

**TRANSFORMAREA ARMATEI  
ROMÂNIEI ȘI CULTURA  
ORGANIZAȚIONALĂ CENTRATĂ  
PE ÎNVĂȚARE – NECESITATE ȘI  
APLICABILITATE**

Ecaterina Livia TĂȚAR<sup>11\*</sup>

**Abstract**

*The challenges posed by Romania's accession to the Euro-Atlantic bodies cannot be faced in the absence of the military decision-makers' education and training, for the process of transformation implies the existence of a set of special skills, knowledge, and aptitudes meant to facilitate the process per se, as well as to motivate those who must put it in practice. The Romanian military system's transformation process is accompanied by the NATO transformation process, which is the reason why the Allied Transformation Command was established. On the one hand, this may be regarded as a constraint; on the other hand, it is also a*

---

<sup>11</sup> Lect. univ. Dr. Departamentul Regional de Studii pentru Managementul Resurselor de Apărare – Brașo, Universitatea Națională de Apărare "Carol I" București

*chance and a catalyst for our country, since we thus have something against which to benchmark our achievements, as well as a source of inspiration in terms of our own military system's transformation.*

**Cuvinte cheie:** *transformare, educație/instruire/pregătire, învățare, personal militar.*

**Introducere**

Conform opiniei exprimate de McAdam et al. (1998), organizația centrată pe învățare are ca principal atribut expansiunea cunoașterii, dar nu a cunoașterii în sens academic, ci a cunoașterii ca element central al productivității, în așa fel încât învățarea însăși devine o formă de muncă sau un mod de lucru. În plus, acest tip de organizație se modifică în continuu și creează toate condițiile pentru ca membrii ei să învețe permanent.

Deși poate fi privită ca un curent sau doar o modă trecătoare printre altele de acest gen din teoria și practica managerială, învățarea joacă un rol fundamental în asigurarea succesului și progresului unei organizații, pornind de la premisa că profesionalismul celor ce o compun constituie chezașia acestor deziderate. În fapt, este vorba despre crearea unei filosofii personale și profesionale, care pune în prim-planul

preocupărilor continua acumulare de cunoștințe și aptitudini, ce nu pot conduce, pe termen lung, decât la o performanță profesională superioară, reflectată în realizarea de servicii și/sau produse de o calitate mereu crescândă (Hicks, 1996). Pornind de la principiul sinergic potrivit căruia performanța profesională a fiecăruia dintre angajați reprezintă performanța întregii organizații, putem presupune că o permanentă îmbunătățire a acesteia conduce, fără echivoc, la optimizarea proceselor organizaționale în ansamblul lor.

### **Delimitări conceptuale**

Analizând tendințele și contradicțiile din procesul de dezvoltare managerială, Talbot (1997) distinge trei componente ale învățării:

1. *educația* – care urmărește formarea de cunoștințe, aptitudini, valori morale și a înțelegerii unor aspecte generale ale vieții și mai puțin ale unui anumit domeniu de activitate;
2. *dezvoltarea* – constă în conștientizarea abilităților personale prin învățare conștientă sau inconștientă, de pildă prin intermediul studiilor sau acumulării de experiență și folosind metode precum consilierea sau mentoratul;
3. *instruirea* – care este un proces planificat de schimbare a atitudinilor,

cunoștințelor sau aptitudinilor pe baza experienței menite să atingă performanțe efective într-un anumit gen de activități.

În ceea ce privește paleta metodelor de învățare în cadrul organizației, aceasta cuprinde cel puțin trei tehnici: studiul de caz, simularea și proiectul de consultanță (Jennings, 2002). În funcție de scopul învățării, fiecare metodă prezintă avantaje și dezavantaje. Astfel, studiul de caz plasează individul într-o situație neutră, în care este liber să exploreze anumite probleme pe care să le relaționeze cu teoria și să folosească propriile aptitudini de analiză, comunicare și sinteză. Pe de altă parte, însă, studiile de caz sunt limitative în sensul în care ele nu prezintă imaginea de ansamblu a unei organizații și, prin urmare, implică riscul unei judecăți simpliste asupra contextului respectiv.

Simularea, la rândul ei, permite învățarea din situații noi și lipsite de asumarea unor riscuri reale și inutile, precum și dobândirea unor abilități decizionale. În plus, această tehnică stimulează capacitățile de cercetare, comunicare și lucru în echipă, dar – ca principal neajuns – este lipsită de latura realistă a demersului.

În fine, proiectul de consultanță presupune învățarea prin acțiune și are loc în afara sălii de clasă. Mai exact, subiecții sunt plasați într-un context organizațional

real, pentru ca apoi să li se ceară formularea unor propuneri de optimizare a produselor sau serviciilor prestate de companie, precum și căile de implementare a acestor soluții. Proiectele trebuie să fie realiste și viabile, astfel că învățarea are loc prin asumarea unor riscuri și consecințe ale acțiunilor întreprinse, pornind de la ideea că soluționarea problemelor și înfruntarea anxietății provocate de acestea constituie elemente firești ale învățării prin acțiune. Alte avantaje ale acestei metode sunt reprezentate de conștientizarea punctelor forte și a celor slabe atât în privința propriei persoane, cât și a celor cu care interacționează pe durata proiectului de consultanță. Firește, însă, că nici acest procedeu nu este lipsit de dezavantaje. În primul rând, este esențial ca cel ce organizează și coordonează procesul să cunoască bine participanții, în așa fel încât să fie sigur de capacitatea acestora de a relaționa. De aici derivă și faptul că această metodă este cronofagă și nici nu garantează efecte spectaculoase, întrucât participanții se pot simți frustrați sau copleșiți de obstacolele întâmpinate, ceea ce îi poate împinge către soluții facile și de moment.

După cum se observă, fiecare dintre cele trei metode prezintă avantaje și dezavantaje, însă putem lua în considerare folosirea lor alternativă, căci putem presupune că acest lucru ar putea asigura

(în măsura în care învățarea, ca proces profund individual și individualizat, poate oferi garanții) atingerea unor obiective educaționale realiste și concentrate pe performanță și calitate.

Deși, în opinia noastră, căutarea unor rețete prestabilite de succes în management este cel puțin riscantă, dacă nu imposibilă, totuși există teoreticieni care au încercat dezvoltarea unor modele de implementare a acestui tip de management. Credem că intenția lor nu a fost cea de a găsi un panaceu general valabil, ci, mai degrabă, de a oferi propria viziune asupra unor realități organizaționale trăite prin prisma experienței personale. Într-un fel, putem considera teoriile și modelele manageriale ca fiind similare lecțiilor învățate: ele sunt rodul unei experiențe reale și reprezintă ceea ce autorul a înțeles din acea situație, ale cărei implicații sunt sintetizate și puse la dispoziția altor persoane ce s-ar putea găsi într-un context asemănător și ar avea, astfel, la dispoziție o posibilă cale de înțelegere și soluționare a acesteia.

Pentru a exemplifica situația descrisă anterior, aducem în discuție modelul integrativ de învățare organizațională și teorie bazată pe resurse dezvoltat de Smith et al. (1996). În viziunea acestor teoreticieni, învățarea este un concept dinamic, iar folosirea lui în teorie ilustrează caracterul permanent

schimbător al organizațiilor, dar și al mediului extern, în care globalizarea și concurența sunt coordonatele fundamentale. Teoria bazată pe resurse, la rândul ei, este considerată drept una dintre cele mai promițătoare modele din domeniul managementului strategic, deși nu toate abordările ei au reușit să surprindă latura strategică a învățării ca resursă organizațională. În opinia autorilor de mai sus, învățarea organizațională este o capabilitate strategică, iar rolul teoriei resurselor este cel de a face din aceasta un instrument eficient de atingere a avantajului concurențial.

Unul dintre neajunsurile de până acum ale acestor demersuri este acela că superioritatea concurențială a fost bazată, în mare măsură, pe folosirea resurselor măsurabile ale organizației, de tipul celor materiale, financiare etc., fără a se acorda o atenție deosebită resurselor intangibile, cum sunt capitalul intelectual sau potențialul educațional al organizației. De asemenea, nu a fost îndeajuns argumentată și ilustrată necesitatea susținerii acestui avantaj pe termen lung prin intermediul implementării unei culturi organizaționale care să facă din învățare o valoare centrală, care să diferențieze propria entitate de alte structuri similare din contextul socio-economic extern. În plus, este important de menționat că nu există o singură resursă care să asigure succesul organizației, ci,

mai degrabă, trebuie adoptată o manieră dinamică și sinergică de gestionare a capabilităților instituției, prin utilizarea a ceea ce s-ar putea numi „mănunchi de resurse” (Barney, 1991). Conform teoriei resurselor, fiecare membru al organizației trebuie să selecteze și să folosească în mod constructiv orice resursă ce ar putea contribui la atingerea performanței organizaționale.

Un alt aspect care necesită anumite clarificări este legat de semnificația sintagmelor „avantaj concurențial” sau „performanță organizațională”. Dacă în cazul unei organizații civile – privată sau bugetară – acestea se măsoară în profitul înregistrat sau în calitatea serviciilor prestate, în cazul organizației militare ele sunt mai greu de definit în termeni concreți. Putem, însă, considera că felul în care militarii români acționează în cadrul misiunilor internaționale în care sunt angajați reflectă, cu destulă acuratețe, gradul de eficiență și eficacitate al sistemului militar românesc oglindit în îndeplinirea obiectivelor acestor intervenții sau, în cazuri extreme, în numărul de pierderi de vieți omenești.

Revenind la modelul integrativ de învățare organizațională și teorie a resurselor, se impune evidențiată existența unor condiționări între cele două componente. Astfel, literatura de specialitate (Cossette, 2002) a identificat

harta cognitivă ca fiind un instrument util în dezvoltarea capacității de învățare a membrilor unei organizații. În cadrul acesteia, se disting două elemente: dezvoltarea cognitivă și dezvoltarea comportamentală, care concură la transformarea capacității de învățare într-o resursă strategică ce constă în două etape: învățarea cu o singură buclă (sau învățarea inferioară) și învățarea cu două bucle (sau învățarea superioară). Prima dimensiune produce schimbări în operațiile de rutină, în vreme ce a doua conduce la transformări strategice, de ansamblu, la scara unui întreg sistem.

În contextul analizei noastre, suntem de părere că acest tip de abordare a învățării, atât la nivel conceptual, cât și practic, ar putea avea rezultate benefice, căci ea presupune o cunoașterea stadiului actual al organizației, identificarea punctelor forte și a celor slabe, diagnosticarea acestora din urmă și adoptarea unui plan coerent și realist de implementare a transformării prin folosirea învățării continue la toate nivelurile ierarhice.

Unul dintre avantajele esențiale ale acestui tip de cultură organizațională este dezvoltarea unor capacități și abilități necesare în actualele condiții politico-militare și strategice, care impun un management flexibil, ușor adaptabil la schimbări bruște și semnificative, bazat pe

anticipare, inovare, relaționare și asumarea riscurilor și responsabilităților. După cum observă Kandampully și Duddy (1999), cheia, dar și dovada succesului unei organizații rezultă din loialitatea membrilor și beneficiarilor acesteia, căci „în mediul actual, extrem de competitiv, organizațiile nu mai pot concura la standardele din trecut și să se aștepte să obțină poziții de lider în prezent” (p. 52). Poziția de lider și decident rezidă tocmai din capacitatea de a gândi dincolo de prezent (anticipare), în folosul beneficiarului (inovare) și dincolo de limitele organizației (relaționare). Inovarea este procesul prin care organizația introduce schimbări în filosofia, cultura, procedurile, deciziile și modul său de lucru pentru a-și îmbunătăți permanent prestația (asigurarea securității și integrității naționale) în serviciul beneficiarului (în cazul nostru, societatea în ansamblul ei).

### **Implicații practice ale abordărilor teoretice**

Odată trecute în revistă câteva coordonate ale învățării organizaționale, ale căilor de realizare și ale beneficiilor pe care acestea le aduc organizației, dorim să subliniem natura profund umană, individualizantă a acestui proces. În fapt, acest aspect este cel care face din învățare o provocare pentru factorii de decizie din orice entitate socio-profesională, căci

„percepția individului asupra obiectelor și evenimentelor este influențată de trăsăturile cognitive ale acestuia (de exemplu, personalitate sau atitudine), predispoziția emoțională, ori caracteristicile demografice” (Huber et al., 2001, p. 43). Deoarece suntem de părere că organizația militară modernă implică agilitate, inovație, dinamism și adaptabilitate, propunem un stil managerial care să răspundă acestor cerințe și pe care literatura de specialitate îl numește „managementul inovațiilor” (Hauschildt și Schewe, 2000). În acest tip de management, succesul demersului managerial depinde de calitățile personale și profesionale ale unor persoane-cheie din conducerea organizației: „paznicul” și „promotorul”. Primul actor descrie persoana care joacă un rol activ în cadrul unui proiect sau proces organizațional indiferent de specificul acestora, pe când cel de al doilea se referă la o persoană care are atribuții determinate exclusiv de implementarea unei anumite schimbări. După cum remarcă autorii antecitați, rolurile acestora se modifică în timp, în funcție de situație, rămânând, totuși, în sfera de conducere și luare a deciziilor în ierarhia organizațională. Condiția ca prestația acestora să contribuie la succesul acțiunii manageriale este ca între ei să existe o bună coordonare dublată de colaborare bazată pe încredere reciprocă.

Scopul principal al învățării, așadar, este dobândirea de competențe și aptitudini care să asigure și să păstreze avantajul concurențial al unei organizații prin crearea capitalului intelectual al acesteia. Într-un studiu dedicat dezvoltării unui model de formare a capitalului intelectual, Völpel (2002) vede în acesta o resursă strategică, prin care se creionează traiectoria ascendentă a organizației în trei etape: imaginația strategică și construcția capitalului intelectual pe baza analizei și experienței; diseminarea sensurilor capitalului intelectual; transformarea identității sau culturii organizaționale prin asimilarea noului capital intelectual. Principalul obstacol în acest efort este demolarea rutinei și strategiilor care s-au dovedit a fi funcționale în trecut, ceea ce impune instaurarea unei stări de haos creativ, în care necesitatea schimbării la nivelul mentalităților și a modului de adoptare a deciziilor devine mult mai evidentă și stringentă. După ce rezistența la schimbare este, în acest fel, minimizată, ideile inovatoare se vor răspândi prin interacțiune socială, în care cele două roluri descrise mai sus au o importanță fundamentală.

Desigur că aceste considerații pot fi privite drept cuvinte frumoase fără utilitate practică imediată, idee cu care suntem de acord într-o primă instanță. Pe termen lung, însă, beneficiile dezvoltării unei

culturi organizaționale centrate pe învățare sunt semnificative. Mai mult decât atât, există teoreticieni care vin cu soluții concrete în acest sens. De pildă, Whiteley și Hession (1996) avansează unele metode de aplicare a acestor principii, cum ar fi: reducerea birocrăției prin eliminarea unor politici și proceduri depășite, inutile sau redundante, înlocuirea echipelor de lucru formale și ierarhice cu structuri flexibile, mai puțin ierarhizate, în care colaborarea să fie reală și dispusă pe orizontala organizației în locul verticalei acesteia, încurajarea autonomiei și responsabilizarea angajaților și, ca pilon central al demersului, adoptarea unui stil de conducere bazat pe implicarea decidenților în soluționarea problemelor simultan cu angajarea și împuternicirea subordonaților în adoptarea deciziilor care îi afectează direct, precum și perceperea mediului organizațional extern la scară largă și pe termen lung.

### **Concluzii**

În lucrarea de față, am încercat explicarea utilității învățării în asigurarea succesului organizațional, făcând și trimiteri la importanța considerării unicității factorului uman în acest proces. Pentru o mai bună înțelegere a modului în care eșecul poate fi evitat, ar putea fi de folos o scurtă enumerare a factorilor ce îl pot cauza, așa cum sunt ei prezentați de

Thompson și Richardson (1996): management autocratic și lipsit de profesionalism, asumarea unor riscuri inutile din pur orgoliu, un control financiar-bugetar inefficient, incompatibilitatea dintre obiectivele organizației și infrastructura acesteia, rezistența la schimbare și neacordarea atenției dezvoltării profesionale a angajaților. După cum relevă această opinie, asigurarea profesionalismului angajaților prin învățare împreună cu un stil de management democratic, participativ și responsabil constituie dimensiuni esențiale ale unei organizații competente și performante, așa cum dorim să fie organizația militară românească în contextual actual al apartenenței sale la structurile euro-atlantice – cu toate avantajele, dar și provocările pe care acest statut le implică.

### **BIBLIOGRAFIE:**

1. Barney, J. B. (1991), Firm resources and sustained competitive advantage, *Journal of Management*, 17(1), 99 – 120.
2. Cossette, P. (2002), Analyzing the thinking of F. W. Taylor using cognitive mapping, *Management Decision*, 40(2), 168 – 182.
3. Hauschildt, J., Schewe, G. (2000), Gatekeeper and process promoter: key

- persons in agile and innovative organizations, *International Journal of Agile Management Systems*, 2(2), 96 – 103.
4. Hicks, R. E. (1996), Experiential learning in a postgraduate project management programme, *Education and training*, 38(3), 28 – 38.
  5. Huber, F. et al. (2001), Gaining competitive advantage through customer value oriented management, *Journal of Consumer Marketing*, 18(1), 41 – 53.
  6. Jennings, D. (2002), Strategic management: an evaluation of the use of three learning methods, *The Journal of Management Development*, 21(9), 655 – 665.
  7. Kandampully, J., Duddy, R. (1999), Competitive advantage through anticipation, innovation and relationship, *Management Decision*, 37(1), 51 – 56.
  8. McAdam, R. et al. (1998), The links between organisational learning and total quality: a critical review, *Journal of European Industrial Training*, 22(2), 47 – 56.
  9. Smith, K. A. et al. (1996), Organizational learning and resource-based theory: an integrative model, *Journal of Organizational Change Management*, 9(6), 41 – 53.
  10. Talbot, C. (1997), Paradoxes of management development, *Career Development International*, 2(3), 119 – 146.
  11. Thompson, J., Richardson, B. (1996), Strategic and competitive success: towards a model of the comprehensive competent model, *Management Decision*, 34(2), 5 – 19.
  12. Völpe, S. C. (2002), Strategic intellectual capital creation. Decontextualizing strategy process research, *Journal of Intellectual Capital*, 3(2), 118 – 127.
  13. Whiteley, R., Hessian, D. (1996), Customer-centered growth: five strategies for building competitive advantage, *Managing Service Quality*, 6(5), 47 – 52.

\* Ecaterina Livia TĂTAR este absolventă a Universității „Al. I. Cuza” Iași, Facultatea de Litere (Limba și literatura engleză – Limba și literatura română), promoția 1995.

În 2005, a obținut titlul de *Master of Science* (domeniul: *Management*) la Liverpool University, Liverpool Hope University College, Marea Britanie, iar în 2008 a obținut titlul de Doctor în Economie la Universitatea „Al. I. Cuza” Iași. De asemenea, deține și titlul de Doctor în Științe Militare.

Din anul 2000, lucrează în cadrul Departamentului Regional de Studii pentru Managementul Resurselor de Apărare (Brașov), în prezent fiind lector universitar pe disciplina Managementul Resurselor Umane.