (5): 421-442.
- Luca, A. (2005). *Employeescu, O scurtă caracterizare a angajatului român*. București: Editura Interact.
- Mitleton-Kelly, E. (2000). Complexity: Partial Support for BPR. *Systems Engineering for Business Process Change*. Henderson, P., Springer-Verlag, pp. 24-37.
- Năstase, M. (2007). *Lideri, leadership și organizația bazată pe cunoștințe*. București: Editura ASE.
- Pahoncia, A., (2006) *Lecția de leadership*, Retrieved 10 September 2007 from [http://www.zf.ro/articol\\_103864/lectia\\_de\\_leadership.html](http://www.zf.ro/articol_103864/lectia_de_leadership.html).
- Senge, P. M. (2006). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. (2nd edn.) London: Random House.
- Webber, M. (2000). Globalisation: local agency, the global economy, and Australia's industrial policy. *Environment and Planning*. A32 (7): 1163-1176, Jul 2000.

# VALORI, MENTALITĂȚI ȘI LEADERSHIP ÎN ROMÂNIA

Mariana NICOLAE  
Elena Ecaterina NICOLAE

Academia de Studii Economice, Bucuresti

**Rezumat:** *Această lucrare cercetează utilizarea de concepte în sfera publică românească în vederea demonstrării existenței unui gol între înțelesul termenilor folosiți în România și mediul internațional. România a fost una dintre cele mai importante piețe în curs de dezvoltare din Europa, dar promisiunile unui nivel de viață crescut și dezvoltare economică stabilă par departe în ciuda unor ocazionale, mai ales electorale, povești de succes.*

*Această lucrare se va axa pe folosirea termenilor **valori, mentalități și leadership** pentru a oferi o posibilă explicație pentru procesul încet al integrării a ceea ce se consideră bune practici europene în afaceri.*

**Cuvinte-cheie:** valori, mentalități, leadership.

**Clasificare JEL:** A14, D23, M14, M12.

## 1. Introducere

Pentru a discuta despre valori, mentalități și leadership în procesul de armonizare pentru integrarea reală a României în Uniunea Europeană este important să definim în primul rând valorile specifice societății românești și, în al doilea, pe cele cu care această societate va trebui să se armonizeze pentru a fi realmente un stat membru recunoscut ca util și respectat în Uniunea Europeană. În acest scop este importantă o discuție sumară asupra conceptului de valori în general și apoi asupra valorilor pe care societatea românească a deceniului unu din secolul XXI le are sau presupune că le are.

Ce înseamnă conceptul de valoare? Dicționarul explicativ al limbii române ne oferă următoarea definiție:

*Valoare – însușirea unor lucruri, fapte, idei, fenomene de a corespunde necesităților sociale și idealurilor generate de acestea; suma calităților care dau prețul unui obiect, unei ființe, unui fenomen etc.; importantă, însemnată, preț, merit.*  
(<http://dexonline.ro/search.php?cuv=valoare>)

Această definiție este reluată aproape identic și de marele dicționar de neologisme apărut în anul 2000, ceea ce ne permite să tragem concluzia că definirea teoretică a conceptului de valoare este relativ constantă în timp la români, dar și relativ simplistă cel puțin în domeniul public, cel accesibil fără mari probleme și eforturi. Prin comparație cu definirea valorilor în enciclopedia publică Wikipedia, acest mod de definire este foarte sumar. Wikipedia propune pentru discuția despre valori un capitol cu mai multe secțiuni în care se face distincția între valori personale și valori culturale (sociale sau de grup), cu trimiteri către teoria valorilor, virtuți, norme sociologice și paideologice în discuțiile despre valori, etc. cu legături către aspecte diverse, dar care dau celor interesați o imagine de ansamblu asupra complexității abordării valorilor în lumea anglo-saxonă. Acest capitol din Wikipedia are echivalent în limba română doar din septembrie 2007<sup>1</sup>, acesta fiind foarte sumar și needitat – ceea ce este interesant pentru sublinierea interesului public față de valori în România. În

<sup>1</sup> [http://ro.wikipedia.org/wiki/Valoare\\_%28personal\\_%C5%9Fi\\_cultural%29](http://ro.wikipedia.org/wiki/Valoare_%28personal_%C5%9Fi_cultural%29)

privința conceptului de *clasă socială*, în absența căruia discuția despre valori nu își are sensul, aceeași sursă are un articol<sup>2</sup> de 20 de cuvinte, tot din 2007. Wikipedia este o platformă deschisă, la care contribuția este editată și aprobată prin peer-review, dar existența sau inexistența unui articol este relevantă pentru interesul unei comunități, fie și virtuale, pentru discuța respectivă. Acest lucru demonstrează, în concepția autoarei acestui studiu, fragilitatea demersului academic în România spre popularizarea conceptelor teoretice, o aroganță chiar față de activitatea de popularizare – datorită, în bună măsură, faptului că ea nu se regăsește, încă, pe grila de promovare în universități – și, prin urmare, a unui dezinteres public față de domenii esențiale ale vieții sociale cum este discuția despre valori.

## 2. Valori, morală și leadership în Europa

Majoritatea cercetătorilor sunt de acord că discuțiile despre etică și morală sunt mai puțin evidente, mai puțin “zgomotoase” în Europa comparativ cu Statele Unite. Acest lucru se schimbă în decursul ultimelor două decenii, pe măsură ce fenomenele integraționiste devin mai des prezente în dezbaterile publice europene, pe de o parte, iar, pe de alta, sub presiunile fenomenelor internaționale din ce în ce mai integrate, situațiile care impun evaluări valorice și morale ajung din ce în ce mai des în presă.

Se vorbește tot mai mult despre leadershipul moral și despre modul cum se manifestă el sau nu, în mod implicit și explicit în diversele organizații de afaceri. Leadershipul este considerat ca o inter-relaționare între persoanele de la toate nivelurile unei organizații și, în același timp, din cadrul sistemului economic în ansamblu, prin care oamenii sunt legați împreună prin forme particulare de interacțiune. Accentul pus pe leadershipul moral subliniază nevoia existentă la toate nivelurile societății ca liderii să înțeleagă importanța dezvoltării și susținerii unei competențe morale în organizații.

Gândirea europeană este fundamentală pentru înțelegerea aspectelor morale și axiologice ale actului de conducere nu doar în societatea europeană ci, prin osmoză, în diverse alte societăți. Modelele și valorile europene în domeniul conducerii se definesc, în ultima vreme, în primul rând prin comparație cu modelul american, dar nu numai.

În Europa identitatea eticii în afaceri ca disciplină nu este foarte clar formulată spre deosebire de Statele Unite unde există o literatură foarte bogată care se referă la etica în afaceri. Acest lucru se datorează, după unii cercetători, cadrului specific instituțional, legal, social și cultural al Statelor Unite, înțelegându-se prin acestea accentul asupra regularizării eticii și dându-se ca exemplu în primul rând *The Foreign Corrupt Practices Act*. Vogel (1992, p. 30) subliniază că în Statele Unite este obligatoriu ca o companie să recunoască importanța eticii în afaceri și să o promoveze în mod direct. Această situație este reflectată cu precădere în școlile de afaceri unde majoritatea colegiilor și universităților oferă cel puțin un curs de etică în afaceri. Pe de altă parte, dar ca urmare directă a predării disciplinei în Statele Unite, există o mare varietate de manuale universitare și un număr destul de mare de centre de cercetare cu privire la etica în afaceri. Vogel (1992, p. 30) subliniază că abordarea de către americani a eticii în afaceri este unică, domeniul având o vizibilitate neobișnuit de mare în SUA și fiind abordat, spre deosebire de alte societăți capitaliste, din punct de vedere individualist, legalist și universalist, mai degrabă decât din punct de vedere epistemologic.

## 3. Abordarea valorilor în Europa

Gânditorii europeni își clădesc sistemul de argumentare pe și pornesc de la faptul că Europa este patria principalelor curente de gândire, filozofii și bune practici din lumea Occidentală. Europeanii sunt cei care au pus primii fundamentele unei etici occidentale: principiile și abordările pentru a evalua și a discrimina între bine și rău, care au fost adoptate de către companiile americane, își au, în principal, originea în Europa. Majoritatea autorilor fac incursiuni în istorie ajungând până la Grecia Antică, trecând prin teologia occidentală, prin

<sup>2</sup> [http://ro.wikipedia.org/wiki/Clas%C4%83\\_social%C4%83](http://ro.wikipedia.org/wiki/Clas%C4%83_social%C4%83)

dreptul natural și legal, prin contractul social, utilitarianism și existențialism pentru a sublinia că fundamentele abordărilor etice americane se bazează pe gândirea europeană. O componentă esențială a abordărilor etice se revendică și din moștenirea religioasă a Europei. Rădăcinile europene sunt definite prin influențele religiilor creștine, islamice și este interesant de subliniat că printre universitățile care predau etica în afaceri multe au afiliere religioasă. Apariția în Europa a ceea ce se numește etica în afaceri ca disciplină este evidentă începând din anii '80. De atunci au avut loc dezvoltări rapide, disciplina etica în afaceri transformându-se într-un teren fertil și dinamic în care apar frecvent studii cu privire la starea de lucruri atât din punctul de vedere personal cât și din punctul de vedere al organizației.

Discuțiile despre moralitate și afaceri sunt foarte dependente de cultură și de *limbă*. Barierele lingvistice puse în calea înțelegerii diferențelor subtile în utilizarea conceptelor de etică în afaceri nu sunt depășite doar prin adoptarea unui limbaj comun reprezentat, de obicei, de engleza americană. Enderle (1996) subliniază că, în ciuda faptului că afacerile devin din ce în ce mai internaționale și că engleza este dominantă în limba afacerilor internaționale, principiile etice și comportamentul etic sunt în continuare adânc ancorate în cultura fiecărei persoane sau comunități de afaceri. Există, pe lângă fluxul principal de texte în limba engleză despre etica în afaceri, preocupări naționale față de filozofia afacerilor și față de fundamentele morale pe care se raționalizează capitalismul, noile relații de muncă, loialitatea angajaților, dar și a angajatorului, etc., preocupări care se materializează în studii în limbi internaționale altele decât limba engleză. Literatura de limbă germană în creștere, de exemplu, nu intră în acest flux de traduceri din engleză, ceea ce îngustează tematica discuțiilor aparent universală a literaturii de specialitate internaționale în limba engleză. Pe de altă parte există un curent tot mai important de sentimente anti-americane care se manifestă și în faptul că unele țări doresc să de distanțeze față de textele americane, față de manualele americane ceea ce înseamnă că studenții primesc versiuni *importate* de etică în afaceri, manuale traduse sau transplantate în limba respectivă, mai degrabă decât să își dezvolte propriul mecanism de înțelegere care să se bazeze pe propria lor limbă și identitate culturală. De asemenea, necunoașterea bine a limbii manualelor de etică în afaceri ca și a tradițiilor filozofice a diferitelor culturi duc la situații în care conținutul cultural al unor texte specializate rămâne de nedescifrat pentru un cititor străin în ciuda unei bune cunoașteri a limbii respective.

Exemplele oferite din lumea de afaceri europeană duc la întărirea perspectivei eticii în afaceri ca știință a lumii sociale, în mod fundamental a interacțiunii umane și a structurilor sociale. În Europa schimbarea structurilor economice este o parte integrantă a istoriei europene și a influențat modul de dezvoltare a ideilor asupra modului de a face afaceri. Rezultatul practic este că, din acest punct de vedere, există o contribuție europeană din punct de vedere economic, politic, istoric important în abordarea eticii în afaceri ca știință socială. Sigur că există și diferențe majore de abordare a eticii în afaceri în întregul Uniunii Europene, dar pe măsură ce cresc mobilitățile profesorilor și studenților există o convergență a modului de abordare a acestor problematici.

#### **4. Abordarea valorilor în SUA**

Așa cum am subliniat mai sus abordarea americană a studiului valorilor în afaceri se face în mod consecvent și public, cu o infrastructură solidă atât din punct de vedere academic cât și legal. Dezbaterile din societatea americană cu privire la moralitatea activităților în afaceri sunt foarte numeroase, ca și diversitatea pozițiilor academice sau pragmatice, venind dinspre diversele industrii, asupra anumitor concepte. Existența unui număr mare de cursuri despre etica în afaceri, despre leadership, despre strategii de leadership și manageriale, atât la nivel de învățământ secundar cât, mai ales, la nivel terțiar, cu o piață matură de cursuri de formare și aprofundare oferite de firme de training și de consultanță, dar și de comunitatea academică prin centre specializate, dau o imagine de ansamblu asupra modului pragmatic de abordare a acestor concepte de societatea americană.



Una din lucrările de mare succes la public în SUA a fost cartea lui David Callahan, apărută în 2004, și intitulată *The Cheating Culture – Why More Americans Are Doing Wrong to Get Ahead*<sup>3</sup>. Cartea este o radiografie pertinentă, documentată și prezentată într-o manieră digerabilă, a societății americane contemporane cu zonele cele mai delicate și mai deschise dilemelor etice: sistemul de învățământ, administrația financiară și modul de impozitare atât la nivel individual cât și la nivel corporatist, mass media, lumea sportului, și, mai ales, lumea marilor afaceri. De altfel, Callahan atrage atenția asupra faptului că într-o economie în care contează doar cifrele, mai ales linia profitului, este greu de presupus că actorii, indiferent de nivel, vor alege calea mai grea și nu întotdeauna de succes, a rezolvării sarcinilor conform cu regulamentele și legislația din ce în ce mai complexă și anevoioasă – care, de altfel, a dat naștere uneia din cele mai profitabile piețe de servicii – consultanța și asistența juridică.

### 5. Abordarea valorilor în România

Pornind de la definiția discutată în introducerea la acest studiu este interesant de văzut ce valori consideră societatea românească importante în acest moment al existenței ei. Unul dintre puținele studii recente la care am avut acces este cel efectuat în septembrie 2005 de IRSOP la solicitarea Uniunii Europene și intitulat “Valori românești, valori europene”. Sondajul efectuat de IRSOP este considerat de autori un sondaj național reprezentativ pentru populația adultă, vârsta peste 18 ani, pe un eșantion de 1001 subiecți, având o marjă de eroare de  $\pm 3\%$ . Studiul respectiv a fost efectuat prin interviuri individuale realizate la domiciliul respondenților.

Studiul pornește în mod interesant de la lucrarea de referință a lui Constantin Rădulescu Motru, “Psihologia poporului român” apărută în 1910.

*Omul din Apus face opere durabile, pe când românul improvizează.*

*Românul nu muncește metodic, ci în salturi; are lungi perioade de odihnă, iar la nevoie dă pe brânci și face muncă de sclav... De asemenea, este cheltuiitor cu timpul într-o măsură cum nu sunt popoarele din Apus.*

*Românul consideră nerespectarea legii ca un titlu de mărire și de putere.*

*Sufletul industriașului de aiurea este stăpânit de frigurile muncii și de riscul luptei; în sufletul industriașului român găsim desfășurându-se abilitatea politicianului. Profitul capitalistului român provine, de cele mai multe ori, din măiestria cu care acesta își aservește bugetul statului.*

*Noi voim să ne apropiem bunurile culturale, pe care le vedem la popoarele din apus, cu aceleași însușiri sufletești cu care reușeam odată așa de bine să ne strecurăm prin împrejurările vitrege din trecut.*

Nu este foarte clar dacă autorii studiului au vrut să pornească de la aceste citate și să demonstreze că societatea românească este diferită astăzi, după aproape 100 de ani, sau au urmărit ca prin studiu lor să aducă o justificare cantitativă la concluziile la care Rădulescu Motru ajunsese în 1910. Cert este că analizând datele din profilul de personalitate al europeanului și al românului în 2005 rezultă că, față de profilul europeanului ideal, românul nu este mult diferit decât era predecesorul lui acum o sută de ani față de “popoarele din apus”.

Romania are un management al imaginii încă deficitar, dar ea constituie o surpriză plăcută pentru mulți dintre occidentali. Românii pun un mai mare accent pe relațiile interumane de la serviciu, decât pe obiectivele lor profesionale, fapt care îi descumpănește pe occidentali. Granița între viața privată și cea profesională este mult prea fragilă, în puternic contrast cu compartimentalizarea strictă a vieții unui occidental, unde linia de demarcație între privat și personal este puternică. De asemenea, românii vorbesc mult despre ei înșiși și despre ceilalți. Se observă, cu toate acestea, o anumită evoluție a valorilor culturale autohtone către cele vest-europene, proces accentuat după momentul aderării. Studiul realizat la solicitarea

<sup>3</sup> *Cultura înșelăciunii – De ce tot mai mulți americani trișează pentru a avea succes*, Harcourt, Inc., NY, 2004.

Delegației Comisiei Europene, arată că valorile politice europene (pluralismul, drepturile minorităților, egalitatea între femei și bărbați, libertatea, democrația) sunt oarecum încetățenite în România, dar că există și „valori“ ne-europene destul de răspândite: corupția și lipsa de respect pentru norme, autoritarismul, modelul familial conservator, stereotipurile etnice și sexuale, intoleranța.

Este important de trecut în revistă fie și sumar și, prin urmare superficial, modul în care românii și-au privit liderii de-a lungul istoriei, acest lucru aruncând o lumină importantă asupra modului de percepere a liderilor din prezent. Dimensiunea prezentei lucrări exclude o analiză chiar și parțială a acestei teme, dar am considerat util să facem câteva trimiteri la figurile istorice cele mai admirate și/sau controversate ale românilor.

Unul din instrumentele foarte populare de a decide, dincolo de opțiunile personale, care au fost figurile de lideri cele mai populare de-a lungul istoriei României a fost o emisiune de mare succes mediatic „Mari români”<sup>4</sup> care s-a finalizat în 2006 cu următorul clasament:

1. ȘTEFAN CEL MARE (77493 voturi)
2. CAROL I (52474 voturi)
3. MIHAI EMINESCU (50640 voturi)
4. MIHAI VITEAZU (48725 voturi)
5. RICHARD WURMBRAND (46973 voturi)
6. ION ANTONESCU (27483 voturi)
7. MIRCEA ELIADE (17019 voturi)
8. ALEXANDRU I. CUZA (16383 voturi)
9. CONSTANTIN BRÂNCUȘI (14831 voturi)
10. NADIA COMĂNECI (11825 voturi)

Se pot face variate interpretări ale acestui clasament, și s-au și făcut, dar pentru discuția prezentă credem că este relevant că societatea românească (numărul mare de participanți la sondaj justifică o astfel de generalizare, deși ea este atacabilă din multe puncte de vedere) privește foarte mult spre trecut. De asemenea, s-ar putea argumenta că șase din cei zece sunt figuri emblematice pentru idealul de unire națională și continuitate românească pe teritoriul geografic descris grosso modo sub formula carpato-dunăreano-pontic. Ceea ce a dat naștere Europei noi, cea de după Imperiul Roman, a fost **istoria** în mișcare<sup>5</sup>, au fost valurile succesive de popoare migratoare, așa cum astăzi asistăm la valurile de migrație economică, îndreptată spre Uniunea Europeană, migrație care dă frisoane unei populații occidentale care se vede amenințată în confortul ei social de „barbarii” dornici să acceadă la bunăstare și stiluri de viață întrevăzute din imaginile proiectate de o industrie de film și mediatică, prin tulburarea echilibrului social destul de fragil, de altfel.

Este greu de prevăzut cum se vor rezolva crizele declanșate permanent de presiunile celor care sunt dispuși să accepte salarii minime, fără asigurări sociale, sau munca la negru, doar pentru a putea câștiga substanțial mai bine decât în țara de origină, față de cetățenii UE care sunt selectivi față de tipul de activitate pe care-l fac și așteptările pe care le au de la angajator. Dar pare o ironie subtilă a destinului că, așa cum Ștefan cel Mare era considerat *atletul creștinătății*, și veghea la granițele unei Europe aflate sub amenințarea invaziilor, tot așa azi România devenită stat membru al UE, se vede în postura de a avea frontieră cu lumea „ne-europeană”, frontieră pe care are datoria s-o securizeze după cele mai noi standarde pentru a apăra locurile de muncă ale cetățenilor UE în fața năvălitorilor moldoveni, ucrainieni, sau asiatici. Această stare de fapt este remarcată și de cercetători străini care subliniază că fosta „perla a Europei de Est” și-a folosit rădăcinile romane pentru a-și sublinia orientarea occidentală și poziția geostrategică sub forma unui obstacol natural în calea expansiunii

<sup>4</sup> <http://www.mariromani.ro/primapagina.php> . Numărul total de voturi exprimate și validate pe parcursul întregii campanii *Mari români* a fost de 363.846 voturi repartizate astfel: site - 265.850, telefon - 16.336, sms - 81.660.

<sup>5</sup> Cf. Neagu Djuvara, Thocomerius – Negru Vodă, Un voivod de origine cumană la începuturile Țării Românești, p. 9.

rusești, devenind, în viziunea discursului politic oficial, ultimul avanpost al Europei „civilizate” (Rohozinska, 1999). Acest lucru însă nu rezolvă și nu explică ancorarea societății românești în stereotipurile paseiste prin care Occidentul sub forma lui actuală de Uniune Europeană, dar nu numai, trebuie să ne fie recunoscător pentru că existăm și trebuie să deschidă conductele finanțării, mai ales prin fondurile structurale, fără a avea pretenții prea mari în schimb. Este datoria conducătorilor acestei țări să găsească resursele de voință politică pentru a oferi structuri manageriale de tip nou, performanțe, care să permită cetățenilor să-și dezvolte abilitățile de leadership pentru a deveni profesioniști în domeniul propriu de activitate, fără necesitatea de a invoca scuze istorice pentru lipsa de progres real și decalajele sociale românești care sunt exclusiv cauzate de „alții”, nu de noi. Raportul Institutului de Proiecte pentru Inovație și Dezvoltare (2008) subliniază că singura șansă de viitor pentru România este o **schimbare profundă și radicală de mentalitate în ceea ce privește rolul și funcțiile elitelor intelectuale în societatea modernă**. În acest sens, consideră autorii raportului, este nevoie de realizarea unor rețele de proiecte naționale și de participarea la programe internaționale, utilizând prioritar politicile și instrumentele la care România are acces în calitate de membru cu drepturi depline al Uniunii Europene.

O discuție interesantă, dar încă nu foarte des abordată, este discutarea perioadei 1945-1989 din punctul de vedere al conducerii și valorilor epocii. Incercăm, totuși, o trecere în revistă sumară a acelei perioade pentru că acest demers este un lucru firesc și necesar explicând unele carențe ale practicilor actuale. Stereotipul de abordare al perioadei este cel al confiscării actului de conducere de Ceaușescu. În această situație are sens vreo discuție despre practica de „conducere științifică” în acei ani? Credem că da. Și ni se pare util să căutăm aceste practici la nivelurile medii ale societății și chiar la „firul ierbii” pentru simplul motiv că societatea românească a acelor ani a funcționat în cadrul și constrângerile date de conducerea de vârf – ceea ce a și dus la dezastrul bine cunoscut. Lipsa de comunicare și refuzul total al „vârfului” de a asculta opinia specialiștilor și a acționa în consecință au fost elementele esențiale care au declanșat criza. Este unul din atributele liderului de a asculta și a-și corecta actul decizional după feedbackul oferit de cei cu care lucrează într-un parteneriat sincer.

Este relativ dificil de studiat obiectiv perioada 1945 – 1989 din cel puțin două motive: a) există o lipsă neașteptată de mare de informații datorată distrugerii sau pur și simplu împrăștierea unui număr destul de mare de arhive, documente etc., și b) puternica încărcătură emoțională dublată de o politizare acută care încă străbate majoritatea discuțiilor de evaluare profesională a perioadei respective.

„Urmărind legitimitatea în țară și adoptând un tip specific de naționalism economic, liderii comuniști – și în special Ceaușescu – au căutat să transforme România într-o fortăreață industrială; industrializarea forțată, hipercentralizarea deciziilor și evitarea "diviziunii socialiste internaționale a muncii" sunt concepte-cheie pentru descrierea strategiei politicii economice în toată perioada conducerii comuniste. Rezultatul este cunoscut: pe lângă ceea ce definește o economie de comandă, țara s-a ales cu o industrie excesiv diversificată, supradimensionată și cu tehnologii învechite, dezechilibre mari între sectoarele economice, o agricultură spoliată și unul dintre cele mai scăzute niveluri de trai din Europa. (...) La sfârșitul anilor '80, economia românească, țara, oamenii ofereau un tablou dezolant. După mai mult de patru decenii de industrializare forțată, competitivitatea economiei se afla la nivelul cel mai scăzut în cadrul "ligii comuniste", dezechilibrele dintre sectoare și penuria erau în creștere, suferința oamenilor era inimaginabilă; România era cu mult în urma țărilor vecine în ceea ce privește premisele instituționale necesare pentru tranziția post-comunistă, pregătirea psihologică a populației pentru schimbări brutale și baza socială a reformelor către economia de piață. Pe lângă acestea, "terapia șoc" a anilor '90 a sădit în oameni speranța unei îmbunătățiri imediate și substanțiale a condițiilor materiale după schimbarea conducătorilor (sau a regimului), ceea ce a determinat un înalt grad de intoleranță la noi măsuri de austeritate.” (Dăianu, 1999, p. 111)

Impactul asupra științelor sociale a fost teribil și, cu excepția unei scurte perioade de relaxare între 1966-1971, regresul a fost continuu și umilitor pentru profesioniștii de bună credință. Izolarea de lumea științifică internațională și reducerea, sau distrugerea infrastructurii științifice au fost mijloace de eliminare a încercărilor de a pune la îndoială politica oficială. Revista lunară *Probleme economice*, singura revistă de teorie economică din România, și-a încetat apariția la începutul anilor '70, după ce a publicat o lungă și insolită dezbatere a strategiei economice a țării.

Și totuși au existat preocupări pentru conectarea gândirii românești la coordonatele gândirii internaționale. Este interesant de urmărit în publicațiile academice ale vremii prezența ideilor străine, a bibliografiei americane, ceea ce a făcut ca publicațiile respective să fie sub formă de sandwich: introducere cu portret și omagii „conducătorului”, expunerea realistă a datelor, împănate de jargonul politruc, dar bazate pe studii serioase, concluzii parțiale, dar foarte importante, citibile printre rânduri, și, în final, concluziile oficiale exprimate ambiguu pentru a asigura apariția cărții.

În lucrarea *Perfecționarea organizării conducerii întreprinderii*, Nicolescu (1986) face o analiză de tip structuralist, conform modelului dominant al anilor '70, a activității de conducere a întreprinderilor românești din epoca respectivă. Analiza se bazează pe un studiu efectuat asupra a 30 de organizații, de tipologii foarte diverse, denumite în epoca respectivă întreprinderi și centrale industriale, iar concluziile sunt apropiate cu ceea ce numim astăzi bune practici de leadership, desigur exprimate în jargonul epocii.

Problema **conducerii** a fost și rămâne critică pentru dezvoltarea socială și economică. În prezent puterea oamenilor crește continuu - aceasta fiind însăși esența construcției unei societăți democratice funcționale - conducerea constituind, cu toate acestea, o problemă în societățile în curs de transformare, care au fost lipsite, timp de decenii de o viață politică reală și în care liderii-politici sunt ca o "industrie în fașă". Identificarea unor lideri buni este mai dificilă atunci când societatea este mai puțin transparentă din cauza durității fostului regim comunist, ceea ce a afectat educația politică clandestină a viitorilor lideri (cazul României este remarcabil din acest punct de vedere). Pe lângă clarviziune și profesionalism, o conducere bună are nevoie de sprijin popular când trebuie aplicate, măsuri nepopulare; ea trebuie să îmbine virtutea cunoașterii cu un nivel moral ridicat și cu politica consensului, aceasta din urmă fiind mai ușor de atins atunci când în elaborarea politicilor (prin dezbatere publică) sunt implicate, în mod activ, cât mai multe segmente ale societății civile. Calitatea și moralitatea conducerii sunt esențiale în vederea menținerii sprijinului popular pentru politici care nu conduc în mod necesar la rezultatul scontat. (Dăianu, 1999, p.150).

Unul din puținele studii culturale asupra profilului angajatului român și, prin urmare, asupra valorilor pe care societatea românească le are în domeniul economic în general și, în cel al afacerilor, în special este lucrarea *Employescu* de Adina Luca. Luca produce o replicare a studiului clasic al lui Geert Hofstede asupra dimensiunilor culturale folosind ca bază de date sondajele efectuate la cerere de către Gallup Romania. Studiul a demonstrat ca Romania are valori similare cu alte țări balcanice, și anume: distanța mare față de autoritate, colectivism ridicat, feminitate, grad ridicat de evitare a incertitudinilor și orientare pe termen scurt, ceea ce o situează la polul opus țărilor anglo-saxone, din care împrumută, însă, toate practicile manageriale și de gestionare a resurselor umane.

## Profilul de personalitate al europeanului și al românului în 2005

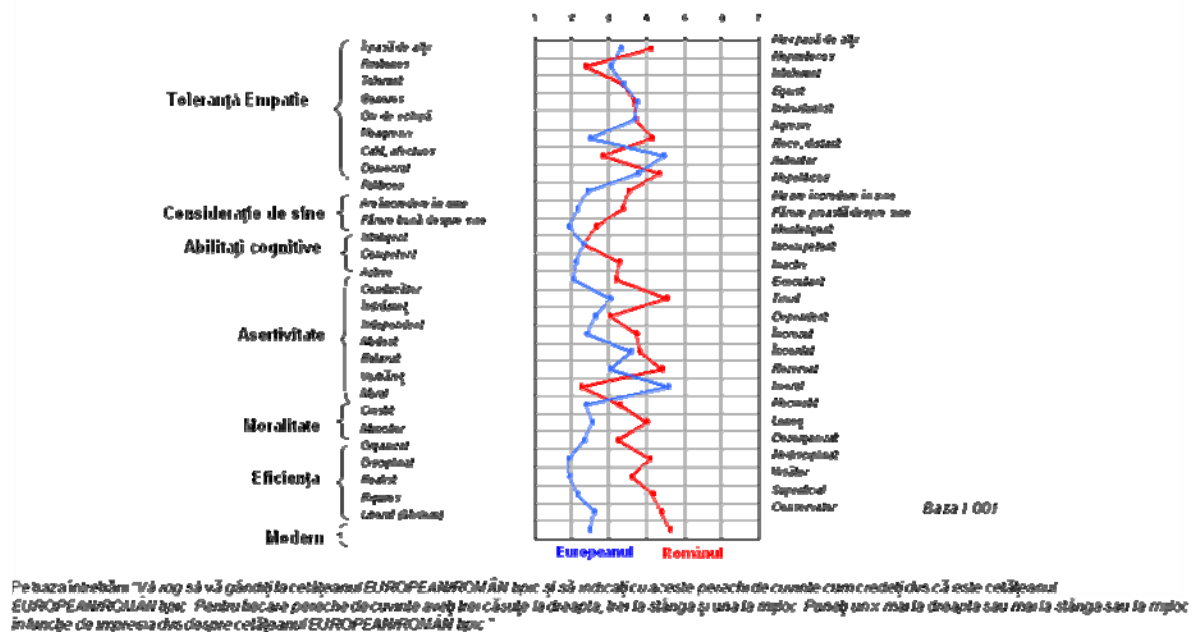


Figura 1. Percepții despre sine și valori declarate de către români în 2005 (Sursa: IRSOP 2005)

Una din zonele relevante pentru prezenta discuție abordate în studiul efectuat de Luca este complexul autorității și stilul de conducere în afaceri. Angajații români au complexul autorității ceea ce duce la dificultăți în folosirea oricărui stil de conducere datorita diferenței dintre comportamentul demonstrat, de percepție a inegalității și de distanțare față de autoritate, și așteptările ascunse de a lucra într-un mediu consultativ și participativ. Această pendulare între real și ideal este constantă și neașteptată, din punctul de vedere al celor venind dintr-o altă cultură, la angajații români. Ea apare mai ales în momentul în care liderul, exasperat de aparența de pasivitate a angajaților, recurge la metode mai autoritare, în scopul de a obține rezultate mai rapide. Dacă liderul nu este conștient de această diferență, va începe să folosească stilul autoritar în cele mai multe cazuri și va descoperi ulterior că a ramas „singur“ cu problemele organizației, deoarece subordonații s-au înstrăinat progresiv față de un astfel de comportament.

Românii au o nevoie ridicată de apropiere de putere, vor să fie tratați cu încredere, să-și poată exprima liber temerile și să li se permită chiar să evite deciziile care par prea riscante. Doresc, de asemenea, să aibă un lider care își asumă uneori decizii riscante în numele lor și să obțină srijinul lui dacă încearcă ceva diferit. Acest comportament așteptat din partea șefilor este contradictoriu (paternalism și consultare în același timp) și poate părea imposibil de realizat, dar indică totuși că, în societatea românească, sistemul participativ va avea succes mai mare decât cel autoritar. Aceeași presupunere se aplică și în organizații: un lider democrat va obține mai multe succese prin angajații săi.

### 6. Concluzii

- Calitatea de stat membru al UE solicită României eforturi de a-și regândi prioritățile de cercetare, de a depăși provincialismul local și clișeele instituționale, de a-și clarifica conceptele și de a se insera în fluxul principal al gândirii și practicii de management performant internațional.

- Este nevoie de mai multe studii și cercetări academice care să ducă la crearea unui model de bune practici de conducere și de profil cultural managerial românesc. Acest lucru presupune colaborare, dar societatea românească este încă fragmentată și sectorială.

- Există nevoia de conectare a societății românești la semnificațiile autentice ale valorilor și mentalităților operaționale în plan internațional, nu doar la vârf, prin schimbarea rolului și funcțiilor elitelor intelectuale românești, dar, și prin aceste schimbări, la “firul ierbii”, respectiv generalizat la nivelul societății pe ansamblu.

## **Bibliografie**

- Barlow, C. B., Jordan, M., & Hendrix, W. H., *Character assessment: an examination of leadership levels*, Journal of Business and Psychology, 17(4), 563–584, (2003).
- Callahan, D., *The Cheating Culture, Why more Americans are doing wrong to get ahead*, A Harvest Book, Harcourt, Inc., 2004, ISBN: 0-15-603005-5
- Ciulla, B.J., *Ethics, the Heart of Leadership*, ISBN: 0275 982 521,
- Ciulla, B.J., *The Ethics of Leadership*, ISBN: 0155 063 170
- Ciulla, B.J., *The Working Life – The Promise and Betrayal of Modern Work*, ISBN: 0609 807 374, Three Rivers Press, New York, 2000
- Crăciun, D., *Etica în afaceri, O scurtă introducere*, Editura ASE, 2005, ISBN: 973-594-552-5
- Enderle, G., *A Comparison of Business Ethics in North America and Continental Europe*, Business Ethics: A European Review, 5 (1), 33 – 46, (1996)
- Georgescu, C., Malița, M., (2008). *Reprofesionalizarea României*, Raport al Institutului de Proiecte pentru Inovație și Dezvoltare (IPID), retrieved on 2 May 2008 from <http://www.ipid.ro/>
- Goleman, D., Boyatzis, R., McKee, A., *The New Leaders, Transforming the art of leadership into the science of results*, Time Warner Paperbacks, 2002, ISBN: 0-7515-3381-5
- Hammond, S.J., Keeney, R.L., Raiffa, H., *Smart Choices, A practical Guide to Making Better Decisions*, Harvard Business School Press, Boston, Ma, 1999, ISBN: 0-87584-857-5
- Handy, Ch.B., *Understanding Organizations*, Penguin Books, 4<sup>th</sup> edition, 2000
- Hofstede, G., Hofstede, G.J., *Cultures and Organizations, Software of the Mind*, McGraw-Hill, USA 2005
- Hoivik, H.W., (Ed.) *„Moral Leadership in Action – Building and Sustaining Moral Competence in European Organizations”*, in *New Horizons in Leadership Studies*, Edward Elgar Publishing Ltd., 2003
- Kets de Vries, M.F.R., *Leadership - Arta și măiestria de a conduce*, Editura CODECS, București, 2003
- Luca, A., *Employeeescu, O scurtă caracterizare a angajatului român*, Editura Interact, 2005
- Năstase, M., *Cultura organizațională și managerială*, Editura ASE, 2004
- Năstase, M., *Lideri, leadership și organizația bazată pe cunoștințe*, Editura ASE, 2007
- Nicolescu, O., *Economia și conducerea întreprinderii industriale*, Editura Didactică și Pedagogică, București, 1980
- van Luijk, H., *Business Ethics as a Social Institution in Europe: A Search for Effective Alliances*, Report prepared for the *First World Congress of Business, Economics and Ethics*, 25 – 28 July, Tokyo, Japan, (1996)
- Vogel, D., *The globalization of business ethics: why America remains distinctive*, California Management Review, 2 (3), p. 164-171, (1992)
- Zsolnai, L., (ed) , *The European Difference: Business Ethics in the Community of European Management Schools*, Dordrecht: Kluwer, (1998)
- Harcourt, Inc., NY, 2004. *Cultura înșelăciunii – De ce tot mai mulți americani trișează pentru a avea succes*,
- Cf. Neagu Djuvara, Thocomerius – Negru Vodă, *Un voivod de origine cumană la începuturile Tării Românești*, p. 9.

**Resurse internet**

[www.businessmagazin.ro](http://www.businessmagazin.ro)

[www.inaweek.co.uk](http://www.inaweek.co.uk)

[www.leadership.ro](http://www.leadership.ro)

[http://www.leadershipreview.org/2005spring/article1\\_spring\\_2005.asp](http://www.leadershipreview.org/2005spring/article1_spring_2005.asp)

<http://www.kon.org/leadership/leaders.html>

<http://www.paecon.net/>

[www.markmedia.ro](http://www.markmedia.ro)

# REPROIECTAREA PARTENERIATULUI ȘI A LEADERSHIPULUI ÎN UNIVERSITĂȚI

Mihai KORKA

Academia de Studii Economice, București

**Rezumat:** *Partnership and leadership are critical approaches in the current ever changing economic, social, political and natural environment of every organization, be it a simple one or a more sophisticated entity.*

*Universities are complex organizations, traditionally perceived as highly conservative bodies fighting their academic freedom to teach and research. While nobody is questioning that defining freedom of universities, the latter only fulfill their public mission by integrating into their respective environment and playing an active role in the progress towards the knowledge-driven economy and society. That means universities have to modernize if they want to demonstrate their real potential under the pressure of new innovative providers entering the higher education sector.*

*In reengineering the organization of universities, leadership and partnership should be seen as vectors of their increased competitive advantages. It is generally recognized that universities are expected to be more responsive to the needs of a changing society, which means:*

- *On one hand, strengthening their dialogue with employers and other external stakeholders, to improve the communication to the rest of society.*
- *On the other hand, changing the institutional culture of universities and reviewing the role of their leaders and governing bodies.*

*The paper researches recent changes in the institutional behavior of some universities which aim to make them more effective and responsive to the needs and expectations of businesses and of other social partners.*

**Cuvinte-cheie:** autonomie, competențe profesionale și manageriale, funcțiile universității, misiunea universității, leadership universitar, lider, organizație, parteneriat, reproiectarea sistemului de conducere, responsabilitate publică, universitate, universitate antreprenorială.

**Clasificare JEL:** I 21, H 41, J 48.

Universitățile sunt percepute în mod tradițional ca fiind instituții conservatoare, care își apără cu îndârjire libertatea de a educa și cerceta. Reafirmată la sfârșitul anilor 1980 prin *Magna Charta Universitatum*, această libertate academică nu este, în general, contestată de societatea contemporană, numai că, din ce în ce mai frecvent, universitățile sunt apreciate în mod diferențiat, în funcție de felul în care își îndeplinesc misiunea publică, în funcție de interacțiunea lor cu grupurile din societate interesate de rezultatele cantitative și calitative ale funcționării lor (*stakeholders*), de rolul lor de motor al progresului către economia și societatea cunoașterii.

Este ușor de intuit faptul că rezultatele universităților sunt diferite pentru că managementul lor abordează diversele aspecte ale funcției de conducere prin prisma unor teorii și practici diferite, cu eficacitate distinctă. Pe de altă parte, strategiile instituționale și politicile subiacente sunt diferite, pentru că *leadershipul universitar* are atitudini și comportamente diferite atât în relația cu membrii comunității academice, cât și în *parteneriatul* cu instituțiile și organizațiile din mediul universitar și extrauniversitar național și internațional. Multiplicarea organizațiilor, prezența lor în toate domeniile de activitate duce la aprecierea că astăzi trăim într-o „societate a organizațiilor”.



Universitatea este ea însăși o organizație deschisă deosebit de complexă, cu misiune, viziune, funcții publice și obiective proprii în cadrul societății. *Complexitatea* universității își are originea în faptul că ea încorporează resurse umane, materiale, financiare și informaționale din a căror combinare iau naștere diferitele activități desfășurate în facultăți, catedre, departamente și compartimente operaționale și funcționale ale instituției. Universitatea a fost întotdeauna o organizație (mai mult sau mai puțin) deschisă către mediul ei de acțiune, în sensul că ea crează valori de întrebuințare noi (calificări academice, precum și creații științifice și/sau artistice), pe care le oferă și le valorifică în cadrul societății.

Dominația principiilor specifice economiei de piață, internaționalizarea și noile tehnologii de informare și comunicare au accentuat caracterul de sistem deschis al universității. Ele au creat în unele universități preocuparea de a deveni pro-active, de a fi antreprenoriale în sesizarea și valorificarea oportunităților oferite de societate. Acestea s-au dovedit a fi universități de succes, care atrag nu numai studenți, ci și resurse și comenzi. Alte universități au rămas imobile și au preferat să se manifeste doar ca entități pasiv-responsive, care se mulțumesc să răspundă la cererile mediului extra-universitar. Cum piața universitară este relativ aglomerată pe partea ofertei, astfel de universități introvertite (frecvent desemnate a fi „*turnuri de fildeș*”) sunt ușor eclipsate de cele care se manifestă activ și dovedesc flexibilitate față de cererile și așteptările, pe de o parte, ale studenților și ale altor persoanelor fizice, iar pe de altă parte, față de comenzile și așteptările celorlalte instituții și organizații din societate.

Pentru a concretiza obiectivele sale, universitatea dispune, în temeiul legii, de o structură internă administrativ-operațională, asistată de o structură tehnico-economico-financiară și de o formulă managerială. Împreună, ele ar trebui să permită organizarea și desfășurarea într-o manieră optimală a proceselor de formare-cercetare.

Complexitatea organizației numite „universitate” este dată și de faptul că în cadrul ei se derulează activități și procese specifice de muncă pentru realizarea obiectivelor comune înscrise de comunitatea universitară în strategia de dezvoltare instituțională, iar aceste obiective vizează deopotrivă:

- *funcția formativă* (educația inițială de nivel terțiar), care constă în răspunsul dat de universitate la nevoia socialmente constatată de a cultiva în rândul noilor generații aptitudinea de a munci și de a favoriza prin calificarea academică inserția rapidă în viața profesională;

- *funcția inovativă*, care presupune stimularea cercetării și valorificarea creației științifice originale și a inovației, fără de care societatea nu ar progresa;

- *funcția de mobilitate profesională*, care înseamnă asistarea profesionistă a părții instruite din populația activă în preocuparea sa continuă de adaptare rapidă la cerințele schimbătoare ale pieței muncii superior calificate și de valorificare a oportunităților oferite de noile tehnologii de informare și comunicare, de procesul de internaționalizare a vieții economice, culturale și politice;

- *funcția de perpetuare a capacității de formare-cercetare* a unei universități constă în crearea premiselor interne pentru selectarea, atragerea, motivarea, dezvoltarea și fidelizarea a noi membrii ai comunității academice;

- *funcția culturală* numită și funcția de transmitere a culturii constă în producerea și diseminarea de către membrii comunității academice a creației culturale și științifice în mediul extrauniversitar, recurgând la cele mai variate mijloace de comunicare, de la dialogul personal la prezența activă în mass media;

- *funcția politică* presupune promovarea consecventă și apărarea premiselor democratice ale construcției sociale și ale guvernării, în promovarea cetățeniei active, a moralității și eticii profesionale în toate împrejurările activității și vieții membrilor comunității universitare.

În realizarea tuturor acestor funcții într-un mediu dinamic, puternic concurențial, *calitatea binomului formare-cercetare este singura garanție a atractivității și competitivității unei universități*. Cu cât programele educaționale oferite de o universitate vor fi mai performante din punct de vedere calitativ, iar absolvenții studiilor universitare se vor bucura de o mai bună și mai rapidă inserție pe piața muncii, cu cât vor fi mai apreciate pe plan

național și internațional rezultatele cercetării științifice ale membrilor comunității academice, cu atât mai bine își va îndeplini universitatea și celelalte funcții, devenind sursă a progresului și factor de referință pentru societate.

În secolul al XIX-lea, universitatea s-a afirmat ca instituție reprezentativă a statului național prin aceea că a contribuit decisiv la formarea elitei politice, profesionale și artistice, la crearea acelei mase critice de specialiști aflați în serviciul public, fără de care administrația publică nu poate funcționa, iar statul modern nu-și poate îndeplini menirea. Pe de altă parte, fără aportul centrelor de cercetare din învățământul superior sunt de neconceput progresele realizate în domeniul ocrotirii sănătății, al tehnicii și tehnologiei civile și militare, al informaticii și al (tele)comunicațiilor, pentru a enumera doar câteva zone ale cunoașterii umane în care au fost înregistrate progrese uimitoare în ultimul secol.

Pe parcursul secolului XX, universitatea și-a diversificat interfața și a adresat tot mai frecvent nu numai comenzile venite din partea statului național, ci și interesele și așteptările altor beneficiari. Multe universități europene și americane s-au dezvoltat pe seama satisfacerii unor cereri specifice izvorâte din mediul economic, social și natural al regiunii în care își au sediul. Fără a neglija complet funcția formativă, unele dintre universități au dat prioritate cererilor de cercetare-dezvoltare-inovare venite din partea actorilor din mediul de afaceri. Alte universități au preferat să se deschidă către accesul larg la formarea inițială de nivel licență și nu au mai avut resurse pentru a face față competiției de pe piața formării la nivel de masterat și doctorat și nici pentru formarea continuă, neglijând, totodată, cercetarea științifică.

Dar universitatea nu aparține doar istoriei. Universitatea are un rol de jucat în prezent și în viitor, într-un context în care însuși conceptul de învățământ superior trece printr-o perioadă de profundă reconsiderare a modalităților de a răspunde la așteptările lumii extra-universitare, precum și a mijloacelor de a față face în mod eficient la provocările viitorului, dar și la oportunitățile ce se prefigurează. Atât în orizont apropiat, cât și pe termen lung, omenirea va depinde esențialmente de competența profesională înalt calificată și de știința dobândită prin cercetare. În societatea cunoașterii, devine evident faptul că de progresul depinde de creația științifică originală, de știința însușită prin educație, de știința aplicată cu scopul de a ameliora condițiile naturale, economice, tehnice și sociale ale oamenilor. Universitatea se află în postura favorizată de depozitar și creator de știință, de formator prin știință, pentru știință.

Nu se poate spune că acum, la începutul secolului XXI, sectorul de învățământ superior traversează o criză existențială. și totuși, universitatea contemporană se confruntă cu o serie de provocări care își au originea în relația sa cu statul, în relația sa cu actori din mediul extrauniversitar național și internațional. Acestor provocări, universitatea trebuie să le găsească răspunsuri adecvate pe plan managerial academic, financiar și logistic. Înainte de a discuta necesara reproiectare a managementului universitar, iar în cadrul ei, redefinirea leadershipului și a parteneriatului, merită subliniată o observație cu privire la relația universității cu administrația publică centrală ca exponent al statului național și al structurilor integrative.

Universitatea generează beneficii economice și sociale remarcabile doar în măsura în care politicile publice referitoare la sectorul de învățământ superior sunt adecvate mecanismelor de funcționare ale societății și economiei moderne. Mai întâi în SUA, iar mai apoi și în țările europene, învățământul superior a fost cuprins de febra masificării accesului la studii, dar prea puține state s-au îngrijit concomitent de crearea acelor niveluri de input care să fi asigurat conservarea unei calități acceptabile a predării-învățării, precum și a unui echilibru favorabil între resursele folosite în cele două funcții primordiale ale universității – formarea și cercetarea. Într-un studiu publicat de *The Economist* la mijlocul lunii mai în 2005 se constată: „*Problema decidenților politici (din țările europene – N.A.) este aceea de a identifica o cale de a crea un sistem de învățământ superior care menține un echilibru între cerințe gemene, precum asigurarea excelenței dar și accesul masificat, astfel încât să coexiste universități de elită, recunoașcute la nivel planetar, paralel cu instituții care oferă formare pentru numărul mare de studenți de nivel mediu sau combinația dintre promovarea opor-*

*tunităților oferite de noile tehnologii (educația on-line), paralel cu recunoașterea faptului că educația presupune contact uman direct (între educator și educat – N.A.)”*.<sup>6</sup>

Ce fel de leadership trebuie să aibă o universitate a secolului XXI?

Universitatea modernă este o *structură adhocratică*, adică o organizație a specialiștilor, care se bazează pe combinarea unor profesioniști cât mai diverși în echipe temporare, centrate pe rezolvarea unor probleme complexe și cu puternic caracter creativ-inovațional cum sunt derularea de programe de studii (licență, masterat, doctorat), dezvoltarea de proiecte de cercetare independente sau conexe cu activitatea de formare (în programele de masterat, doctorat și post-doctorat). Ea este o structură profund organică, cu formalizare redusă a conduitei între membrii organizației, dar cu o înaltă specializare profesională pe orizontală, ceea ce îi conferă flexibilitate organizatorică, premise de cooperare interdisciplinară, centrate pe creativitate și inovare. O astfel de instituție de învățământ superior este descentralizată managerial pe proiecte și programe, iar organizarea ei este de tip matriceal, ceea ce face ca ea să fie cea mai eficace formulă organizatorică din perspectiva societății cunoașterii.

Evident, *liderul unei universități moderne* nu poate fi doar o *autoritate oficială* înzestrată cu *competența de conducere acordată* de o structură ierarhic superioară (numire făcută de ministru). Liderul trebuie să posede acea *autoritate personală* care se bazează pe *competențe profesionale și manageriale* liber recunoscute de membrii comunității universitare ca fiind benefice pentru interesele universității. El trebuie să fie nu numai sănătos, viguros, temperamental stabil, sociabil, onest, modest, ci și o personalitate puternică și credibilă, să fie un spirit vizionar, să fie curajos, dispus să înțeleagă și să aplice noul, capabil să coaguleze necesara masă critică pentru o schimbare de succes, să promoveze structuri organizatorice flexibile și să împartă responsabilitatea cu membrii echipei cu care conduce universitatea.

Liderul trebuie să înțeleagă faptul că universitatea nu trebuie să aspire către o structură organizatorică nici rigidă și nici omogenă, căci numeroasele obiective necesită instrumente diferite de implementare a politicilor de realizare a acestora. Bunăoară, conducerea învățământului de licență (pentru însușirea, înțelegerea și aplicarea în contexte definite a unor concepte, metode și tehnici de specialitate) nu este și nu trebuie să semene cu conducerea învățământului de masterat și a celui de doctorat (bazat preponderent pe cercetarea individuală și în echipă a unor teme noi, puțin sau incomplet definite). Pe de altă parte, managementul activității de educație terțiară nu este comparabil din punct de vedere al mecanismelor și instrumentelor cu managementul activității echipelor de cercetare sau cu managementul transferului de tehnologie.

În multe dintre țările europene, universitățile luptă cu prevederile strâmte și rigide ale unor legi care sunt depășite față de cerința de reacție promptă și adecvată față de inițiativele concurenței venite din partea altor furnizori de educație. Autonomie de decizie și reacție promptă trebuie să aibă universitățile și în relația cu mediul de afaceri. Tradiționalele mecanisme de decizie colectivă din universitățile europene (ședințe săptămânale ale biroului de senat) nu au cum să se potrivească cu așteptările partenerilor din mediul extrauniversitar, care așteaptă reacții și decizii în timp real.

Trebuie subliniat și faptul că mai multă autonomie instituțională și flexibilitate în mecanismele de decizie nu înseamnă nici pierderea caracterului de *bun public (public good)* al învățământului universitar și nici absolvirea de *responsabilitate publică (accountability)* față de felul în care au fost folosite dotările materiale sau financiare ale universității, fie ele din surse publice sau private, pentru *îndeplinirea obiectivelor asumate public*. Principala provocare a universităților din Spațiul European de Învățământ Superior (SEIS) constă în identificarea și implementarea după 2010 a *unei noi ordini instituționale* care să asigure un echilibru între autonomia fiecărei universități și coerența sistemului de învățământ superior la nivel de țară și de SEIS.

Liderul unei universități nu trebuie să fie neapărat un membru al comunității academice pe care urmează să o păstorească. Experiența a numeroase universități americane, australiene, engleze sau sud-africane arată că alegerea de către un comitet director mixt – cu membrii din universitate, dar și din mediul extrauniversitar interesat în buna funcționare a instituției – a unei puternice personalități dornice să asume leadershipul universității și să-i promoveze cauza este în majoritatea covârșitoare a cazurilor mai benefică pentru progresul universității decât alegerea în funcția de președinte sau rector a unui profesor universitar, fie el sau ea o personalitate științifică recunoscută și respectată pentru rezultatele didactice și/sau științifice. Potrivit actualelor reglementări, alegerea se face pe baza regulilor reprezentării proporționale în cadrul unei comunități în care conducerea este votată „democratic”, dar această democrație este, aproape fără excepție, deturnată de linearitatea sistemului de votare prin înțelegeri și promisiuni, a căror respectare înseamnă, de regulă, tot atâtea puncte slabe sau vulnerabile ale proaspăt alesei echipe manageriale.

Numeroasele disfuncționalități constatate cotidian în managementul tradițional al unei universități impun *reproiectarea (reengineering-ul) sistemului de conducere*. Acest proces începe cu elaborarea, adoptarea și implementarea noii strategii instituționale (bazată pe redefinirea misiunii, viziunii și obiectivelor universității), continuă cu alegerea instrumentelor adecvate de management și cu reproiectarea sistemelor organizațional, informațional și a celui decizional.

Necesitatea reproiectării sistemului de conducere și a politicii de parteneriat este întărită și de multiplicarea și diversificarea problemelor cu care se confruntă un leadership performant, capabil să genereze avantaje competitive pentru instituție. Trecerea întregului management pe principiul asigurării interne permanente a calității, pe responsabilizarea fiecărui membru al comunității academice pentru calitatea procesului educațional, de cercetare, de administrație etc. în care este implicat, dublat de un sistem de recompense morale și financiare a celor mai bune reușite sunt de natură să asigure eficacitatea noului management universitar.

Parteneriatul cu alte universități în realizarea unui sau altui program de studii, în promovarea și derularea unui sau altui proiect de cercetare, precum și parteneriatul contractual cu actori ai mediului extrauniversitar aduc în universitate o influență sporită a altor culturi organizaționale. Universitatea trebuie să dispună de libertatea/flexibilitatea de adecvare la specificitatea acestor parteneriate pentru a-și putea atinge ținta urmărită prin astfel de angajamente. Nu se pune problema de a renunța la misiunea și funcțiile instituției, ci se cere autonomie decizională pentru alegerea celor mai eficiente căi și mijloace de colaborare cu ceilalți actori ai societății și economiei contemporane. O autonomie instituțională sporită, profesionist gestionată de echipa managerială, aduce universității un plus de imagine, de atractivitate, de performanță în educație și cercetare, un plus de succes în mobilizarea de resurse.

Liderul echipei manageriale are o influență copleșitoare asupra alegerilor pe care le face conducerea universității. Tocmai de aceea, apreciem că însăși filosofia leadership-ului universitar trebuie regândită și adecvată epocii moderne în care *competiția între universități merge mână în mână cu asocierea și parteneriatul între instituții*, cu alianțele și înțelegerile cu actorii mediului de afaceri. Doar un leadership dinamic și flexibil, adaptat fiecărei circumstanțe, adecvat fiecărui obiectiv asumat poate conduce universitatea pe o pantă ascendentă a atractivității și a performanței.

Este de la sine înțeles că o premisă a succesului este calitatea și loialitatea întregii echipe de conducere, ba chiar a întregului personal angajat al universității, iar aceasta se obține de către lider printr-o politică bine dozată de motivare, fidelizare și creștere a competențelor profesionale și manageriale ale colaboratorilor săi, prin delegarea de responsabilități și dezvoltarea spiritului de echipă de conducere.

---

**Bibliografie**

---

- Aghion, Ph., Dewatripont, M., Hoxby, C., Mas-Colell, A., Sapir, A. (4 March 2008): *An Agenda for Reforming European Universities*. Bruegel Blueprint, Bruxelles
- Duluc, A. (2008): *Leadership et confiance*. Ediția a doua, Editura Dunod, Paris
- Korka, M. (12 aprilie 2008): *Universitatea secolului XXI impune reproiectarea managementului organizației*. Conferință prezentată la Universitatea Babeș-Bolyai, Cluj-Napoca
- Korka, M. (2006): *Role of Universities in the Knowledge-based Society and Economy. A Public Policy Perspective*. În „Proceedings of the International Conference „The Future of Europe: Challenges and Opportunities”, Editura ASE, București
- Korka, M. (2002): *Universitățile românești în fața integrării în Spațiul European de Învățământ Superior*. Editura Politeia, București
- Maasen, P. (2008): *European Higher Education in Search of a New Institutional Order*. Raport de cercetare disponibil pe pagina web a procesului Bologna:  
<http://www.bologna2009benelux.org/BolognaSeminars/Ghent2008.htm>
- Mintzberg, H. (2004): *Le management. Voyage au centre des organisations*. Editions d'Organisation, Paris
- Niculescu, O. (Ed.). (2007): *Strategia universității. Metodologie și studii de caz*. Editura Economică, București
- Verboncu, I. (2005): *Știm să conducem?* Editura Economică, București
- Zaharia, S. E. (2008): *Le passage d'un modèle d'université classique à une conception d'université entrepreneuriale*. Teză de doctorat susținută la Universitatea din Rouen
- Zgaga, P. (2007): *Higher Education in Transition. Reconsiderations on Higher Education in Europe at the Turn of Millennium*. Monographs on Journal of Research in Teacher Education, Umea University
- Mintzberg, H. (2004): *Le management. Voyage au centre des organisations*. Editions d'Organisation, Paris
- Zaharia, S. E. (2008): *Le passage d'un modèle d'université classique à une conception d'université entrepreneuriale*. Teză de doctorat susținută la Universitatea din Rouen
- Maasen, P. (2008): *European Higher Education in Search of a New Institutional Order*. Raport de cercetare disponibil pe pagina web a procesului Bologna:  
<http://www.bologna2009benelux.org/BolognaSeminars/Ghent2008.htm>
- Korka, M. (12 aprilie 2008): *Universitatea secolului XXI impune reproiectarea managementului organizației*. Conferință prezentată la Universitatea Babeș-Bolyai, Cluj-Napoca
- Verboncu, I. (2005): *Știm să conducem?* Editura Economică, București

# EDUCAȚIA ROMÂNESCĂ PRIVIND ECONOMIA ȘI AFACERILE – PUNCTE SLABE ȘI FORTE

Dumitru MIRON,  
Academia de Studii Economice, București

**Rezumat:** *În contextul provocărilor secolului XXI privitoare la calitatea, transparența, autonomia decizională, dezvoltarea susținută și pro-activitatea, în încercarea de a identifica și gestiona resursele, majoritatea țărilor sunt implicate, în măsuri diferite și cu rezultate variabile, în promovarea unei evoluții sociale bazată pe cunoaștere. Noua educație și modelul de pregătire specific societății bazată pe cunoaștere trebuie să ia în considerare noi metode de a oferi celor care învață, noi competențe, abilități și deprinderi, un nou model comportamental și o nouă cultură organizațională. În contextul acestei societăți noi, toți actorii sociali trebuie să devină acționari ai procesului de învățare. Acest lucru nu este o opțiune, ci o condiție obligatorie pentru a supraviețui și a deveni competitiv pe piețele internaționale. Există un consens general în zona academică și non-academică asupra nevoii unei reforme structurale ale educației și sistemului de instruire românesc, dar există în continuare neclarități cu privire la tipul și profunzimea reformei. Lucrarea de față explorează punctele slabe ale educației românești economice și de afaceri și subliniază punctele forte ale sistemului pentru a sugera îmbunătățiri.*

**Cuvinte-cheie:** educație economică și de afaceri; asigurarea calității în învățământul superior; economie bazată pe cunoaștere; puncte forte; puncte slabe;

**Clasificarea JEL:** A22, A23, I21, H41.

Globalizarea înseamnă să trăiești într-o lume a oportunităților și a provocărilor. Recent, una dintre cele mai importante tendințe în economia internațională a fost globalizarea activității economice și de afaceri. Activitatea internațională și internă de orice tip a cunoscut o creștere. Comerțul internațional cu bunuri, servicii și drepturi de proprietate intelectuală a crescut mult mai rapid decât producția mondială, iar fluxurile de capital au crescut mai rapid decât comerțul internațional. Câteva dintre trăsăturile principale ale fenomenului de globalizare, au fost: dezvoltarea finanțelor globale și a piețelor financiare, expansiunea cunoștințelor facilitată de îmbunătățirea comunicării, marea disponibilitate în folosirea tehnologiei, expansiunea activă a companiilor multinaționale, decuplarea și descentralizarea activităților economice în cadrul și între companii, estomparea naționalității multinaționalelor, dezvoltarea oligopolurilor globale, reducerea barierelor asupra comerțului și investițiilor, creșterea importanței și puterii organizațiilor supranaționale și emergența regiunilor și identitatea regională care transcende granițele.

Totul a rezultat într-o globalizare a competiției, fără precedent, și a competiției pentru atragerea activității economice. În acest mediu extrem de provocator, rolul capitalului uman este într-o continuă creștere. “Dacă globalizarea, așa cum spun mulți, este un tren care nu oprește, acesta pare a fi unul destul de selectiv în primirea pasagerilor la bordul său.” (Sakbani, M 2005). Economii înzestrate cu capacități de producție foarte bine dezvoltate și rețele de marketing internațional, având acces la tehnologii noi și avansate și la resurse financiare de încredere, și având cadre competente și educate, se pot sui la bord și culege roade importante. Este un sistem unde beneficiile cresc pentru cel capabil și pregătit. “Cei care nu dețin și nu pot vinde produse sau servicii sau moduri de a le vinde, vor fi cu siguranță lăsați în stație. Același lucru este valabil și pentru indivizii ce nu dețin capital uman și aptitudinile necesare pentru locurile de muncă globale.” (Sakbani, M. 2005).

Economiile emergente, așa cum este cazul României, deschid o varietate de oportunități companiilor și universităților pe piețele internaționale. Competiția pentru fluxurile de capital, schimbul în creștere de bunuri vizibile și invizibile și creșterile fără precedent înregistrate de mobilitatea capitalului uman sunt lucruri, pe care o țară ca România trebuie să se înfrunte. Câștigurile din globalizare și integrarea europeană ar trebui să permită țării noastre să devină mai bună și, prin investirea în noi competențe, să intre în rândul celor mai noi tendințe ale globalizării. Astăzi, globalizarea este un rezultat al unui mare panel provenit din schimbări politice, economice și tehnologice care au adus beneficii impresionante pentru fiecare dintre noi. Educația superioară reprezintă un sistem sensibil care are intrări și ieșiri, iar eficiența sa este exprimată în costuri, infrastructură și resurse umane. După cum au observat doi bine-cunoscuți oameni de știință: “râul se varsă în mare, iar școala este un capitol închis pentru cei care au părăsit-o” (Giarini, O. Malitza, M 2003). S-ar putea menționa faptul că instituțiile de învățământ superior ar trebui să treacă de la educația convențională la un nou mod de predare, și să aibă o contribuție mai mare asupra economiei și societății prin diferite tipuri de parteneriate cu mediul de afaceri și autoritățile publice naționale sau locale. Conducerea universității moderne trebuie să treacă de la sistemul de elită la educarea maselor, să fie la zi cu provocările aduse de modelele în permanentă schimbare ale cerințelor de pe piața muncii, să introducă noi moduri intensive în informație și tehnologii de comunicare pentru a transmite programele educative și de instruire, să schimbe modelele de producere a cunoașterii și diseminării.

Cheia succesului unui context european internațional nou, în care, ideea centrală este beneficierea și asumarea valorilor economiei bazate pe cunoaștere, este reprezentată de optimizarea modului de utilizare al bunurilor intangibile. Noile elemente cheie ale reproiectării arhitecturii societății bazate pe cunoaștere ar putea fi considerate: “*Codificarea în creștere a cunoștințelor și a dezvoltării noilor tehnologii; apropierea de știință, o rată crescândă a inovațiilor, cicluri de producție mai scurte; o creștere a importanței educației, calificarea forței de muncă, învățământ durabil; investiții în bunuri intangibile (cercetare-dezvoltare, educație, software) mai mari ca cele în bunuri de capital fix; o valoare adăugată mai mare poate proveni acum din investirea în bunuri intangibile precum branding, marketing, distribuire, controlul informației; creșterea inovării și productivității devine mai importantă în creșterea competitivității și a produsul intern brut; globalizare și competiție crescândă*”. (Dahlman, C., 2002).

În contextul provocărilor secolului XXI privitoare la calitatea, transparența, autonomia decizională, dezvoltarea susținută și pro-activitatea în încercarea de a identifica și gestiona resursele, majoritatea țărilor sunt implicate, în măsuri diferite și cu rezultate variabile, în promovarea unei evoluții sociale bazată pe cunoaștere. Riscurile derivate din nefolosirea sau folosirea în mod corect al bunurilor intangibile apar din cauza dificultăților de percepție și conducere determinate de natura lor, după cum urmează: (Dragomirescu, 2005):

- Bunurile intangibile au o existență subtilă și volatilă din cauza caracterului lor imaterial
- Ca regulă, aceste bunuri nu prezintă moduri de folosire dedicate, previzibile și controlabile, ci oferă posibilitatea multiplelor acțiuni, câteodată imprevizibile. Din cauza selectivității punerii lor în practică, este nevoie de opțiuni formulate de experți.
- Utilizarea bunurilor intangibile reprezintă o sursă de autonomie pentru individul implicat și actorii colectivi și, în același timp, favorizează comportamentele proprii organizaționale;
- Acest mod de folosire presupune competențe specializate pe informație și controlul cunoașterii, precum și proceduri și tehnologii sofisticate;
- Deși bunurile intangibile, în anumite condiții, pot fi capitalizate, și multe dintre ele pot fi obiectul unor tranzacții, valoarea lor economică nu este una intrinsecă, ci este bazată pe recunoașterea actorilor sociali interesați;

- Unele bunuri intangibile se formează în afara organizației la care se referă și funcționează într-o mai mică măsură sub controlul său direct.
- Pentru entitățile care le dețin, aceste bunuri intangibile, generează simultan atât puncte slabe cât și forte.

Un sondaj făcut în 2001, care a folosit metoda Dephi, în cadrul proiectului “Societatea informației-societatea cunoașterii” (administrat de Academia Română), a concluzionat că o continuare a întâzierilor acționării și poziționării la nivel strategic al intensității cunoașterii măsurilor pentru dezvoltare economică “*ar duce la riscul major de a situa țara noastră, în afara tendințelor fundamentale la nivel internațional*” (Filip, F. Gh, and Dragomirescu, H. 2001).

În contextul în care inovarea și învățarea devin factori endogeni ai creșterii economice, bine înrădăcinați în coordonatele durabile (Carlson și Eliason, 2003), produsele și procesele intelectual-intensive continuă să crească în importanță, în ceea ce privește economiile industrializate (McKeon și Weir, 2001), iar performanțele organizaționale și sociale depind, în mare măsura, de felul în care bunurile intangibile sunt folosite corect. (Lang, 2001).

Suntem martorii schimbării paradigelor de la economia tradițională către o nouă economie. Așa cum este subliniat în versiunea inițială a Agendei Lisabona, scopul fundamental al Uniunii Europene era “*de a deveni cea mai competitivă și dinamică economie bazată pe cunoaștere, din lume, capabilă de a susține o creștere economică cu locuri de muncă mai multe și mai bune și o coeziune socială mai mare*” (Consiliul European, 2000). După cinci ani, obiectivul revizuit este “*Europa trebuie să își reînnoiască baza competitivității sale, să-și mărească potențialul de creștere și productivitatea și să fundamenteze coeziunea socială, punând accentul pe cunoștințe, inovare și optimizarea capitalului uman*” (European Council, 2005).

Cu mult timp în urmă, economistul austriac Friedrich von Hayek, consideră că problema fundamentală a științei economice nu este aceea de a studia modul în care este posibilă optimizarea resurselor limitate pentru a satisface nevoile în creștere și în contradictoriu, ci analizarea folosirii eficiente a informației și cunoștințelor care există în cantități considerabile în cadrul societății. În ciuda faptului că este important de știut ce și cum să fie produs, și cui ar trebui să îi oferim aceste rezultate, este de asemenea important să înțelegem procesul prin care este folosită corect informația pentru a produce și distribui bunuri și servicii, pentru că nimeni, nici producătorul sau consumatorul, într-o societate modernă, nu va avea cunoștințe prefabricate asupra tuturor tipurilor de producție, metode de producție, fundamente ale consumului, evoluția obiceiurilor de consum etc. Într-o lume care se află într-o permanentă schimbare dinamică, fiecare actor economic deține o parte din cunoștințele disponibile și informații și doar punându-le într-o arhitectură sinergetică pot duce la găsirea soluțiilor provocărilor aduse de turbulențele mediilor specifice economiei globale de astăzi.

În noul context național și internațional, România trebuie să acorde mare atenție și să înfrunte într-un mod potrivit diferitele provocări dintre care cele mai importante sunt: ***determinarea legată de angajamentul față de valorile sistemului de învățământ european și zona de cercetare europeană, modesta performanță a universităților românești în topuri internaționale, bazată pe realizări profesionale și științifice, cerințe ale unei economii bazată pe cunoaștere, paradigme tehnice și industriale noi și coerența lor împreună cu noul management al resurselor umane; poziționarea educației și instruirii ca un sector prioritar al economiei moderne și al societății.***

Comparativ cu potențialul său real, economia românească înfruntă goluri apreciabile și dezechilibre, care sunt demonstrate clar de incompatibilitatea dintre oferta educațională și nevoia existentă de potențial al capitalului uman, de imobilitatea curiculei privitor la mesajele primite de la mediul social, de diversitatea entropică a specializărilor universitare în legătură cu bunele practici europene și internaționale, de insuficiența potențialului uman și al inovațiilor, de decupajele de cunoaștere dintre zonele urbane și rurale și dintre diferitele regiuni din țară, de subdimensionarea cronică a investițiilor făcute în sectoarele intensiv-intelectuale, de dezechilibrele macroeconomice care sunt dificil de controlat și riscante pentru sănătatea arhitecturii economiei moderne. Continuarea acestui mers al lucrurilor afectează dinamica și calitatea dezvoltării



economice viitoare, armonia dintre structurile științifice, efectele implicării care pot fi aduse de corelații între economie și intensitatea științifico-tehnologică, și adevărata integrare a țării noastre pe piață unică europeană și a uniunii economice și monetare.

Reperetele acțiunii stau la baza Procesului Bologna și se referă la: adoptarea unui sistem de programe de studii clar, riguros, logic și fezabil bazat pe cerințele actuale și viitoare ale pieței de capital uman și aliniate celor mai bune practici europene; implementarea completă a sistemului de transfer de credit național bazat efectiv pe rezultatul învățării; promovarea unei dimensiuni internaționale pentru educația din România și asigurarea condițiilor pentru studenții naționali și internaționali, mobilitate a profesorilor și a absolvenților; promovarea cooperării la nivel european în ceea ce privește asigurarea calității învățământului superior; promovarea dimensiunii europene în cadrul învățământului superior; creșterea atractivității educației românești față de cetățenii din zona economică europeană; redefinirea programelor de doctorat legat de substratul lor și asigurarea unor sinergii între educație și cercetare.

În prezent, sistemul nostru național de educație superioară este caracterizat de diverse slăbiciuni, cum ar fi:

- **Misiunea sistemului și misiunea strategică a universităților specializate în economie și afaceri nu sunt clar definite sau pe deplin înțelese.** Principiile pe care ar trebui să se bazeze misiunea instituțiilor de învățământ superior nu sunt clar structurate și definite într-un mod integrat și modern. De cele mai multe ori este ignorat faptul că educația lor este și va continua să fie cea parte din societate unde cunoștințele sunt **produse, diseminate și experimentate**. Cea mai mare provocare căreia trebuie să îi facă față instituțiile este modul de a studia cum cunoștințele sunt folosite în procese în cadrul unei piețe funcționale. Nu există o forță centrală atotputernică care să știe totul și care să fie capabilă de a centraliza toate interesele individului către o optimizare binefăcătoare; fiecare actor al societății trebuie să învețe într-un mediu competitiv cum trebuie să folosească cunoștințele oferite de alții pentru a-și îndeplini propriile obiective. Nu există multe dubii în privința faptului că pe viitor, educația, în general, și învățământul superior, în particular, trebuie să găsească cea mai bună corelație între cele trei mecanisme standard: **cumunicarea informației, simularea proceselor** pe care se bazează pachetele educaționale, și **testarea informației** referitor la partea practică și utilitatea ei în aplicare. În acest moment, sistemul de învățământ românesc a atins un punct în care este obligatoriu să se comunice produsele cu cunoștințe avansate, să se facă pașii necesari pentru a se adopta metode moderne de simulare, dar este trasă înapoi în ceea ce privește baza materială necesară experimentării.
- **Deficiențe în ceea ce privește cadrul legal și instituțional pentru învățământul superior.** Multe dintre aspectele educației și instruirii sunt cuprinse doar de câteva acte legale, ce contravin hotărârilor, sunt foarte des schimbate și nu sunt congruente, ele aparțin diverselor generații și există o gaură între țintele noastre educaționale și cele care aparțin zonei europene de învățământ superior. Dezavantajele reglementărilor și a ignorării cerințelor unei educații de o calitate autentică, au dus la apariția unui număr mare de entități ce oferă programe academice de o calitate îndoielnică. Aspecte legate de bunurile universităților, de tipurile de parteneriate naționale și internaționale și de condițiile necesare pentru dispunerea de pachete educaționale, nu sunt clar reglementate.
- **Existența barierelor față de antreprenariat susținută de conducerea universităților.** Legislația privind parteneriatele private-publice este incompletă și restrictivă, conducerea financiară a universităților înfruntă în continuare multe obstacole, atragerea fondurilor din alte surse decât cele publice nu este încurajată, finanțarea multi-anuală nu este folosită deși acest lucru ar oferi o abordare strategică managementului universităților, iar mecanismele financiare din

universități nu încurajează îmbunătățirea calității programelor academice și cerințelor de adaptare la piața muncii.

- **Repartizarea neclară a responsabilităților dintre organele guvernamentale și autonomia conducerii instituțiilor învățământului superior.** Libertatea academică este mai mult postulată decât practică, ea nu este corect înțeleasă de conducerea unor universități și nu este însoțită de responsabilitate pentru acțiunile presupuse de virtutea libertății academice. Există în continuare confuzii legate de responsabilitățile la diferite niveluri de guvernare academică, neputându-se observa o transformare a tuturor structurilor organizaționale în cadrul sistemului național de învățământ în centre autentice de înaltă performanță, și unii membri ai comunității academice nu sunt interesați de minimizarea costurilor și maximizarea performanței. Unele universități duc lipsă de programe academice de calitate, programe de cercetare, evaluarea performanțelor și nu au dorința continuă de modernizare.
- **Un nivel insuficient al deschiderii către competiție națională și internațională.** Finanțarea de bază și complementară nu este oferită pe bază de competiție sau pe criterii legate de calitatea educației și instruirii și a performanțelor științifice, neavând o clasificare sănătoasă a universităților bazată pe criterii complexe ce se concentrează pe performanța educației și studiilor științifice, participarea profesorilor la competiții internaționale pentru programe educaționale și proiecte de cercetare este modestă, și există o lipsă a mecanismelor de a stimula studenții și profesorii în competițiile naționale pentru calitate și excelență profesională și științifică.
- **Interes insuficient pentru asigurarea calității și evaluarea externă a programelor.** Noi am avut parte de un început târziu în asigurarea calității și progresul făcut în evaluarea internă și externă al programelor de învățământ este încă redus. Nu există o bună practică folosită pentru a stabili în fiecare universitate criteriile și standardele profesionale și științifice. Numărul de universități care și-au dezvoltat o adevărată cultură a calității este încă redus. Programele existente nu se bazează pe studii de marketing educațional, nu se bazează pe tendințe durabile legate de sectorul de dezvoltare al economiei și societății din România, iar formularea curriculei continuă să conțină o serie de componente subiective în detrimentul rigorii și previzibilității. Evaluarea periodică a rezultatelor și a performanțelor predatului și a cercetărilor nu este încă o practică comună, lucru care afectează spiritul competițional, descurajează performanța indivizilor și nu stimulează dezvoltarea și aplicarea unei strategii de resurse umane autentice, la nivelul universităților, facultăților și departamentelor facultăților.
- **Disfuncționalități legate de pachetele motivaționale ale membrilor comunității academice.** Atât cadrul legal cât și propriul regulament al universităților nu stimulează eficient salarizarea diferențiată bazată pe performanța profesională și științifică a individului. Există mai multe disfuncționalități legate de volumul de muncă al predării și cercetării care afectează resursele și distribuirea lor cauzând o nemulțumire continuă pentru comunitatea academică. Mecanismele curente de motivare nu atrag nici noi profesori în sistemul de învățământ superior, nici nu reușesc să îi păstreze pe cei deja existenți. Această situație are efecte negative pe termen mediu și lung și descurajează previzibilitatea și dimensiunea strategică a programelor de instruire. Dezavantajele legate de salariu și disfuncționalitățile privitoare la calitatea conducerii academice sunt un obstacol în implementarea programelor de instruire.
- **Absența unei definiții riguroase pentru drepturile, obligațiile și responsabilitățile membrilor din comunitatea academică.** Se poate observa că responsabilitățile sunt relativ difuze, și nu toți membri din comunitatea academică sunt implicați în creșterea calității activităților academice, iar existența unui climat de nesiguranță și o lipsă de încredere în acțiunile propuse de cei care iau decizii la nivel național și

universitar. Principalele lucruri cu care se confruntă universitățile sunt, foarte rar discutate sau rezolvare de structuri de conducere a departamentelor, facultăților și universităților în parteneriat cu membri ai comunității academice, de cele mai multe ori conflictele sunt menținute, medierea și reconcilierea nu sunt metode folosite des, iar principiile eticii și deontologiei academice nu sunt, câteodată, luate în considerare. Măsurile luate în diferite domenii academice și controlarea resurselor fizice, financiare și umane sunt lipsite de transparență, lucru care mărește nemulțumirea unor membri ai comunității academice.

- **Planificarea curriculei nu se bazează pe organizarea de programe academice aliniate standardelor naționale și europene.** Există un număr nejustificat de mare de specializări academice, numele și conținutul lor nu se bazează pe o analiză fundamentată a tendințelor economiei și societății europene și române, și nu există o premisă autentică pentru transferul de credite și pentru mobilitatea intra și inter-universitară. Am rămas în urmă în ceea ce privește adoptarea standardelor naționale și, chiar dacă am mai făcut progrese, nu ne aflăm încă la un nivel satisfăcător în ceea ce privește o definiție a termenilor de competențe, aptitudini și cunoștințe. Conținutul curriculei nu ia mereu în considerare calificările pentru care ar trebui să își pregătească studenții, metodele de instruire sunt vechi și nu se poate vedea un portofoliu național pentru bune practici. Creditele de studii nu sunt clar definite în termeni de cerințe și eforturi de învățare, și nu există un sistem unitar de transfer de credite. Există în continuare diferențe între documentele academice (programe analitice și curricula) și categoriile de materii.
- **Câteva capcane în guvernarea academică.** Pentru a oferi un pachet modern de programe educaționale legate de economie și afaceri, este nevoie de structuri de guvernare modernă, capabile să cultive valorile libertăților academice și să conducă o libertate academică bazată pe responsabilitate și antreprenoriat. Din păcate, unele universități, nu au statut pentru structurile lor de guvernare, neexistând o delimitare clară între luarea deciziilor și conducere și este o suprapunere între responsabilitățile ministerului și ale universităților în procesul de luare a deciziilor. Există în continuare necertitudinea legată de definirea statutului bunurilor universitare, reglementările asupra fondurilor universitare și managementul financiar nu sunt clare, iar universitățile nu sunt încurajate să-și maximizeze propriile resurse.

Putem observa faptul că în universitățile noastre predomină educația convențională definită de: cursuri lineare/secvențiale (*o singură mărime care se potrivește la tot*); interacțiune minimă (*predare puțină, oportunități ratate*); distanță față de practică; orare inflexibile; transmiterea informațiilor; cursuri structurate, profesori motivați.” ([http://www.gu.edu.au/text/ins/training/computing/web/blueprint/content\\_blueprint.html#curriculum](http://www.gu.edu.au/text/ins/training/computing/web/blueprint/content_blueprint.html#curriculum)<http://www.ukoln.ac.uk/services/papers/bl/blri078/content/repor~22.htm>). Acest lucru înseamnă că: „*învățarea este un produs, o destinație; învățarea se bazează în primul rând pe cunoștințe teoretice și abstracte luate din cărți; de cele mai multe ori, nevoia de învățare depinde de determinarea birocratică; informația este văzută ca fiind obiectivă; cărămizi de informații cu un înțeles constant; deciziile sunt pe ultimile locuri, utilizatorii informației sunt receptori pasivi; același nivel de servicii este oferit tuturor; bibliotecile sunt construite ca depozite de carte*” (Peters, M.A. / Humes, W. 2003).

În acest context, există o legătură destul de evidentă între educație, instruire, inovare și stimulare a dezvoltării economice, pe de-o parte, și valoarea și nivelul creșterii economice pe de altă parte. S-a demonstrat că acele societăți care au făcut investiții corecte și durabile în educație, au avut parte de reforme economice moderne, niveluri mari de creștere economică și și-au redefinit o bază pentru competitivitate.

Dintr-un punct de vedere metodologic, știm faptul că noua economie are nevoie de mai multe informații decât resursele umane și de capital tradiționale. Acest sector produce de asemenea, informații și servește ca bază pentru alte sectoare ale economiei și societății, și ca un mod de organizare și învățare. Pe scurt, o asemenea situație poate fi percepută cum a fost

prezentată de Joseph Schumpeter, „de-structuralizare creativă” sau „cicluri industriale pe termen lung”.

Sistemul de învățământ din România ar trebui să înțeleagă pe deplin noile cerințe fără de care nu ar exista nici un fel de compatibilitate cu sistemele moderne; ar trebui să se ferească de urmarea tendințelor moderniste doar pentru din motive de pantomimă, și ar trebui să își cultive dimensiunea strategică, în special marile orizonturi și sistemul de aprecieri.

Programele noastre educaționale în economie și afaceri trebuie să devină intensive în cunoaștere. Educația este o precondiție pentru o dezvoltare economică viitoare. Răspunsul acestor probleme trebuie să fie compatibil cu cele mai bune practici din Europa și de nivel internațional. Toți actorii din economie implicați direct sau indirect în acest peisaj educațional, trebuie să ia în considerare amprenta specifică pe care o are un mediu educațional într-o țară de tranziție. Este obligatoriu pentru noi să ne internalizăm valorile specifice procesului Bologna. Dacă acest proces este văzut dintr-un punct de vedere descriptiv, pare să ia forma unui proces de recuperare, în timp ce transferul automat al acestui model în politicile educaționale și guvernanta universitară ar putea genera disproporții și dezechilibre sub forma unor cercuri vicioase. Dintr-o altă perspectivă, avem nevoie de modele care să permită formarea cercurilor vicioase menite să susțină îmbunătățirea calității programelor de învățământ economic și de afaceri. Oferta noastră de învățământ superior destinată să fie durabilă într-o economie bazată pe cunoaștere, trebuie să aibă un mare nivel de eficiență. Unul dintre cei mai cunoscuți analiști ai arhitecturii organizaționale, Peter Drucker, a spus despre noua problemă a productivității: *„productivitatea activităților intensive în cunoaștere vor reprezenta noua provocare economică a societății bazate pe cunoaștere. Acest lucru va determina fiecare poziție competitivă a fiecărei țări, a fiecărui sector și a fiecărei instituții din societate. Productivitatea serviciilor mai puțin intensive în cunoaștere va reprezenta provocarea socială a unei societăți bazate pe cunoaștere.”*

Principala problemă pe care sistemului de învățământ românesc trebuie să o gestioneze în mod corespunzător este legată de compatibilitatea sa cu valorile fundamentale ale sistemelor europene de educație și instruire. În acest scop, eforturi trebuie făcute la toate nivelurile, implicând toți acționarii și asumând cele mai bune practici din domeniul educației și instruirii. Profilul absolvenților trebuie să fie definit în termeni de competențe, cunoștințe și capacitate. Acestea ar trebui să reprezinte baza pentru dezvoltarea curriculei și metodelor de training, oferind importanță calității rezultatelor.

Este bine-cunoscut faptul că educația este un important factor al creșterii economice. Teoria capitalului uman și testarea sa empirică au dovedit că investirea în educație, cercetare-dezvoltare și sănătate duc la rate de profit mult mai mari ca productivitatea oricărui alt factor. Problema se pune dacă școala tradițională, apreciată de teoriile de capital uman ce rezultă în cunoștințe standard și aptitudini valabile pe termen lung, nu va fi afectată serios de transformările rapide specifice unei noi economii. Nu există nici un dubiu că „educația va fi centrul societății bazate pe cunoaștere, iar școala o instituție de referință”, dar ne putem întreba ce fel de educație putem oferi pentru a o face esențială modernizării societății române. Deși nu este ușor să prevezi ce fel de educație și instruire va fi necesară pe diverse perioade de timp, trebuie să concepem și să punem la lucru acele mecanisme instituționale necesare, care ținesc funcționarea continuă, pentru a identifica problemele și oferi soluțiile necesare diverselor situații definite prin durabilitate.

Într-un mediu de afaceri european nou, internațional, dinamic și chiar turbulent, este necesar să unești eforturile la nivel de societate, pentru a cultiva dimensiunea strategică, pentru a elabora și implementa politicile educaționale coerente și moderne, pentru a alocă resursele adecvate și pentru a face cât mai transparente posibile toate deciziile luate.

Ținând cont de faptul că învățământul superior românesc în economie și afaceri are paleta sa de avantaje competitive, este necesar să luăm măsuri urgente și să răspundem următoarelor întrebări: *„Cum putem fi siguri că în economia de servicii modernă, cu un grad mare de complexitate și care necesită eforturi, angajații vor putea avea exact cunoștințele și*

*capacitatea de a înțelege necesară la îndemână? Cum putem garanta că ei vor fi capabili să ducă la bun sfârșit sarcinile ce le-au fost date, îndeplinind cele mai înalte standarde? Cum putem menține organizațiile în formă, prin acumularea potrivită de capital uman eficient și nevoia sa de continuă adaptare la circumstanțele schimbătoare? Cum putem rezolva dilema cauzată de nevoia de a obține cunoștințe și capacitatea de a performa (învăța) pe de-o parte, și obligația de a aplica ceea ce s-a învățat (muncă) pe de altă parte?” (Giarini, O and Malitza M. 2003, p. 16).*

Pentru a răspunde acestor întrebări este nevoie urgentă de măsuri precum:

- Stabilirea unui set de principii care definesc misiunea instituțiilor de învățământ superior din România, definite clar, implementate consecvent și echipate cu toate mecanismele instituționale necesare pentru a le face operaționale. Printre aceste principii putem observa: *instruirea studenților pentru calificările compatibile cu cerințele pieței muncii; participare activă a tuturor membrilor comunității universitare în guvernarea universitară; promovarea valorilor morale și etice într-o societate democrată; asigurarea condițiilor organizaționale necesare, financiare și logistice pentru a asigura mobilitatea națională și internațională a studenților și a profesorilor și cadrelor didactice; asigurarea și respectarea condițiilor și criteriilor pentru oportunități egale de studii; gestionarea universităților în concordanță cu principiile de eficiență; crearea premizelor pentru producția cunoașterii; asigurarea condițiilor necesare pentru studii pe viață; respectarea drepturilor de proprietate intelectuală și industrială; transparența deciziilor.* Aceste principii trebuie să fie definite în mod riguros, aplicate modern și circumscrise unei culturi de leadership autentic. Aceste metode educaționale trebuie să fie compatibile cu cerințele pieței de resurse umane, și cu cele mai bune practici europene. Efectele lor trebuie să fie măsurabile și traduse în efecte concrete la nivelul societății. Procesul de învățare trebuie să fie un bun public autentic, care să asigure un echilibru între contextul său specific și categoriile diverse de externalități.
- **Stabilirea unor structuri flexibile și moderne pentru un sistem de învățământ superior național.** Universitățile trebuie să devină centre de excelență profesionale și științifice, ele trebuie să aibă acele dimensiuni care să le permită să își îndeplinească misiunile, să fie echipate cu acele structuri organizaționale flexibile și moderne, în care să predomine calitatea și funcționalitatea, pentru a fi capabile să îndeplinească mereu schimbătoarele probleme regionale și sectoriale. Conducerea academică trebuie să accepte și să aplice metodele moderne de management, să acorde atenție noilor determinanți ai competitivității, specific misiunii universității, pentru a implica în mod pro-activ toți membrii unei comunități universitare în procesul decizional și să probeze spiritul antreprenorial. Acest proces implică: instructorii să fie creatori de cunoștințe, la fel ca și diseminatori de informație; procesul de învățare trebuie realizat prin ducerea la bun sfârșit, transpunerea în condiții reale a proceselor și metodelor despre care se vorbește în cursuri și seminarii; didactica modernă trebuie să se concentreze pe evaluarea progresului studenților în urma dobândirii cunoștințelor și a abilităților cognitive; toți instructorii trebuie să țină seama spre aceleași scopuri educaționale și să transmită un nivel standard de competențe, cunoștințe și abilități; instructorii trebuie să ia parte la programe de cercetare și program de instruire periodică, pentru a fi asigurați de asimilarea noilor tendințe în domeniul de referință; cele mai bune practici educaționale trebuie adunate și aplicate în mare măsură. Un expert în economia bazată pe cunoaștere a notat că: „, schimbarea este atât de rapidă că firmele nu se mai pot baza exclusiv pe tineri absolvenți sau pe debutanți în câmpul de muncă ca sursă primară de noi cunoștințe. Școlile și alții care oferă servicii educaționale trebuie să-și instruiască absolvenții pregătindu-I pentru învățământ pe viață. Sistemele educaționale nu se mai pot concentra pe anumite competențe care permit absolvenților să rezolve probleme specifice, ci trebuie să se concentreze pe învățatul lor, îmbunătățirii

*cunoștinelor lor și învățării de la alții*". (Ohmae K, 2001). Este necesar ca cei care fac politicile să creeze noi strategii educaționale pentru a asigura un nivel bun de finanțare pentru educație și cercetare științifică, pentru modernizarea cadrului instituțional și științific care are ca obiectiv stimularea parteneriatului dintre universități și mediul economic și social, pentru a încuraja spiritul antreprenorial la nivelul conducerii universităților, pentru a ținti la asigurarea calității autentice ale programelor educaționale și la încurajarea implementării normelor deontologice și etice la nivelul educației naționale și a sistemului de instruire.

- Concentrarea pe eforturile pe elementele cheie ale culturii calității, la toate nivelurile. Un sistem modern de învățământ înseamnă cunoștințe și competențe adecvate, mobilitate profesională mărită, îmbunătățirea capacității de adaptare a noilor tehnologii și la schimbările sociale, cu alte cuvinte, un nou model de educație. Reflectarea asupra problemelor pe care le înfruntă sistemul educațional duce la concluzii; *același nivel de performanțe, cerut de competitivitatea internațională, nu ne putem permite să ne concentrăm pe un singur factor de succes; un sistem educațional calitativ generează beneficii pentru toți actorii societății (instituțiile de învățământ, beneficiarii programelor de studiu, companiile, instituțiile publice, societatea civilă);* orice nivel de educație nu poate fi modernizat separat de celelalte niveluri, dar doar într-o arhitectură agregată și funcțională; *este necesară inițierea unei strategii naționale în domeniul educației, susținută de politicile guvernamentale, specifice fiecărui ciclu educațional și fiecărui proces de instruire.* Pe măsură ce continuă procesul de globalizare, o atitudine reactivă, asupra comportamentului organizațiilor și instituțiilor care iau decizii, în domeniul educației, nu mai este suficientă. Pentru a oferi un răspuns strategic noilor tehnologii și schimbărilor din societate, trebuie concepută și implementată o nouă strategie integrantă, la care să ia parte toți acționarii. Această nouă metodă de învățare trebuie să fie concentrată pe noi cunoștințe și abilități, noi caracteristici ale procesului de învățare, un nou sistem de guvernare și noi scheme moderne de finanțare. Ideea centrală a noii arhitecturi educaționale se referă la un nou tip de parteneriat public-privat în care autoritățile publice au rolul de a reglementa și coordona, și actorii economici și sociali de a implementa majoritatea activităților. O nouă strategie educațională este una aprobată de toate grupurile de interese și considerată ca strategia lor. Accentul trebuie să cadă pe o definiție clară a priorităților, a funcțiilor fiecărui participant, a obiectivelor și a metodelor de evaluare. Schimbările la nivelul sistemului educațional au loc pe termen lung și sunt corelate schimbărilor economice. Procesul depinde de strategiile adoptate, de nivelul de descentralizare, de nivelul de implicare al fiecărui actor, de dialogul permanent dintre părți, de finanțarea complementară din surse diferite și de rolul jucat de piața funcțională. Trebuie să reamintim valorile propuse din 1994 în "Creșterea hartei albe" și în raportul Jacques Delors din 1996 "Învățând despre comoara din interior" unde erau sugerate cei patru mari piloni ai învățatului: **a învăța să știi, a învăța să faci, a învăța să fi capabil să trăiești împreună cu altcineva.** Documentele europene au o viziune comprehensivă asupra politicii de educație continuă, care implică reforme substanțiale ale educației și instruirii, cu scopul de a înfrunta problemele date de globalizare și evoluțiile care au loc la nivelul societății bazate pe cunoaștere, pentru a obține incluziunea socială și cetățenia activă. Cele 6 arhitecturi strategice integrante sunt: *parteneriatul pentru învățare, abordarea introspectivă a ofertei educaționale; oferirea resurselor adecvate; facilitarea accesului la educație pentru toți; crearea unei culturi a învățatului; insitarea asupra excelenței în educație.* Printre prioritățile strategice care stau la baza noii arhitecturi educaționale găsim: *accentul plasat pe valoarea adăugată generată de educație; investirea timpului și banilor în educație; informații, orientare, sfătuire; includerea instructorilor și oportunităților de învățare în structuri integrante; asigurarea unor cunoștințe de bază și abilități; didactică inovativă.*

- **Cultivarea principiilor moderne pentru orientarea proiectării curriculei și studiilor învățământului superior.** Proiectarea curriculei trebuie să se realizeze prin organizarea și structurarea de programe de studiu luând în considerare standardele de calificare națională. Este deosebit de necesar faptul ca programele de studiu de învățământ superior să reprezinte anumite arhitecturi constând în predare, învățare, cercetare, aplicarea practică și unități de evaluare, organizate astfel încât să ducă la o calificare înaltă a educației. Printre principiile care ar trebui să stea la baza acestui proces, putem aminti: *principiul relevanței respectivei calificări pe piața muncii; principiul funcționalității și adecvării profesionale; principiul transferabilității; principiul coerenței; principiul accesibilității și continuității; principiul egalității oportunităților educaționale și profesionale; principiul flexibilității și dezvoltării personale.* În regulamentele lor, universitățile trebuie să menționeze: *proiectare a curriculei bazată pe sistemul de credite, reguli pentru alocarea creditelor de studiu; propriile lor reguli legate de procesul de studiu bazat pe credite; curricula programelor de studiu.* Acești pași necesari vor oferi claritate și prevedere universităților și întregului sistem de învățământ românesc.
- **Redefinirea bazelor de finanțare a sistemului de învățământ superior.** De cele mai multe ori se vorbește despre subfinanțarea sistemului de învățământ superior, maximizând utilizarea alocărilor bugetare, acordarea lor pe baze competitive, fondurile pentru cercetare și cele europene care au ca obiectiv resursele umane. Trebuie să se facă scheme de finanțare integrată, compatibile cu cele mai moderne practici europene, pentru a aloca fondurile folosind criteriile legate de domeniul profesional și științific al universităților, pentru a crește fondurile pentru diferite tipuri de programe de studiu. La nivel universitar se pot institui următoarele categorii de fonduri: *pentru burse de studiu, pentru a garanta împrumuturile studenților ce vor să-și finanțeze studiile, pentru promovarea cercetării, dezvoltării și inovării, pentru promovarea egalității șanselor; pentru asistența socială acordată studenților, pentru finanțarea capitalului cheltuit, pentru susținerea mobilității naționale și internaționale de studenți și personal.* Printr-o dimensionare adecvată a acestor fonduri și folosirea unei modalități de finanțare în acord cu criteriile de competitivitate, se creează condițiile pentru stimularea performanțelor instituționale și individuale.
- **Promovarea valorilor sistemului românesc de învățământ la un nivel european internațional.** Universitățile românești trebuie să aibă în vedere poziționarea corectă a rangurilor internaționale, având parteneriate universitare la nivel european și internațional, cu programe integrate universitare, de master și de doctorat cu participare internațională la programe de cercetare atragând studenți străini prin îmbunătățirea ofertei educaționale. Pentru a obține aceste scopuri, trebuie să se implementeze strategii pentru: *dezvoltarea calificărilor naționale, dezvoltarea unui sistem național de asigurare pentru educație și instruire; dezvoltarea noilor profesii la nivel național; dezvoltarea și modernizarea sistemului de instruire vocațională; facilitarea accesului la instruire profesională de înaltă calitate; dezvoltarea ofertei de educare continuă; promovarea parteneriatelor în domeniul educației și instruirii.*

O varietate de factori culturali și tehnologici au generat, în ultimii ani, schimbări mari în economie și societate, ce trebuie înțelese corect și conduse într-o manieră pro-activă. Putem spune că noua etapă de dezvoltare este bazată pe cunoaștere. În consecință, toate țările trebuie să aducă o reformă sistemelor de educație și instruire pentru a nu vedea creșterea economică afectată. Noul model de educație și instruire, specific societății bazate pe cunoaștere trebuie să cuprindă învățarea pe viață ca mijloc de a oferi competențe, abilități, aptitudini celor ce vor să învețe, un nou comportament și o nouă cultură organizațională. Toate părțile din societate

trebuie să adere la acest nou proces de învățare în contextul noii societăți. Acest lucru nu este o opțiune ci o condiție obligatorie pentru a supraviețui și a fi competitiv.

Există un consens în domeniul academic și politic privitor la reforma structurală a sistemului de educație și instruire, dar există o neclaritate asupra tipului și profunzimii acestei reforme. Ideile asupra cărora se ajunge la un consens sunt: *”rata de schimb a societății, crescută; abilitatea de a se adapta a devenit un rezultat insuficient în cazul educației de astăzi; curricule continue ca posibile drumuri pe o hartă a cunoașterii; introducerea problemelor globale ce necesită abordări interdisciplinare în proporții mari; scăderea în importanță a disciplinelor în favoarea rezolvărilor de probleme; distincții între identitate și rol; mobilitatea indivizilor obligă învățământul să pregătească oamenii pentru un nou stil de viață, cu mai multe roluri de jucat, inițiativă liberă și rețelistică”* (Giarini, O. Malitza, M 2003).

În sistemul de învățământ superior legat de economie și afaceri trebuie să trecem de la educație convențională la un punct de vedere emergent al învățării definit de: *accentuarea metodelor de lucru asupra modului cum se învață corect, cum să pui întrebări, să fi deschis și să evaluezi noi concepte; cei care învață trebuie să ia decizii privitoare la studiile lor și trebuie să fie încurajați să învețe autonom și independent; cunoștințele teoretice și abstracte trebuie să fie complementate de experiență și experimentare; stabilirea unui mediu care să încurajeze încrederea, bazarea pe forțele proprii și responsabilitatea; profesorii trebuie să devină o persoană ce încurajează învățatul; învățatul este un mediu împărtășit cu alții unde candoarea este permisă, studenții și profesorii se tratează ca oameni și nu sunt doar roluri; utilizatorul de informație este implicat activ în transferul de informație și face ceva cu informația pentru a satisface nevoi; oamenii au nevoie de acces la informații corespunzătoare capacităților, intereselor și nevoilor lor; bibliotecile sunt o parte a infrastructurii informației pentru a satisface utilizatorii; feedbackul este esențial”* (Peters, M.A. & Humes, W., 2003)

La nivel internațional și european există o serie de bune practici care pot fi analizate și folosite ca bază pentru o abordare a reformei. Trebuie să renunțăm la ideea de a fi originali cu orice preț. Nu face obiectul acestei lucrări discutarea problemei valorilor recunoscute internațional al educației românești, ci este momentul potrivit pentru a reflecta obiectiv la bunele practici internaționale și pentru a subscrie reforma noastră coordonatelor schimbării cerute de societatea bazată pe cunoaștere. Ca și concluzie:

- Pentru a avea un nivel de performanțe dorit, cerut de competitivitatea internațională, nu ne putem permite să ne concentrăm pe un singur factor al acestui succes.
- Un sistem educațional calitativ generează beneficii pentru toți actorii societății (instituții de învățământ, beneficiarii programelor de studiu, companiilor, instituțiilor publice, societatea civilă);
- Orice nivel de educație nu poate fi modernizat separat de celelalte niveluri, ci doar într-o arhitectură agregată și funcțională;
- Este necesară inițierea unei strategii adecvate în domeniul educației economiei și afacerilor, susținută de politicile macroeconomice și sectoriale, specifice fiecărui ciclu educațional (studii universitare, master și programe de doctorat) și pentru fiecare tip de instruire.



---

**Bibliografie**

---

- Carlsson B, Eliason G, (2003), *Industrial dynamics and endogenous growth. Industry and innovation*, 10(4), 435-475.
- Dahlman, C. (2002). *Challenges of the Knowledge Economy for Education*, presentation at "Education –Life-long Learning and the Knowledge Economy" Conference, October 9-10, 2002, Stuttgart, Germany. [http://www1.worldbank.org/education/stuttgart\\_conference/download/5-2-6\\_pdf\\_dahlmann.pdf](http://www1.worldbank.org/education/stuttgart_conference/download/5-2-6_pdf_dahlmann.pdf)
- Draganescu M, (2001), *Societatea informatională și a cunoașterii*, in f.gh.filip (coord), *Societatea informatională – societatea cunoașterii. Concepte, soluții, strategii pentru România*, 43-112, Editura Expert, București.
- Drucker P., (2001), *The next society: survey of the near future*, The Economist (online edition), November 3, 2001.
- Filip F.Gh., Dragomirescu H., (2001), *Raport privind rezultatele anchetei Delphi privind societatea informatională – societate cunoașterii*, in F.Gh.Filip (coord), *Societatea informatională – societatea cunoașterii. Concepte, soluții, strategii pentru România*, 43-112, Editura Expert, București
- Giarini, O. Malitza, M.(2003), *The Double helix of Learning and Work*. UNESCO –CEPES. Studies on Science and Culture, Bucharest, 2003, pp. 28.
- Hayek von F., *The use of the knowledge in society*, in "Individualism and economic order", Chicago University Press, 1948.
- Ohmae K., *The invisible continent. The Strategic imperatives of the New Economy*, London, Nichols Brealey Publishing, 2001, p.21.
- Peters, M.A. & Humes, W. *Education in the Knowledge Economy Policy Futures in Education, Volume 1, Number 1, 2003pp 1-19*
- Sakbani, M. – "The global economic system: asymmetries and inconsistencies" vol. 7 NO. 1. 2005. Emerald Group Publishing Limited. pp 11-25
- Thurow L., *Building Wealth*, the Atlantic Monthly, vol. 283, no 6, October 1999, p 59.
- x x x, *Constructing knowledge societies: new challenge for tertiary education*, World Bank, Washington DC, 2002.
- xxx - Commission Staff Working Document, Brussels 2005, Annex to the Communication from the Commission "Modernizing education and training: a vital contribution to the prosperity and social cohesion in Europe", Draft 2006 Joint progress report of the Council and the Commission on the implementation of the Education & Training 2010 Work Programme, COM/2005/549 final, p.21.
- xxx - European Council (2005). Presidency Conclusions, Lisbon European Council, 22-23 March, 2005. [http://ue.eu.int/ueDocs/cms\\_Data/docs/pressdata/en/ec/84335.pdf](http://ue.eu.int/ueDocs/cms_Data/docs/pressdata/en/ec/84335.pdf).

# LIDERII DE ASTĂZI – DE LA TEORIE LA ȘTIINȚĂ

Dana RADLER

Consiliul Britanic, București

**Rezumat:** *În mediul profesional al tinerilor oameni de știință se resimte în zilele noastre o crescândă necesitate de a-și dezvolta aptitudinile de comunicare și leadership în paralel cu activitățile de cercetare desfășurate. Conceptul de leadership ca trăsătură cheie la nivel global specifică politicianului în genere pe plan național și internațional devine din ce în ce mai mult o trăsătură esențială, atribuibilă fiecăruia dintre noi: cercetători, academicieni, consilieri, profesori și membri ai ONG. Această lucrare explorează domeniile de expertiză de care au nevoie liderii, care lucrează în diferite organizații, în actuala lor carieră: de la ceea ce le este la dispoziția astăzi, până la ce se consideră că ar fi o prioritate pentru mediul supus schimbărilor rapide în care aceștia evoluează.*

**Cuvinte-cheie:** lider, cercetare, știință

**Clasificare JEL:** A13, N01.

Unii oameni spun că liderii se nasc, nu se fac.

Alții spun că liderii se fac, nu se nasc.

Unde ne plasăm cu adevărat valorile și percepțiile curente? Care este legătura între această lume rapid schimbătoare a științei și chiar mai rapid schimbătoarea lume a managementului? Acest articol încearcă să exploreze legăturile și să găsească o cale către răspunsuri: nu există răspunsuri corecte sau greșite.

Dorința de a înțelege, defini, și explica esența leadershipului a interesat cercetătorii și învățații majoritatea secolului XX. În eforturile lor de a da o definiție cât mai “corectă și precisă”, au fost publicate sute de studii doar în ultimele decenii. Multe din aceste explicații s-au concentrat asupra unei singure persoane și a calităților și aptitudinilor ei/lui. Oamenii de științe sociale au încercat să identifice ce abilități, trăsături, comportamente, surse de putere și aspecte ale situației determină cât de eficient va putea un lider să îi influențeze pe alții.

Contrar credinței populare, termenul “leadership” este o nouă adăugare limbii engleze. De fapt, cuvântul nu a intrat în folosință înainte de finalul secolului XIX. Deși cuvintele “lead-a conduce” și “leader-conducător” au o istorie mult mai mare, ele se refereau de obicei doar la figurile autoritare. Nașterea și evoluția ideii de “leadership” sunt un concept mult mai complex care depășește ideea de unic lider. De fapt, definițiile contemporane resping de cele mai multe ori ideea că leadershipul depinde de capacitățile, comportamentul, stilul și carisma liderului. Astăzi, învățații discută natura de bază a leadershipului în termeni de “interacțiune” între oamenii implicați în proces: atât liderii cât și subalternii. Astfel, leadershipul nu este munca unei singure persoane, ci poate fi definit ca o “strădanie de colaborare” între membrii grupului. Așa că, esența leadershipului nu este liderul, ci relația. (Rost, 1993).

Un rezultat al acestei transformări în conceptul leadershipului a fost regândirea definiției sale. Joseph Rost de la Universitatea din San Diego este unul dintre cei mai populari scriitori care recunosc trecerea de la conceptul industrial de leadership (privire centrată pe lider) la o paradigmă, pe care el o numește concept post-industrial de leadership. În cartea sa, Leadershipul pentru secolul XXI (1991), el definește leadershipul bazându-se pe perspectiva post-industrială. El consideră că această definiție este mai consistentă cu viața organizațională contemporană. Definiția lui Rost spune că leadershipul este o relație de influență între lideri și subalterni care intenționează schimbări reale care reflectă scopurile lor reciproce.

Această definiție contemporană este compusă din patru părți de bază, fiecare dintre ele fiind esențiale și trebuie să existe pentru a putea numi o relație de leadership. (1) Această relație este bazată pe influență. Influența este multidirecțională, însemnând că influența poate avea orice direcție (nu neapărat de sus în jos), iar încercările de influență nu trebuie să fie coercitive. Astfel, relația nu se bazează pe autoritate, ci mai degrabă pe persuasiune. (2) Liderii și subalternii sunt omenii din această relație. Dacă leadershipul este definit ca o relație, atunci liderii și subalternii fac leadershipul. El nu spune că toți jucătorii din această relație sunt egali, dar spune că toți jucătorii activi practică influența. În mod obișnuit, există mai mulți subalterni și mai mulți liderii în acest aranjament. (3) Liderii și subalternii au în intenție schimbări reale. Intenția înseamnă că liderii și subalternii promovează și caută cu un scop schimbări. Reale înseamnă că aceste schimbări intenționate de lideri și subalterni trebuie să fie substanțiale. (4) Schimbările pe care liderii și subalternii le urmează reflectă scopurile lor reciproce. Cheia este că aceste schimbări dorite trebuie nu doar să reflecte dorințele liderului, ci și dorințele subalternilor (Rost, 1991).

Pentru a inspira muncitorii la un nivel mai înalt de muncă în echipă, există anumite moduri în care trebuie să fii, pe care să le cunoști și pe care să le faci. Acestea nu vin de la sine, ci sunt dobândite prin muncă și studiu permanent. Liderii buni muncesc și învață în mod continuu pentru a îmbunătății aptitudinile lor de conducere; ei NU se culcă pe lauri.

Înainte de a începe, hai să definim leadershipul. Leadershipul este un proces în care o persoană îi influențează pe alții pentru a-și atinge un obiectiv și conduce organizația într-un mod care o face să devină mai coerentă și cu un grad mai mare de coeziune. Liderii duc la îndeplinire acest proces prin aplicarea atributelor de leadership cum ar fi, credințe, valori, morală, caracter, cunoștințe și aptitudini. Deși funcția de manager, supervisor etc oferă autoritatea să îndeplinești anumite cerințe și obiective în organizație, această *putere* nu te face să devii lider, ci te face pur și simplu *șeful*. Leadershipul diferă întrucât îi face pe subalterni *să vrea* să obțină obiective mai înalte, și nu doar *aface pe șeful cu lumea din jur*.

Teoria de leadership a lui Bass susține că există trei moduri de bază care explică cum devin oamenii lideri. Primele două explică dezvoltarea leadershipului pentru un număr mic de oameni. Aceste teorii sunt:

Unele trăsături de personalitate pot duce oamenii direct în roluri de lideri. Aceasta este Teoria Trăsăturilor.

O criză sau un eveniment important pot scoate cele mai bune calități de leadership dintr-o persoană obișnuită. Aceasta este Teoria Evenimentelor Deosebite.

Oamenii pot decide să devină lideri. Oamenii pot învăța aptitudini de leadership. Aceasta este Teoria Leadershipului Transformator. Este cea mai acceptată teorie de astăzi precum și premisa pe care aceasta se bazează.

Când o persoană se decide dacă te respectă ca lider sau nu, nu se gândește la atributele tale, ci, mai degrabă, observă ceea ce faci pentru a vedea cine ești cu adevărat. Ea se folosește de această observare pentru a decide dacă ești un lider onorabil și de încredere sau o persoană care se deserveste pe sine și care folosește autoritatea în mod greșit pentru a da bine și a fi promovat. Liderii care se deservesc pe sine nu sunt atât de eficienți pentru că angajații lor doar îi ascultă, nu îi și urmează. Ei au succes în mai multe domenii pentru că prezintă o imagine bună seniorilor lor, pe socoteala subalternilor.

Baza unui leadership bun este caracterul onorabil și serviciile altruiste aduse organizației. În ochii angajaților tăi, leadershipul este tot ceea ce faci ce afectează obiectivele organizației și bunul ei mers. Liderii respectați se concentrează pe ceea ce *sunt* (a fi) (cum ar fi credințe și caracter), pe ceea ce *știu* (cum ar fi cariera, cerințele și natura umană), și ceea ce *fac* (cum ar fi implementarea, motivarea și direcționarea).

Ce îl face pe un individ să urmeze un lider? Oamenii vor să fie ghidați de cei pe care îi respectă și care au un sens clar al direcției. Pentru a câștiga respect, trebuie să fie etici. Un sens al direcției este dobândit prin transmiterea unei viziuni puternice asupra viitorului.

De când știința ocupă un loc integral în cultura noastră, cunoștințele științifice pot să afecteze profund felul în care ne înțelegem pe noi înșine, și lumea în care trăim. Știința pătrunde în viețile noastre dar totuși este văzută ca fiind departe de experiențele noastre zilnice. Cercetările științifice au loc pe o scară mondială și schimbările de idei și cercetători talentați dintr-un domeniu în altul au o importanță crucială. Globalizarea a mărit pasul colaborării internaționale și a accentuat diferențele dintre țările bogate și sărace. Astfel, oamenii de știință au încetat să funcționeze doar ca cercetători, directori de școală și profesori în universități sau în industrie. Sunt din ce în ce mai implicați în domeniile interdisciplinare, care implică tinere talente din diferite țări. Rețelele profesionale joacă un rol principal în această arenă schimbătoare, facilitând ideile, construind inițiative și unind oamenii cu interese comune.

Conform unui studiu făcut de Hay Group, o firmă globală de consultanță de management, există 75 de componente pentru satisfacerea angajatului (Lamb, McKee, 2004). Ei au descoperit că: încrederea și siguranța în conducerea de top sunt singurele instrumente ce pot prezice satisfacția angajaților într-o organizație.

Comunicarea efectivă a leadershipului în trei domenii critice au fost cheia câștigării încrederii și siguranței organizaționale:

Ajutarea angajaților spre a înțelege strategia generală de business a companiei

Ajutarea angajaților spre a înțelege cum contribuie ei la dobândirea obiectivelor de afaceri

Împărtășirea informației cu alți angajați asupra performanței companiei și a departamentului fiecărui angajat în parte, tot legat de partea obiectivelor de afaceri.

Pe scurt, un lider trebuie să fie de încredere și trebuie să aibă capacitatea de a comunica viziunea sa asupra locului spre care se îndreaptă compania.

### **Principiile de leadership**

Elementele a fi, a știi, a face sunt deseori citate de învățați ca fiind de bază; ele înseamnă:

Să te cunoști pe tine și să cauți îmbunătățiri – Pentru a te cunoaște pe tine, trebuie să înțelegi cum ești, ce faci, ce știi, atributele. Căutarea îmbunătățirilor înseamnă o întărire continuă a atributelor tale. Acest lucru se poate dobândi prin studiu individual, clase formale, reflecție, interacțiunea cu alții.

Fii profesionist tehnic – ca și lider, trebuie să îți cunoști slujba și să fi familiarizat cu sarcinile angajaților tăi.

Căutați și vă asumați responsabilitatea- caută metode de a-ți ghida organizația către noi culmi. Atunci când lucrurile merg prost, cum se va întâmpla cu siguranță mai devreme sau mai târziu – nu da vina pe alții. Analizează situația, ia măsuri coercitive și treci la următoarea provocare.

Luați decizii corecte la timp – folosește unelte adecvate pentru rezolvarea problemelor, luarea deciziilor și pentru planificare.

Dați exemplu – fi un bun model pentru angajații tăi. Aceștia nu trebuie doar să audă ceea ce trebuie să facă, ci să și vadă. Trebuie să devenim schimbarea pentru care vrem să o vedem – Mahatma Gandhi.

Cunoașteți-vă angajații și ai grijă de ei – Trebuie să cunoști natura umană și e foarte important să îți pese cu adevărat de muncitorii tăi.

Țineți-vă angajații bine informați –Învăța cum să comunici nu doar cu ei, ci și cu seniorii și alți oameni cheie.

Dezvoltați-vă un sens al responsabilității printre muncitorii tăi – Dezvoltă trăsăturile de caracter bune ale angajaților pentru a-I ajuta să ducă la bun sfârșit responsabilitățile lor profesionale. Ai grijă ca sarcinile sunt înțelese, supervizate și îndeplinite – comunicarea este cheia responsabilității.

Instruiți-vă echipa – Deși mulți așa ziși lideri își numesc organizația, departamentul, sectorul etc o echipă, ele nu sunt chiar echipe...sunt doar un grup de oameni care își fac treaba.

Folosiți capacitatea organizației tale – Prin dezvoltarea spiritului de echipă, vei fi capabil să angajezi capacitatea maximă a organizației, departamentului, sectorului tău.

### Comunicarea

Liderii sunt buni comunicatori. Conduci prin comunicare mutuală. Multă din această comunicare este nonverbală. De exemplu, când “dai exemplu”, asta comunică oamenilor tăi că nu le-ai cere să facă ceva ce tu însuși nu ai fi dispus să faci. Ce și cum comunică construiește sau distruge relația dintre tine și angajații tăi.

Oamenii de știință sunt cunoscuți ca buni comunicatori; ei sunt implicați în forumuri, contacte față în față sau activități online. Ei văd de cele mai multe ori partea de comunicare a muncii lor legată de aptitudinile lor de predare; pamenii de știință se poartă ca profesori și mentori atât pentru oamenii care lucrează în domeniul lor dar și pentru specialiștii din afara lui.

A face și a învăța din a face

Toate lucrurile sunt diferite. Ceea ce faci într-o situație nu va funcționa întotdeauna într-o alta. Trebuie să îți folosești judecata pentru a decide care este cel mai bun drum pe care trebuie să mergi și stilul de leadership convenit fiecărei situații. De exemplu, s-ar putea să vă confrunțați cu un angajat din cauza comportamentului necorespunzător al acestuia, dar dacă această confruntare are loc prea târziu sau prea devreme, prea dur sau prea moale, rezultatele se pot dovedi inefficiente.

Acești factori vor fi influențați de diverse forțe. Exemple de aceste forțe sunt relația dumneavoastră cu seniorii, aptitudinile subalternilor, liderii informali din cadrul organizației dumneavoastră și felul în care compania este organizată

#### Fapte și cifre de la Societatea Regală a Marii Britanii

- Aproximativ **1000 de oameni** au participat la exerciții de dialog public și al acționarilor pe parcursul a șase studii începute în 2002.
- Încă din 2000, Societatea Regală a publicat mai mult de 180 de documente politice – 44 dintre acestea cu parteneri – pe o diversitate de subiecte incluzând nanotehnologii, schimbările de mediu și pandemia de gripă.
- 200 de prim-miniștrii și oameni de știință au luat parte de la Schema de împerechere prim ministru-om de știință, de la întemeierea ei în 2001.

<http://royalsociety.org>

### Aptitudini și Competențe

Dacă sunteți un lider în care lumea poate avea încredere, atunci cei din jurul dumneavoastră vor ajunge să vă respecte. Pentru a fi un asemenea lider, aptitudinile și competențele pot fi grupate după cum urmează:

#### A FI A STII A FACE

**Fiți** profesionist. Exemple: Fiți loiali organizației, faceți servicii altruiste, asumați-vă responsabilitatea.

**Fiți** un profesionist care are trăsături de caracter bune. Exemple: onestitate, competențe, candoare, angajament, integritate, curaj, franchețe, imaginație.

**Cunoașteți** cei patru factori ai leadershipului - adeptul, liderul, comunicarea, situația.

**Cunoașteți-vă** pe dumneavoastră. Exemple: punctele forte și slabe ale caracterului, cunoștințelor și aptitudinilor.

**Cunoașteți** natura umană. Exemple: Nevoile umane, emoții, și felul pe care oamenii răspund la stres.

**Cunoașteți-vă** munca. Exemple: fiți profesionist și fiți apt să antrenați pe alții în meseria lor.

**Cunoașteți-vă** organizația. Exemple: unde să cauți ajutor, climatul și cultura, care sunt liderii neoficiali.

**Faceți** direcționări. Exemple: setați obiective, rezolvați probleme, luați decizii, planificați

**Faceți** implementări. Exemple: comunicare, coordonare, supervizare, evaluare

**Faceți** încurajări, motivați. Exemple: dezvoltăți moralitatea și spiritul de echipă în organizație, antrenați, instruiți, sfătuiți.

Aptitudinile ni le dezvoltăm pe măsură ce ne maturizăm, iar anii de școală sunt o perioadă în care îți dai seama dacă acestea sunt cele de care ai nevoie. Studenții care ajung tineri oameni de știință și au deficit al aptitudinilor sociale și de comunicare pot avea un handicap în dezvoltarea unei cariere satisfăcătoare. Pe măsură ce rata de angajare pentru oameni de știință și ingineri crește, în special în lumea non-academică, este vital să câștigi cât mai multe aptitudini înainte de a pleca din cadrul universitar.

Atributele sunt aspecte ale naturii dumneavoastră (deși ele se pot dezvolta). Spre deosebire de aptitudini, care te ajută să *faci* ceva, atributele te ajută să *fi* cineva. De obicei sunt interesante; alteori, aceste atribute sunt învățate de exemplu de la părinți, prieteni, profesori și alți mentori, precum și prin experiența personală.

De exemplu, cât de bine interacționați cu ceilalți? Acceptați responsabilitatea eșecurilor dumneavoastră sau dați vina pe altcineva? Sunteți entuziast, alert, atent la detalii, plin de imaginație, vă bazați pe propria persoană?

Îndrumarea este de bază în dezvoltarea aptitudinilor de leadership. Dacă învățatul înseamnă de fapt împărțirea lucrurilor, îndrumarea înseamnă împărțirea procedurilor: modalități de gândire, a face cercetare și abordarea noilor probleme. Liderii nu predau doar prin instrucție și participare, ci și prin exemplu întrucât ei au doarec nu doar performanță ci și progresul ca persoană. O relație de îndrumare bună este personală: un mentor trebuie să aibă oportunitatea de a discuta probleme etice, ideologice, filosofice precum și cele practice.

## Mediul

Orice organizație are un anumit mediu de lucru, care dictează într-o măsură considerabilă cum răspund liderii la probleme și oportunități. Acesta este instaurat de la foștii la actualii lideri.

Liderii impun influența lor asupra mediului prin trei tipuri de acțiuni:

Țelurile și standardele de performanță pe care le stabilesc.

Valorile pe care le stabilesc pentru organizație.

Conceptele de afaceri pe care le stabilesc.

Organizațiile de succes au lideri care setează standarde și obiective înalte pe întregul spectru cum ar fi strategii, leadership de marketing, planuri, întâlniri și prezentări, productivitate, calitate și încredere.

Valorile reflectă interesul organizației pentru angajați, clienți, investitori, vânzători și comunitatea înconjurătoare. Aceste valori definesc felul în care afacerile vor fi conduse.

Roluri și relații

Rolurile sunt funcțiile care sunt definite de un set de așteptări asupra comportamentului oricărui angajat. Fiecare rol are un set de cerințe și responsabilități care pot sau nu să fie menționate. Rolurile au un efect puternic asupra comportamentului din mai multe motive, pentru a include banii plătiți pentru îndeplinirea aceluși rol, există un prestigiu atașat rolului, și un simț al îndeplinirii sau al provocării.

Relațiile sunt determinate de sarcinile rolului. În vreme ce unele sarcini sunt îndeplinite de o singură persoană, majoritatea sunt duse la capăt prin relația cu alții. Sarcinile vor determina cu cine trebuie să interacționeze deținătorul rolului, cât de des, și cu ce scop. De

asemenea, cu cât mai mare este interacțiunea, cu atât mai mare este plăcerea. Acest lucru duce la o interacțiune mai deasă. În comportamentul uman, este greu să îți placă de cineva cu care nu ai contact, și tindem să îi alegem pe cei de care ne place. Oamenii care tind să facă lucruri pentru care sunt recompensați, iar prietenia este o recompensă puternică. Multe sarcini și comportamente care sunt asociate cu un rol sunt aduse de aceste relații. Astfel, noile sarcini și comportamente sunt așteptate de la actualul deținător al rolului deoarece o relație puternică a fost dezvoltată în trecut, fie de către deținătorul rolului, fie de cel care a deținut înainte rolul.

### **Cultura și climatul**

Există două forțe distincte care dictează cum să te porți într-o organizație: cultura și climatul.

Fiecare organizație are propria sa cultură. Este o combinație de fondatori, fosta conducere, actuala conducere, crize, evenimente, istorie și mărime. Acest lucru rezultă în *rituri*: rutine, ritualuri și “felul în care noi facem lucrurile”. Aceste rituri au un impact asupra comportamentului individual în ceea ce privește buna atitudine (norma) și direcționează comportamentul corespunzător fiecărei situații.

Climatul este sentimentul organizației, percepțiile individuale și comune și atitudinile membrilor organizației. În vreme ce cultura este adânc înrădăcinată în natura organizației, acest lucru este un rezultat al sistemelor prea mult păstrate formal, regulilor, tradițiilor și obiceiurilor; climatul este un fenomen pe termen scurt creat de conducerea actuală. Climatul reprezintă credințele membrilor despre “sentimentul organizației”. Percepțiile individuale ale “sentimentului organizației” provin din ceea ce cred oamenii despre activitățile care au loc în organizație. Aceste activități influențează atât motivarea individuală și de echipă și satisfacțiile precum:

Cât de bine clarifică un lider prioritățile și țelurile organizației? Ce se așteaptă de la noi?

Care este sistemul de bonificații, recompense și pedepse în organizație?

Cât de competenți sunt liderii?

Sunt liderii liberi să ia decizii?

Ce se va întâmpla dacă fac o greșală?

Climatul organizațional este direct legat de stilul de leadership și management al liderului, bazat pe valori, atribute, aptitudini și acțiuni precum și pe prioritățile liderului. Comparăm pe acesta “climatului etic” - “sentimentul organizației” asupra activităților care au conținut etic sau acele aspecte ale mediului de muncă ce constituie un comportament etic. Climatul etic se referă la sentimentul ce ne spune dacă facem lucrurile cum trebuie; sau sentimentul dacă ne comportăm așa cum trebuie. Comportamentul (caracterul) unui lider este cel mai important factor care afectează climatul.

Pe de altă parte, cultura este un fenomen complex pe termen lung. Cultura reprezintă așteptările așteptate ale propriei imagini ale organizației. Valorile mature crează “tradiție” sau “felul în care facem noi lucrurile”. Lucrurile se fac diferit în fiecare organizație. Viziunea colectivă și folclorul comun ce definesc instituția sunt o reflecție a culturii. Liderii individuali nu pot crea sau schimba ușor cultura pentru că aceasta este o parte a organizației. Cultura influențează caracteristicile climatului prin efectele sale asupra acțiunilor și proceselor de gândire ale liderului. Dar, tot ceea ce veți face ca lider va afecta climatul organizației.

Rost ne reamintește că leadershipul nu înseamnă ceea ce fac liderii. Ci mai degrabă, leadershipul înseamnă ceea ce liderii și subalternii fac împreună pentru binele colectivității. În societatea de astăzi, liderii operează într-un mediu în care împart puterea cu subalternii lor. Nu mai există un singur lider care să dețină toate răspunsurile și forța de a face schimbări substanțiale. În schimb, astăzi trăim într-o lume în care mulți participă la conducere, unii ca lideri și alții ca subalterni. Doar când lucrăm cu toții împreună reușim să aducem schimbări de succes scopurilor noastre reciproce.

Mulți teoreticieni organizaționali ar fi de acord că definiția lui Rost este potrivită mai mult pentru tipul de leadership necesar în societatea contemporană. Încet, învățații și

practicienii renunță la vechile metode de leadership, paradigma industrială. Abordarea tradițională a leadershipului este caracterizată de o filosofie de sus-jos, unde liderul este decisiv, eficient, fără emoții, stăpân pe situație. Schimbările în felul în care privim leadershipul pot fi observate și în alte discipline unde descrierile lumii noastre sunt obiective, exclusive, mecanice, ierarhice și controlabile. Paradigma de leadership post industrial, pe de altă parte, este caracterizată de colaborare, facilitarea împărțirii puterii și împuternicire. Această nouă imagine a lumii este mult mai complexă, diversă, se formează reciproc și este într-o continuă mișcare (Rogers, 1992).

Rost ne aduce aminte că programele de dezvoltare ale leadershipului care sunt sinonime cu dezvoltarea liderilor, nu mai sunt convenite. Știm astăzi că liderii nu mai sunt doar oamenii implicați în procesul de leadership. Astfel, modelele noastre de dezvoltare (inclusiv de conținut și pedagogice) trebuie să se acomodeze paradigmei schimbării post industriale de leadership. Acest lucru înseamnă că dezvoltarea liderului nu mai este suficientă pentru secolul XXI. Dacă leadershipul înseamnă ceea ce liderii și subalternii fac împreună, atunci este logic că mediile noastre educaționale reflectă perspectiva colaborantă.

Rost (1993) furnizează câteva recomandări pentru cei care sunt responsabili de operațiile programelor de leadership academic. (1) Oprăți concentrarea asupra liderului. Programele de leadership care încearcă doar să producă calități de lider printre studenți sunt mai puțin productive. Programele trebuie să urce mult peste a reliefa trăsăturile, comportamenul și caracteristicile personale ale unui lider. (2) Pregătiți studenții pentru a utiliza influența în relații non-coercitive. Activitățile programului ar trebui să antreneze studentul în utilizarea strategiilor persuasive și raționale asupra influenței. Studenții ar trebui să fie încurajați să lucreze în stabilirea relațiilor de leadership care se bazează pe o influență mutuală și care să caute rezultate benefice bilateral. (3) Ajutați studentii să înțeleagă natura schimbărilor. Programele de dezvoltare a leadershipului ar trebui să prezinte rolul principal pe care schimbările organizatorice le joacă în viziunea post-industrială a leadershipului. Ca și agenții de schimb, absolvenții ar trebui să învețe cum să-și schimbe statutul de sine și să susțină o mișcare. (4) Reconstruiți imaginea simplă a studenților referitoare la orientarea colaborării. Încurajați studenții să înfrunte presupunerile banale asupra vieții care sunt bazate pe interes propriu și competiție. Leadershipul în noul mileniu va implica mai multă colaborare și așadar programul nostru de leadership ar trebui să încurajeze consensul, cooperarea și colaborarea în locul competiției și conflictului.

Dacă scopul nostru este să pregătim tinerii pentru leadership în următorul secol, este absolut necesar ca programele de dezvoltare a leadershipului să reflecte această paradigmă. Studenților noștri le vor trebui cunoștințele și abilitățile necesare pentru a fi de succes în viziunea post-universitară cea a secolului 21, și nu pentru cea a secolului 20. Astfel, curricula noastră ar trebui să pună accentul pe activități de învățare și dezvoltare a leadershipului care întrădeavăr să dezvolte spiritul colaborativ.



# AUDITUL PUBLIC INTERN ȘI CREȘTEREA CREDIBILITĂȚII INFORMAȚIILOR FINANCIAR-CONTABILE

Ana MORARIU

Doina CRIȘAN HĂBEAN

Academia de Studii Economice, București

**Rezumat.** *Articolul își propune să realizeze o incursiune în istoria auditului intern și a Guvernantei Corporative, cu scopul de a evalua trecutul, prezentul și viitorul unei entități în realizarea obiectivelor propuse astăzi, atât de necesare entităților publice și economice din România. Auditul intern prin obiectivele sale ajută la creșterea credibilității situațiilor financiare.*

**Cuvinte-cheie:** audit intern, corporatii guvernamentale.

**Clasificare JEL:** M 41, M 42, M 48, G 38, G39.

Conceptul de **audit intern** a apărut relativ recent în profesia contabilă din România și își croiește drum, pas cu pas, pe măsură ce practicile moderne de management se implementează în firmele care își propun să devină tot mai performante și mai competitive pe piață. Efectiv, nu mai există mult timp pentru a aștepta ca principiile managementului modern să devină preponderente în firmele românești. Odată cu intrarea în Uniunea Europeană, firmele noastre se vor afla într-o competiție directă cu firmele europene de clasă, iar calitatea managementului va fi elementul determinant pe piața integrată.

De altfel, firmele românești care acționează deja pe o piață europeană sau internațională, și-au organizat, volens – nolens, un management adecvat și o funcție de audit, în virtutea faptului că aceasta era un adjuvant important soluție pentru a supraviețui într-o lume în care, mai presus de orice performanță, esențială este competitivitatea.

Instituțiile publice sunt în permanență confruntate cu îmbunătățirea performanțelor lor. Funcția de audit intern oferă, din acest punct de vedere, siguranța rezonabilă că operațiunile desfășurate, deciziile luate sunt „sub control” și că, în acest fel, contribuie la realizarea obiectivelor entității.

Este important să cunoaștem istoria auditului intern și a guvernantei corporative pentru a evalua trecutul, prezentul și importanța acestora pentru viitorul întreprinderilor românești.

Accepțiunea de **audit intern** folosită în prezent este relativ recentă și s-a folosit pentru prima dată în Statele Unite ale Americii, când întreprinderile erau afectate de recesiunea economică și trebuia să plătească sume importante pentru auditorii externi care efectuau certificarea conturilor întreprinderilor cotate la Bursă.

Întreprinderile au început să-și organizeze compartimente de audit intern proprii, în special pentru reducerea cheltuielilor, prin preluarea efectuării lucrărilor pregătitoare din interiorul entității, iar pentru realizarea activității de certificare au apelat în continuare la cabinete de audit extern, care aveau dreptul la o supervizare a activității întreprinderilor. Pentru a se distinge cele două categorii de auditori, angajații cabinetelor au fost numiți auditori externi iar angajații întreprinderilor au fost numiți auditori interni.

În evoluția auditului intern putem marca următoarele etape importante:

**Auditul conturilor** a fost atestat pentru prima dată ca practică curentă pe continentul european în **Grecia Antică** și apoi în **Imperiul Roman**. Sistemul atenian de finanțe publice prevedea și auditori guvernamentali care examinau evidențele tuturor celor care erau responsabili cu administrarea banilor publici, în special la expirarea mandatului lor.

După căderea imperiului roman, perioada de invazii barbare a determinat un regres al vieții economice și sociale în Europa. Orașele italiene au fost primele care și-au revenit din

punct de vedere economic, preluând auditul ca o practică curentă. Obiectivul auditului rămâne însă neschimbat, urmărindu-se **prevenirea fraudelor**.

Până în secolul XVI, practicile de audit aveau ca scop principal verificarea integrității administratorilor, nu calitatea înregistrărilor. Auditul nu se baza pe controlul intern și nici nu avea ca scop, fie și secundar, verificarea contabilității în sine (ca mod de înregistrare a tranzacțiilor). Tehnica de audit consta în principal în verificarea tuturor tranzacțiilor care au avut loc.

După declanșarea Revoluției Industriale, datorită dezvoltării afacerilor, inclusiv a celor cu caracter industrial, precum și a cerințelor de capital suplimentar, s-a schimbat radical atitudinea vizavi de sistemul contabil. Contabilitatea începe să fie standardizată într-o oarecare măsură, iar rezultatele controlului intern încep să fie utilizate în cadrul procedurilor de audit, însă auditul continua să se bazeze pe o **verificare exhaustivă** a tranzacțiilor în scopul detectării fraudelor.

După **mijlocul secolului XIX**, proprietarii încearcă să verifice ei înșiși corectitudinea managerilor, dar își dau seama că verificarea conturilor necesită un **personal calificat**, care, în același timp, să fie **independent** față de conducerea companiei verificate. Din acest moment profesia de auditor începe să capete un avânt considerabil, datorită cererii tot mai mari de profesioniști cu statut independent.

Obiectivele auditului încep să capete noi valențe. Dacă până atunci se pune accent pe **verificarea situațiilor financiare**, urmărindu-se dacă s-au înregistrat toate tranzacțiile întreprinderii, reflectarea corectă a acestora în registre și în bilanț, din 1904 s-a decis ca auditorul să verifice și **existența fizică a activelor** întreprinderii.

**Dezvoltarea auditului din Marea Britanie de-a lungul secolului XIX, ca rezultat al revoluției industriale și al creșterii capitalului, a influențat profund evoluția profesiei de auditor în Statele Unite.** Chiar dacă, până în anul 1932, practica americană de audit a cunoscut o puternică influență britanică, în prima decadă a secolului XX, profesia de auditor a luat un avânt considerabil în America, dezvoltându-se ca profesie de sine stătătoare.

Auditul american a evoluat foarte rapid către utilizarea "**testelor de audit**" ca proceduri adaptate ritmului de expansiune a afacerilor de pe piața americană. În paralel cu verificarea prin sondaj, se utilizează și tehnica verificării tranzacțiilor prin **confirmări de la terți**. Americanii au fost primii care au început uniformizarea și standardizarea practicilor de audit încă din anul 1917.

În prezent, auditul intern este o profesie bine organizată, regăsită în peste 80 de institute naționale, care fac parte din Institute of Internal Auditors (I.I.A.) al cărui sediu se află la Orlando, în S.U.A. De asemenea, **I.F.A.C.I.** (Institutul Francez al Auditului și Controlului Intern) este unul dintre organismele naționale cele mai importante și mai dinamice.

După anul 1950 auditul a cunoscut o perioadă de progrese importante, primul și cel mai important obiectiv al auditului rămânând determinarea **gradului de fidelitate al situațiilor financiare**.

Funcția de audit intern s-a instituit în **Anglia și Franța**, la începutul anilor '60, fiind puternic marcată de originile sale de control financiar-contabil. Abia după anii '80 - '90 funcția de audit intern începe să se contureze în activitatea entităților, iar evoluția ei, continuă și în prezent.

În luna iunie 1999, Consiliul de Administrație al **I.I.A.** a dat **definiția auditului intern**, "auditul intern este o activitate independentă, obiectivă de asigurare și consultanță menită să crească valoarea și să îmbunătățească operațiunile unei organizații. Auditul intern ajută o organizație să își atingă obiectivele, evaluând, printr-o abordare sistemică și metodică, procesele acesteia de management al riscurilor, de control și de conducere/guvernare a organizației și făcând propuneri pentru a le consolida eficacitatea.

**Obiectivele auditului intern** variază într-o gamă largă și depind de mărimea și structura entității, precum și de cerințele conducerii și ale administratorilor acesteia. Activitatea de audit intern prezintă următoarele obiective:

- Revizuirea sistemului de evidență contabilă și a sistemului de control intern : responsabilitatea conducerii în stabilirea unor sisteme contabile și de control intern adecvate, acordarea atenției necesare principiului continuității activității.
- Examinarea informației financiare și operaționale: revizuirea metodelor folosite pentru a identifica, cuantifica, clasifica și raporta informații și examinări specifice ale unor aspecte distincte din activitatea entității, inclusiv verificarea în amănunt a tranzacțiilor, soldurilor conturilor din balanțele de verificare, sau a procedurilor de stabilire a acestora;
- Revizuirea funcționalității sistemului economic, a eficienței și efectivității tuturor categoriilor de activități și operații;
- Revizuirea conformității cu prevederile legale în vigoare, precum și cu cele ale hotărârilor și / sau deciziilor interne emise de conducerea entității;
- Investigații speciale în domenii particulare, de exemplu, suspectarea de fraudă și eliminarea pierderilor de orice fel;

Pornind de la aceste constatări și realități, definiția auditului intern s-a realizat în mai multe accepțiuni legate de evoluția profesiei. Chiar definiția oficială, cuprinsă în toate normele și literatura de specialitate este criticată de unii, considerată prea restrictivă de alții, ori insuficient explicată de profesioniștii interesați de cercetare și de o poziționare cât mai exactă a conceptului de audit intern.

Simplificând și sintetizând accepțiunile, se poate spune că definiția auditului intern cea mai apropiată de sensul acestei activități ar putea fi: „*Auditul intern este o activitate independentă și obiectivă care dă unei entități o asigurare în ceea ce privește **gradul de control** asupra operațiunilor, o îndrumă pentru a-i îmbunătăți operațiunile și contribuie la obținerea unui **plus de valoare**”.*

*Entitățile din România asteapta de la auditorul intern avantaje dictate de raportul cost-beneficiu. Cum se pot realiza aceste avantaje? Sau de ce managementul unei entitati nu reuseste sa realizeze intotdeauna criteriile obiectiv la care aspira, atunci cand auditorul intern poseda toate cunostintele profesionale in domeniu ?*

*Unde sunt punctele slabe? Citim cu atentie prima parte a definitiei auditului intern: ”este o **activitate independenta** si obiectiva...”*

Cum poate intelege un manager independenta auditorului când este remunerat de întreprindere pe o perioada nedeterminată, iar recomandările sale la deficiențele descoperite devin incomode? Exista o cale simpla de urmat:

**Auditorul intern nu trebuie sa fie subordonat teoretic si faptic nici unei structuri functionale a entității; el trebuie să** acționeze în mod direct, în condiții de **independență și obiectivitate**; să sprijine buna funcționalitate a întreprinderii / entității.

În context, este de înțeles faptul că atribuțiile de independență ale auditorului intern nu reprezintă un impediment pentru manager. El este chemat să înțeleagă adevărul că auditorul intern reprezintă un profesionist care, în interesul managementului, desfășoară o activitate ce nu trebuie direcționată spre zone „*convenabile*”, ci spre un ajutor, uneori incomod, dar cât se poate de necesar.

Practic, managementul nu se poate implica, amesteca în auditul intern, dar el este deplin interesat să ia în considerare, să aprecieze și să valorifice, în mod eficient, concluziile desprinse din această activitate. Cu atât mai mult, este total greșită orice tendință de a îndrepta auditorul intern spre un control mărunț, care nu ar crea decât o confuzie majoră între responsabilitatea managerială pentru controlul intern și aceea a funcționalității sistemului în totalitatea sa.

În acest sens, se cere subliniat caracterul dublu al independenței, reliefat de independența serviciului în cadrul entității, dar și a auditorului intern prin practica obiectivității. Aceasta nu înseamnă că auditorul financiar este un al doilea manager. Din contră, funcția sa se cuvine abordată subiectiv, în contextul și în sprijinul afacerii.

Managerul, la rândul său, are datoria să se asigure, încă din faza de angajare a auditorului intern, de capacitatea profesională, de autoritatea, dar și de constituția psihologică

a acestuia, în strânsă legătură cu cerințele activității ce urmează a-i fi încredințată potrivit specificului și obiectului entității respective.

Cu alte cuvinte, există o anumită „piață”, o ofertă a auditorilor interni, iar cei care doresc să se califice în câștigarea unor contracte de audit intern au tot interesul ca, mai mult decât oricare alți profesioniști, să atingă anumite standarde, care să îi situeze în vârful piramidei calificării profesionale.

Este, de altfel, și ceea ce își propune și Camera Auditorilor Financiarți din România, în sprijinul membrilor ce derulează astfel de activități. Astfel, Camera a pus la dispoziția profesioniștilor: standardele internaționale de audit intern; normele profesionale; codul etic, și intenționează să dezvolte un set de norme minimale specifice.

*Concret, auditul intern ajută entitatea să își atingă obiectivele, evaluând, printr-o abordare sistemică și metodică, procesele sale de management al riscurilor, de control, și de guvernare a întreprinderii și făcând propuneri pentru a le consolida eficacitatea în totala independența și nu dependentă fata de management.*

Considerăm oportun să fie clarificați următorii termeni:

- **Grad de control:** *eficacitatea funcționării sistemului de control intern.*
- **Plus de valoare** în auditul intern: *asigurarea unor avantaje privind gestionarea rațională a resurselor entității.*
- **Evaluare:** *ansamblu de metode pentru aprecierea funcționalității unui proces.*
- **Abordare sistemică și metodică:** *utilizarea unor tehnici și proceduri, bazate pe principii ale Normelor Practice de Aplicare a Standardelor de Audit Intern.*

În acest context este evident că trebuie acceptată o distincție clară între controlul intern și auditul intern: controlul intern este un sistem conceput pentru a oferi o asigurare rezonabilă privind atingerea obiectivelor managementului, iar auditul intern, așa cum atestă și definirea acestuia, **valuează funcționalitatea acestuia.**

**Guvernanta Corporativa** constituie un set de principii, standarde și bune practici de guvernanta, emis de către o anumită instituție, a căror aplicare nu are un caracter obligatoriu, ci unul optional. Adoptarea principiilor guvernării corporative s-a concretizat în elaborarea Principiilor Organizației pentru Cooperare și Dezvoltare Economică (OECD) de Guvernare Corporativa.

În Uniunea Europeană conceptul de guvernare corporativa a început să se contureze după 1977, când majoritatea țărilor au adoptat coduri de guvernare corporativa. Impulsul adoptării acestor coduri au fost scandalurile financiare legate de falimentul unor companii britanice cotate pe piața de capital. Pe de altă parte, criza economică asiatică precum și retragerile investitorilor din Asia și Rusia au pus comunității de afaceri internaționale probleme legate de consecințele pe care le are neîncrederea investitorilor în managementul companiilor. Astfel Codul Cadbury din 1992 a fost elaborat în scopul prevenirii unor scandaluri financiare similare și al recastigării încrederii publicului și investitorilor în practicile de guvernare ale companiilor. Marea Britanie deține cel mai mare număr de coduri de guvernare corporativa, aproape o treime din totalul codurilor emise de țările membre ale Uniunii Europene. Guvernanta Corporativa include relația dintre consiliul de administrație și partile interesate, respectiv: acționarii, angajații, clienții, furnizorii, guvernul, dar și publicul larg.

Scopul principal? **Gestiunea eficientă a resurselor materiale, umane și financiare, prevenirea fraudei și minimizarea riscurilor privind evenimentele și tranzacțiile care au loc într-o entitate.**

În afara misiunii clasice de asigurare, auditorii interni își asumă un rol de consiliere în vederea îmbunătățirii proceselor fundamentale ale instituției. Misiunile de audit scot în evidență anomaliile și punctele slabe semnificative din cadrul proceselor ce se desfășoară la nivelul instituției, astfel încât să poată fi remediate sau atenuate consecințele acestora.

**Auditul intern trebuie să propună planuri de audit bazate pe analiza riscurilor, pentru a stabili prioritățile activității de audit.** Auditul bazat pe analiza riscului, modifică modul în care auditorii percep controlul și riscul. **Auditul intern trebuie să ajute**

**conducerea entităților publice să mențină un control intern adecvat**, evaluând eficiența și eficacitatea acestuia și încurajând îmbunătățirea sa continuă.

Evaluarea riscurilor trebuie să aibă în vedere gestionarea schimbării: oamenii se schimbă, metodele se schimbă, riscurile se schimbă. Evaluarea riscurilor înseamnă identificarea și analiza riscurilor relevante în îndeplinirea obiectivelor, pentru a cunoaște modul în care acestea trebuie administrate.

**Consideram că perspectiva auditului public intern constă în asistența managerială pentru a ajuta conducerea să organizeze și să perfecționeze controlul intern. Prin împărtășirea cunoștințelor, auditul public intern permite schițarea perspectivelor și contribuie la progres.**

Este foarte important ca auditul intern să participe la dezbaterile la cel mai înalt nivel de decizie din instituție, a problemelor importante și care au implicații de sistem asupra activității entității în ansamblul său, creându-se astfel posibilitatea orientării activității de audit intern către problematica cu care se confruntă managementul.

Auditorii interni trebuie să dea dovadă de claritate, consecvență, profesionalism, amabilitate, competență, comunicare și să conștientizeze auditații că sunt lângă ei, pentru interesele lor și ceea ce este cel mai important, pentru a adăuga valoare entității auditate. **Plusul de valoare adus de auditul intern este rezultatul aportului de competență pentru practicarea unui control intern rațional.** Auditul intern trebuie abordat într-o manieră constructivă, care să aibă la bază un parteneriat manager/auditor, orientat spre viitor, bazat pe profesionalismul și obiectivitatea auditorilor și pe responsabilizarea auditaților privind rolul auditului intern. Instituirea auditului public intern în România prin Legea nr. 672/2002 privind a determinat declanșarea procesului de reorganizare a structurilor și activităților de audit intern din cadrul instituțiilor publice. În baza reglementărilor interne au fost elaborate Normele generale privind exercitarea auditului public intern, în baza cărora, entitățile publice și-au elaborat norme specifice, proprii, de exercitare a auditului intern.

### **Concluzii**

*Auditul a evoluat în timp de la o verificare exhaustivă a tranzacțiilor în vederea detectării fraudelor, către o verificare prin sondaj, în scopul depistării principalelor riscuri ale entităților și evaluarea controlului intern care s-a organizat și se exercită la nivelul acestora*

*Guvernanța Corporativă* este practic o încercare de a defini o bună practică managerială și introducerea de mecanisme de verificare a implementării și funcționării acestora conform cerințelor existente. Faptul că România a intrat și economic în spațiul european, este timpul ca profesioniștii să elaboreze un Cod de Guvernanță Corporativă așa cum țările europene și l-au emis, l-au acceptat și îl aplică.

*Auditul intern* ajută instituția să își atingă obiectivele evaluând procesele sale de management al riscurilor, de control și de conducere. Auditorii interni pot prin consiliere permanentă, să ajute instituția să identifice, să evalueze și să implementeze un dispozitiv de management al riscurilor și de control care să permită stăpânirea acestor riscuri.

---

### **Bibliografie**

- A. Arens, Loebbecke, Audit, o abordare integrată, Ed.ARC, 2003,  
Ana Morariu, Gh. Suci, Flavia Stoian, Audit intern și Guvernanță Corporativă, Ed. Universitară, 2008  
Ana Morariu, Doina Crișan, Anca Amuza, Auditul intern și Guvernanța Corporativă în managementul întreprinderii, Simpoyion Internațional, Craiova, 2007 J.Renard, Auditul intern, de la teorie la practica, Ed. MFP, traducere,2004  
Camera Auditorilor Financiari din România – Norme de Audit intern, www.cafr.ro

# REDEFININD AMERICA SECOLULUI XXI: LEADERSHIP, EXCEPTIONALISM, MITURI ȘI REALITĂȚI

Anca-Teodora ȘERBAN-OPRESCU  
George-Laurențiu ȘERBAN-OPRESCU  
Academia de Studii Economice, București

**Rezumat.** *Această lucrare va examina, dintr-o perspectiva multidisciplinară, locul Americii în lumea contemporană. Apelând la o viziune rezultată din combinarea unor perspective economice, sociale, istorice, culturale și antropologice aceasta lucrare va explora noile semnificații ale "mitului american" și a poziției Statelor Unite în contextul actual al globalizării și al transnaționalismului. Concentrându-se atenția asupra naturii și formei a noilor relații stabilite în era globalizării, autorii speră să ofere o mai bună înțelegere a complexității realității americane.*

**Cuvinte-cheie:** globalizare, relații internaționale, excepționalism american, transnaționalism, interdisciplinar, leadership.

**Clasificare JEL:** F01, F51, F54, F59.

Ultimele zile ale Uniunii Sovietice și dezintegrarea blocului comunist, sfârșitul Războiului Rece și unificarea Europei, economiile în creștere galopantă a unor țări precum India, China sau Brazilia au modificat în mod semnificativ parametrii pe scena internațională și, de asemenea, au reconfigurat imaginea Statelor Unite ca o comunitate sau, folosind termenul lui Benedict Andersen, "comunitate imaginată".

Ținând cont de transformările sistemului economic internațional, Francis Fukuyama a prevăzut un "sfârșit al istoriei"<sup>(1)</sup>. Mai mult decât atât, chiar și aruncând o privire la tricourile expuse în vitrinele marilor magazine de pe 5th Avenue care afișează, cu o ostentație specifică modei, mesajul: "Acestea sunt ultimele zile ale societății", nu ne putem abține în a nu observa schimbările majore în ceea ce privește percepțiile asupra SUA și a lumii în general. Toate aceste schimbări sunt rezultatul unei reconstrucții sociale, economice și politice a Europei, dezintegrării perimatei noțiuni de stat națiune ca și concept tradițional de putere constrânsă și limitată la un anumit spațiu și timp, și a transformării treptate și încă neîncheiată a Statelor Unite dintr-un "jandarm al lumii" într-o țară mai mult sau mai puțin ca oricare alta<sup>(2)</sup>.

Într-adevăr, cât de mult ar trebui să luăm în serios argumentul "declinist" conform căruia Statele Unite - ca urmare a dorinței sale imperiale de a se extinde - a pierdut avantajul său competitiv în fața altor puteri emergente. S-au aliat oare restul țărilor într-un "parteneriat pentru „leadership”<sup>(3)</sup> sau este America în continuare "națiunea aleasă"? și dacă răspunsul la prima întrebare este "da", și devenim conștienți de schimbările de putere, cum am ajuns să reteritorializăm imaginarul nostru cultural cu noțiunea de lume post-americană?

Această lucrare nu își arogă meritul de a oferi răspunsul complet la toate întrebările enunțate anterior, ci doar atrage atenția asupra acestor fenomene care se petrec atât de rapid, prin sintetizarea și comentarea unor opinii enunțate în cadrul unor polemici și dezbateri academice. Lucrarea își propune să arunce o privire asupra rețelei complexe de relații ce trebuie luate în considerație atunci când evaluăm statutul și poziția Statelor Unite.

1. Excepționalismul American : motivații, parametri, explicații.

Oamenii de știință<sup>(4)</sup> oferă mai multe tipuri de explicații pentru ascensiunea la putere a Americii: una realistă, bazată pe puterea excepțională a SUA, una instituțională, bazată pe organizarea instituțională a Americii, una politică, fundamentată de conservatorismul și

individualismul promovat de cultura politică americană și, o alta culturală, bazată pe credința într-un destin american providențial.

### *1.1. Viziunea realistă*

Explicația realistă a excepționalismului american începe cu momentul în care America a dobândit putere începând cu 1945. La sfârșitul celui de-al doilea război mondial, PIB-ul american a fost de 10 ori mai mare decât cel al Marii Britanii, un alt stat îndrăzneț și agresiv de pe harta economică și politică a acelor timpuri. SUA au plătit cea mai mare parte a costurilor de război ale aliaților iar Rusia a suportat cea mai mare parte a pierderilor datorate războiului. Când Stalin, Churchill, Roosevelt s-au întâlnit la Conferința de la Yalta, în februarie 1945, nu au fost "Cei trei mari" acolo, ci, mai degrabă "doi mari" și un antreprenor politic care a fost capabil să mențină țara sa în joc și să-i salveze puterea în secolul al XX-lea. Pe de altă parte, în schimbul unor împrumuturi pentru Londra, SUA a preluat peste zeci de baze britanice din Caraibe, Canada, Oceanul Indian și Pacific. "Imperiul britanic este predat americanilor care au ridicat miza" - a declarat un membru al Parlamentului britanic. Keynes a fost chiar mai supărat, descriind această situație, ca o încercare de a "scoate ochii imperiului britanic". Cu toate acestea, distinși istorici ca Arnold Toynbee au consolat Anglia spunând că "partida americană va fi o mână mai bună decât Rusia, Germania sau Japonia și presupun acestea sunt alternativele".

Economia americană a durat mai mult de 130 de ani. Ea a fost cea mai mare din lume începând cu anii 1880. Așa cum observă Fareed Zakaria<sup>(5)</sup>, "America a avut o parte surprinzător de constantă din ponderea PIB-ul global încă din 1880. Cu excepția scurtei perioade la sfârșitul anilor 1940 și 1950 - atunci când restul lumii industrializate a fost distruse și ponderea economiei Americii a crescut la 50%- Statele Unite au reprezentat aproximativ un sfert din producția mondială de mai bine de un secol (32% în 1932, 26% în 1960, 22% în 1980, 27% în 2000, 26% în 2007)"<sup>(6)</sup>. De asemenea, conform estimărilor, în 2025, economia SUA va fi de două ori mai mare decât a Chinei în termeni de PIB nominal - deși din punct de vedere al parității puterii de cumpărare diferența va fi mai mică<sup>(7)</sup>. Din punct de vedere al puterii militare, America domină și cheltuiește mai mult decât următoarele 14 țări luate împreună, reprezentând aproape 50% din cheltuielile globale de apărare și aceasta fără a se ține cont de cercetările tehnologice și științifice, pentru care SUA cheltuiesc mai mult decât întreg restul lumii. Războiul din Irak a fost costisitoare, dar prețul pentru ambele războaie din Irak și Afganistan- 125 de miliarde de dolari/an - reprezintă mai puțin de 1% din PIB. În ciuda prezenței unor semne de recesiune, America rămâne o economie vibrantă.

### *1.2 Viziunea instituțională*

În introducerea studiului, intitulat "Exceptionalismul american și drepturile omului", Michael Ignatieff<sup>(8)</sup> trece în revistă unele dintre cele mai pertinente observații legate de sistemul de instituții și de guvernământ al SUA, un sistem care a permis a păstra această țară imună la orice influență străină. În același studiu, Andrew Moravcsik se axează pe factorii instituționali, subliniind importanța pe care o are în SUA federalismul și procedura de ratificare a tratatelor în Senatul Statelor Unite<sup>(9)</sup>. Ca atare, sistemul instituțional-politic al SUA de a da puteri semnificative statelor, ceea ce înseamnă că, de exemplu, problemele cheie, cum ar fi pedepsele și respectarea drepturilor omului, rămân dincolo de controlul centralizat de stat, spre deosebire de cazul multor țări europene. Apoi, Senatul Statelor Unite are nevoie de două treimi majoritate pentru ratificarea tratatelor internaționale - un standard semnificativ mai ridicat de integrare a legilor internaționale - spre deosebire de alte democrații din lume. Aceste caracteristici instituționale, create în primul rând de tradițiile americane ce privesc o aprigă protecție a drepturilor și libertăților individuale, impune acum mai multe bariere excepționale în calea conformării instituționale la nivel național cu dreptul internațional.

Mai mult, SUA a avut o istorie de stabilitate politică, care a crescut un sentiment de auto-suficiența politică și a redus dorința de a bloca propriile instituții cu tratatele străine. Moravicsik punctează corect faptul că SUA nu s-a confruntat niciodată cu fascismului sau ocupația acasă, sau cu o amenințare serioasă a unei invazii străine. Cineva ar putea adăuga că există întotdeauna astăzi problema subversiunii teroriste, dar problema unei invazii totale nu a fost niciodată actuală în cazul SUA. Așa cum se arată în studiu lui Ignatieff, ceea ce i-a determinat pe vest-europeni de a crea Convenția Europeană a Drepturilor Omului a fost catastrofa celor două războaie mondiale, urmate de vulnerabilitatea democrațiilor lor, post război; "astfel statele europene au acceptat cu îndărătnicie un titlu executoriu transnațional al drepturilor omului care limitează suveranitatea lor, pentru că a apărut pentru a proteja experimentul lor democratic"(Ignatieff, 2005: pp. 17). SUA nu a fost nevoită să cedeze la astfel de stimulente și să renunțe la prerogativele sale de stat, privind normele transnaționale de drept internațional ca un potențial pericol pentru suveranitatea sa democratică bine stabilită.

### 1.3 Viziunea politică

Cultura politică americană este mai conservatoare în comparație cu Europa post-1945, așa cum Moravicsik argumentează. Această forță istorică a conservatorismului american este un factor semnificativ, explicând excepționalismul american, dar o importantă observație care trebuie făcută este aceea că acest conservatorism american nu trebuie echivalat cu izolaționismul. Totuși, America nu este numai unul dintre cele mai puternice state, care cred în special misiunea de a exporta viziunea sa de guvernare și democrație în lume. Așa cum atestă istoria, începând cu Napoleon, Franța și-a arogat competența juridică de a exporta cultura statele și coloniile vecin, ca parte a unei misiuni civilizatoare<sup>(10)</sup>. De asemenea, Imperiul britanic a considerat că englezii au un talent special în reglementare și guvernare și că au capacitatea de a difuza statul de drept, pornind de la legea lui Kipling a "mai puținor rase"<sup>(11)</sup>.

Pentru a oferi un alt exemplu, în secolul al XX-lea, o altă putere - Uniunea Sovietică-a avansat pretenții cu privire la superioritatea sistemului ideologic marxist care reglementa statele sovietice și a propus planificarea centrală ca un sistem universal valabil de organizare a statului. Numai o dată cu prăbușirea blocului sovietic majoritatea lumii a început să observe fisuri în regimul sovietic.

Vizualizată din perspectiva acestor fapte istorice, politica americană a ajuns să fie considerată ca o ideologie imperială, ultima care se încapățânează să reziste în lume. Acesta este motivul pentru care ideologia mesianică americană – pe care mulți dintre americani o tratează ca pe o sinceră dorință de a împărtăși cu lumea beneficiile și avantajele unui sistem care funcționează - a fost acuzată ca o dorință de hegemonie și interferență și "afacerile interne" ale altor state.

### 1.4 Viziunea culturală

După cum am menționat mai înainte, peste ani, expresia " excepționalism american" și realitățile pe care se întemeiază, la fel ca și, pretențiile de leadership ale SUA, au aprins aprigi dezbateri în domeniul academic cât și politic. Expresia de mai sus, de cele mai multe ori atribuită lui Alexis de Tocqueville, se referă la ideea că SUA diferă calitativ de alte națiuni dezvoltate, din cauza originilor sale unice, crezului său național, și a evoluției istorice distincte ale instituțiilor religioase și politice<sup>(12)</sup>. Această expresia de asemenea, sugerează ideea că angajamentul Americii față de libertate, egalitate, individualismul, federalism, *laissez-faire*, au protejat SUA față de evenimentele negative care au dus la corupție în alte țări. În viața politică americană, această frază sau altele similare au fost prezente în aproape toate discursurile președinților americani, începând cu discursul de adio al lui George Washington, trecând prin discursul lui Lincoln de la Gettysburg, a imaginii sugestive create



de Reagan a "orașului strălucitor pe deal" și la aproape fiecare discurs al lui George W. Bush, după 11 septembrie<sup>(13)</sup>.

În timp, au existat voci (Ignatieff, Koh, Radford Ruether) care au criticat pretențiile americane de excepționalism. În studiul, intitulat sugestiv „America's Jekyll-and-Hyde Exceptionalism, or The Two Faces of America: The Ideal America as Deception and as Protest”, diverși cercetători au analizat identitatea dublă a Americii, sau America ideală și „fratele său geamăn cel rău”<sup>(14)</sup>. În spiritul acestor critici, cercetătorii discută dubla identitate a Americii: ideologia lui Dumnezeu și a dragostei, legii și ordinii, a democrației și a libertății, și fratele geamăn cel rău care stă ascuns în spatele acestei retorici încărcate de valori naționale pozitive. Tradiția culturală mesianică are o istorie îndelungată, de la viziunea de la Massachusetts Bay ca "Orașul de pe deal" la cuvântările puritanului John Winthrop și discursurile lui Reagan, la retorica de manifest a destinului ce a însoțit expansiunea către vest, în secolul al XIX-lea, la viziunea wilsoniană de a face din lume un loc mai sigur pentru democrație în urma primului război mondial, la bătălia pentru "patru libertăți" a lui Roosevelt în cel de-al doilea război mondial<sup>(15)</sup>. Din acest punct de vedere, mai ales Ignatieff observă că acest sentiment mesianic a reconceptualizat ideea de multilateralitate a dreptului internațional "nu ca un sistem de constrângeri impuse SUA, ci ca un forum în care SUA pot exercita abilități de conducere și instituțiile americane cu privire la libertatea guvernamentală pot fi răspândite în întreaga lume" (Ignatieff, 2005: pp. 13). Mai mult decât atât, mulți dintre liderii americani care au intervenit în Nicaragua, Chile, Vietnam, Iran, Irak, au urmărit ceea ce se numește politica națională de interes propriu pe care mulți americani de rând o consideră îngrozitor de injustă. Mark Twain, unul dintre duri critici ai țării al cărei cetățean a fost, a reușit întotdeauna să demonstreze că acțiunile Americii sunt injuste. Într-un eseu satiric, intitulat "To the person sitting in the darkness", el își asuma vocea Filipinelor colonizate în timpul războaielor spaniole americane, spunând: "Este ceva curios aici - curios și de neacceptat. Trebuie să fie două Americi; cea care îi eliberează pe cei captivi și alta care îi ia captivului libertatea abia câștigată, pentru ca mai apoi să se ia la harță cu el din nimic, să-lucidă și să obțină terenul acestuia”<sup>(16)</sup>.

Dorința de leadership în concordanță cu normele etice și morale este mai mare decât principiul naționalist pe care majoritatea celor mai puternice state îl afișează. Ea este profund înrădăcinată în realizările și poveștile de succes din istoria Statelor Unite de până în prezent. Pe de altă parte, atunci când o națiune este atât de corectă în toate proiectele sale atunci nu ne mai rămâne nimic de învățat de la restul lumii. Sau, așa cum Frederick Schauer și Richard H. Pildes<sup>(17)</sup> afirmă "în proiectul moral mesianic american, America învață pe alții sensul libertății și nu învață nimic de la alții" (Schauer și Pildes, 1999).

## 2. Evaluarea excepționalismului american

Începând cu septembrie 11, 2001, imaginea unei Americi răzbuunătoare a dominat mass-media. Dorința unui război neîncetat împotriva terorismului a modificat echilibrul de forțe politice și a generat spectrul unei ordini hegemonice fondată pe un etos de tip capitalist, - chiar mai puternic, decât cel de după colapsul Uniunii Sovietice -, conducând lumea către o piață liberă rapace, supravegheată de către Banca Mondială, Fondul Monetar Internațional și Organizația Mondială a Comerțului.

Echilibrul de putere s-a schimbat de câteva ori, a reorganizat lumea în mai puține zone de influență - SUA, Europa, Asia - și conceptul de super-putere a fost extins asupra fenomenului numit globalizare bazat pe logica acumulării de capital și de industrializare centrată pe profit.

Finanțarea cu capital traversează frontierele naționale, rapide salturi tehnologice sunt făcute iar comunicații electronice conectează o lume a cărei frontierele de stat au devenit poroase și permeabile sub îndemnul creării unei comunități transnaționale în care spectrul unui "Altceva" este suprimat de intelectuali care pretind că sunt cosmopoliți postnaționaliști.

Pentru a evalua structura sistemului internațional în prezent, vom folosi termenul de "structură" pentru a ne referi la "ordonarea principiilor și distribuția capacităților între unități care conduce la diferite forme de polaritate."<sup>18</sup>

Într-o colecție de eseuri vizionară, intitulată "America and Europe in an Era of Change", diverși cercetători susțin diverse puncte de vedere cu privire la tipurile de structuri prezente în sistemul internațional. În Capitolul 2 al studiului Stephen D. Krasner adoptă o poziție realistă, susținând ca "gama de opțiuni disponibile oricărui stat care este limitată de către distribuția internațională a puterii" (Krasner, 1993: pp. 21). În viziunea acestuia, distribuția puterii între SUA și Uniunea Sovietică s-a schimbat de la un sistem bipolar la unul unipolar. Puterii sovietică s-a prăbușit, dar, în același timp, însăși structura ierarhică care menținea SUA în vârf, s-a alterat de asemenea, făcând loc unei distribuții mai egale a puterii care a permis unor alte economii emergente să câștige teren (Japonia, China, India, etc.)

Joseph S. Nye și Robert O. Keohane susține că nici Uniunea Sovietică, nici Rusia nu va fi capabilă să mențină statutul de superputere, cu toate că va rămâne o variabilă importantă în ecuație, datorită faptului că produce cea mai mare cantitate de petrol din lume și deține încă vaste resurse naturale.

Peter J. Katzenstein<sup>(19)</sup> susține că se vor contura trei zone de influență: America, Asia și Europa. Acest tip de regionalismului conduce la către o structură de trei puteri, structură similară cu sistemul tripolar al lui Keohane format din Japonia, Europa și SUA. Cu toate acestea, globalizarea și ideologia pe care aceasta o propagă – globalismul – au demonstrat că noțiunea de teritorii regionale este subminată de către forțele transnaționale puternice și de naționalismul încă existent care împiedică o coeziune regională pe scară largă. J. Nye propune o imagine a sistemului internațional formată din straturi în care "americani predomină în stratul militar, stratul economic de mijloc este format din mai multe straturi (și așa a fost timp de două decenii) și, în partea de jos un strat de interdependență transnațională care este caracterizată printr-o difuzie a puterii" (Nye, 1993: pp. 99).

La fel de rapid cum se modifică structurile în arena relațiilor internaționale, cu aceeași viteză se apelează la noi concepte și teorii cu privire la percepțiile culturale despre națiuni. Nu mult în urmă, cercetătorii au vorbit despre națiuni și state, forme de centralizare a puterii, comunități imaginate și modalități de a crea astfel de comunități prin coeziune de gândire, mentalități și valorile naționale. Odată cu globalizarea, cosmopolitismul și o dezavuare a noțiunii de națiune ca popor cuprins între granițele unei țări deteriorarea a devenit un concept comun pentru a descrie o lume fără margini. Ca noțiune academică, deteriorarea descrie diverse critici post-fundaționale ale unor meta-subiecte ca stat, putere, națiune, identitate, afiliație. Prin critica post-fundațională ne referim la teorii recente care postulează instabilitatea, de-centrarea, deschiderea, și anti-esențialismul (denumit de multe ori post-structuralism sau postmodernism într-o terminologie deja învechită). Diferența dintre opiniile esențialiste cu privire la stat, putere, influență și argumentele ontologice despre dispariția distanțelor sau a barierelor, au supus, în mediul academic, leadershipul SUA și America la o nouă evaluare. Proiectul multicultural promovată de către America și ideologia corectitudinii politice s-au întors pentru a submina o națiune care se oferă pe sine, ca exemplu pentru lume. Mai mult, America este acuzată de așa-numita "mentalitate de fortăreață zburătoare", un termen promovată de Louis Henkin, și de aplicarea de standarde duble, atunci când este vorba de angajamentul ei cu lumea. Prin standarde duble, America se judecă pe sine, prin standarde diferite de cele pe care le utilizează pentru a judeca alte state și, de asemenea, își judecă prietenii cu standarde diferite față de cele aplicate dușmanilor. "Mentalitatea de fortăreață zburătoare" a fost legată de o altă fațetă a excepționalismului american: "De ce oare, se întrebă Louis Henkin, în catedrala internațională a drepturilor omului SUA este atât de des percepută ca o fortăreață zburătoare, mai degrabă decât un pilon, dispusă să stea în afara structurii pe care o sprijină, dar refuzând să se supună la examinarea critică și la regulile structurii pe care o sprijină?" Răspunsul dat de cercetători afirmă că "prin sprijinirea normele internaționale dintr-un sentiment de prudență politice mai degrabă decât dintr-o obligație

legală, SUA aparent se conformează regulilor, menținând în același timp iluzia de suveranitate "și Koh găsește un exemplu ilustrativ pentru a explica această poziție:" Este într-un fel ca șoferul care în mod regulat încarcă limitele de viteză, dar rareori primește o amendă, deoarece folosește detector de radar [...]. El respectă, dar nu se supune legii "(Koh, 2005: p. 117).

Într-adevăr, atunci când este vorba de America, opiniile sunt împărțite, dar există două mari tabere care cineva s-ar putea abona: încă credincioșii în mitul American ca națiune exemplară și valul în creștere al anti-americanismului, mult mai puternic decât oricând, datorită războiului din Irak. Noile atitudini față de SUA, sunt, de asemenea, un indicator al schimbărilor influențelor și puterii la nivel global și al recentelor tendințe de recesiune ale economiei SUA. Titluri alarmante atât în lumea academică (*Alternative Visions of World Order*, *The Decline of America*, *America Against the World*, *American Disorientation*) cât și în mass-media (*Dollar Dilemmas*, *Showers turning to Storms*, *Crude Measures*, *Stepping Backwards*, *Map of Misery*, *Crude Threat*) sunt semne ale unei lumi pe care Fareed Zakaria, editor al *Newsweek International*, a numit-o post-americană. Dar teza lui Zakaria nu se referă la "declinul Americii, ci, mai degrabă, creșterea celorlalți" (Zakaria, 2008: pp. 3). El consideră că această perioadă de tranziție de la o lume post-americană durează de ceva timp, iar America își va menține o poziție proeminentă în special în domeniul militar-, dar există deja un număr de alte țări și regiuni care au devenit actori puternici pe scena mondială. Zakaria citează statistici familiare despre ratele de creștere economică înregistrate de către țări precum Brazilia, China, India și susține că această schimbare este mai mult decât doar de ordin economic sau materiale. Pentru moment, "Modernizarea nu mai implică occidentalizare" (Zakaria, 2008: pp. 65), deși pentru mulți ani până acum, conceptele de "viața modernă" și de occident au fost dominante, dar acare vor fi înlocuite cu "o lume de o enormă diversitate culturale și exotism" (Zakaria, 2008: pp. 35). Chiar înainte de 2008, unele dintre ideile lui Zakaria au fost de susținute de istoricul britanic de la Universitatea Yale-Paul Kennedy care a postulat conceptul de relativ declin al Americii avansat în deja clasicul său eseu din 1987 că "The Rise and Fall of the Great Powers". În consecință, deși America joacă în propria sa ligă, se confruntă cu provocările statutului dobândit de "relativă eroziune în fața unor modele mereu în schimbare ale producției globale" (Zakaria, 2008: pp. 123).

În ajunul unei lumi post-americane, pentru a-și păstra semnificația pe harta lumii, America trebuie să-și aleagă prioritățile sale, colaborarea cu "restul" și acordul comun privind normele internaționale de interacțiune. Sau, cum Zakaria concluzionează "Washingtonul are nevoie de a începe o serioasă transformare a strategiei sale la nivel global, o schimbare de la hegemonie la un rol care este asemănător celui unui broker cinstit. Ea trebuie să încerce să împartă puterea, să creeze coaliții, și să-și construiască legitimitatea [...]" (Zakaria, 2008: pp. 235).

## Note

1. <sup>1</sup> Francis Fukuyama, "The End of History?", *The National Interest*, no.16 (Summer 1989), p.3-18
2. <sup>1</sup> Richard Rosecrance ed., *America as an Ordinary Country: US Foreign Policy and the Future* Ithaca, NY: Cornell University Press, 1976
3. <sup>1</sup> Expresia este folosită de Paul Kennedy în lucrarea sa de anvergură *The Rise and Fall of the Great Powers: Economic Change and Military Conflict from 1500 to 2000* New York: Random House, 1967
4. <sup>1</sup> Michael Ignatieff, Samuel P. Huntington, Frederick Schauer etc
5. <sup>1</sup> Fareed Zakaria, *The Post-American World*, New York: WW Norton & Company, 2008, p.181
6. <sup>1</sup> Cifrele sunt calculate pe baza parităților valutare de pe piața oficială. Aceleași cifre evaluate ținând cont de paritatea puterii de cumpărare ar fi 19% în 1913, 27% în 1950, 22% în 1973, 22% în 1998, 19% în 2007. Aceste cifre par să stabilească un tipar –economia SUA reprezintă în jur de 20% din PIB-ul global.
7. <sup>1</sup> Dominic Wilson și Roopa Purushothaman, *Dreaming with BRICs: The Path to 2050*, Goldman Sachs, Global Economics Paper no.99, Oct.1, 2003. Acesta este un studiu foarte des citat în prognozele de acest gen dar de la publicarea sa, observă Zakaria, ratele de creștere au fost mai mari decât cele prevăzute în acest studiu.
8. <sup>1</sup> Michael Ignatieff (ed), *American Exceptionalism and Human Rights*, Princeton: Princeton University Press, 2005.

9. Aceeași idee apare și în Andrew Moravcsik, *The Cost of Acting Alone: Multilateralism and US Foreign Policy*, ed. Sheperd Foreman and Patrick Stewart (Boulder, CO: Lynne Reiner, 2001)
10. Vezi Pascal Blanchard and Sandrine Lemaire on the “mission civilatrice” in the French colonies in *Culture Imperiale, 1931-1961. Les colonies au coeur de la Republique*, Paris, Edition Autrement, 2004.
11. Niall Ferguson, *Empire: The Rise and Demise of the British World Order and the Lessons for Global Power* (London: Basic Books, 2002) Chapter 3: The Mission.
12. Vezi, de asemenea, Deborah L. Madsen, *American Exceptionalism* (1998) (cultural traditions), Robert Kagan, *Of Paradise and Power: America and Europe in the New World Order* (2003)
13. Harold Hongju Koh, “America’s Jekyll-and Hyde Exceptionalism” : 111 in *American Exceptionalism and Human Rights*
14. William Blum, *Killing Hope: US Military and CIA Interventions since World War II*.
15. Walter Russell Mead, *Special Providence: American Foreign Policy and How It Changed the World* (New York, the Century Foundation, 2001), Chapter 5.
16. „To the Person Sitting in Darkness” in W. Blair (ed.), *Selected Shorter Writing of Mark Twain* (Boston: Houghton Mifflin Company, 1968), p.299.
17. Frederick Schauer and Richard H. Pildes *Electoral Exceptionalism and the First Amendment*, *Texas Law Review* 77, June 1999.
18. As used in *America and Europe in an Era of Change*,
19. Peter J. Katzenstein, “Regions in Competition: Comparative Advantages of America, Europe and Asia”, Chapter 7, 105

---

## **Bibliografie**

- Andrew Kohut and Bruce Stokes, *America against the World. How We Are Different and Why We Are Disliked*, New York: Times Books, 2006
- Andrew Moravcsik, “The Paradox of US Human Rights Policy” : 147 in *American Exceptionalism and Human Rights*
- E. San Juan Jr., *In the Wake of Terror. Class, Race, Nation, Ethnicity in the Postmodern World*, New York: Lexington Books, 2007
- Fareed Zakaria, *The Post-American World*, New York : W. W. Norton & Company, 2008
- Frederick Schauer, “The Exceptional First Amendment” : 57 in *American Exceptionalism and Human Rights*
- Harold Hongju Koh, “America’s Jekyll-and Hyde Exceptionalism” : 111 in *American Exceptionalism and Human Rights*
- Helga Haftendorn and Christian Tuschhoff (eds), *America and Europe in an Era of Change*, Boulder San Francisco Oxford : Westview Press, 1993
- Joseph S. Nye Jr., “Patrons and Clients: New Roles in the Post-Cold War Order” : 87 in *America and Europe in an Era of Change*
- Matthew Sparke, *In the Space of Theory. Postfoundational Geographies of the Nation- State*, Minneapolis, London: University of Minnesota Press, 2005
- Michael Ignatieff (ed), *American Exceptionalism and Human Rights*, Princeton: Princeton University Press, 2005.
- Peter J. Katzenstein, “Regions in Competition: Comparative Advantages of America, Europe and Asia”: 105 in *American Exceptionalism and Human Rights*
- Robert O. Keohane, “The Diplomacy of Structural Change: Multilateral Institutions and State Strategies” : 43 in *America and Europe in an Era of Change*
- Stephen D. Krasner “Power, Polarity and the Challenge of Disintegration”: 2 in *America and Europe in an Era of Change*