

## **Organizații publice care învață – mit sau realitate?**

Costaș Tatiana – Larisa

„A learning organization is an organization that is continually expanding its capacity to create its future.”  
*Peter Senge*

Când discutăm despre sistemul public ne referim la diferite structuri cu specializări diferite, care teoretic ar trebui să aibă același obiectiv generic, satisfacerea interesului public. Pentru îndeplinirea acestui obiectiv în cadrul sistemului întâmpinăm în cale reglementări, proceduri, funcționari publici de diferite ranguri, iar la baza regăsim cetățeanul și interesul său. Lucrurile se schimbă într-un ritm amețitor, de la tehnologie la resurse, de la informații la realități, astfel procedurile prin care un interes public ajunge să fie satisfăcut, sunt și ele într-o continuă evoluție. Cei care le aplică, funcționarii, trebuie să dețină la rândul lor această capacitate de a evolua, o capacitate de schimbare permanentă, Organizațiile în care aceștia își desfășoară activitatea trebuie să fie unele care învață. Acest lucru reprezentând în esență „*organizații în care oamenii își extind continuu capacitatea de a crea rezultatele pe care le doresc, unde se cultivă noi modele de gândire, unde oamenii au libertatea să învețe continuu*”<sup>1</sup>. Cum s-ar putea realiza toate acestea dacă organizațiile în care își desfășoară activitatea nu ar fi unele care învață? Evident, acesta este idealul, dar oare așa se întâmplă în realitatea cotidiană?

De-a lungul timpului, am observat că reforme în sistemul public au fost anunțate aproape an de an, sau odată cu schimbarea fiecărui Guvern. Problema acestor reforme este aceea că ele ori se sting la etapa de planificare ori nici nu ajung la o concretizare, sau dacă depășesc, surprinzător, aceste praguri, puterea administrativ-guvernamentală revine altor indivizi, care nu țin cont de procesele deja începute și vin cu alte idei noi. Desigur, după cum știm, multe probleme cu privire la reforme vin din această mobilitate în gândire a celor care ne conduc și din lipsa lor de profesionalism. Pentru ca oamenii care lucrează în cadrul sistemului public să fie competenți profesional să își îndeplinească obiectivele, este necesar, în primul rând, să identificăm aspectele mai puțin bune în cadrul sistemelor unde aceștia își desfășoară activitatea zilnică.

Principalele bariere în implementarea conceptului de *learning organizations* în cadrul sistemului public sunt reprezentate de incapacitățile manageriale ale așa zișilor lideri aflați în funtea acestor organizații. Un bun lider încurajază procesul de învățare al oamenilor de care se ocupă, provocându-i să își exprime argumentele și părerile, dar facilitează și transferul cunoștințelor și informațiilor între membrii echipei<sup>2</sup>. Ceea ce există azi la vârful organizațiilor, nu reprezintă conceptul de lider. Acești manageri nu încurajază procesul de învățare al subalternilor din frica de a nu fi promovați, astfel pierzându-și poziția de lider. De cele mai multe ori aceștia sunt preocupați de propria carieră, de atingerea propriilor idealuri la nivel de funcție. Aceste aspecte defavorizează climatul de învățare al organizației pe care o conduc. Marea majoritate a organizațiilor publice nu merg pe drumul potrivit datorită managementului defectuos.

Printre soluțiile pentru a schimba acest aspect putem identifica exact lucrul la care se așteaptă toți, schimbarea liderului sau o soluție alternativă ar putea fi susținerea unor cursuri de management al personalului, cu

---

<sup>1</sup> P.Senge, *A cincea disciplină: arta și practica organizațiilor care învață*, Ed.Business Tech International Press, București, an 2012, p.11.

<sup>2</sup>D. Ghiura, *Learning organizations. Studiu exploratoriu asupra consiliilor județene din România*, Revista Transilvana de Științe Administrative, nr. 2(31), an 2012, p. 40.

o evaluare a managerilor la diferite intervale de timp. Avem nevoie de lideri care să încurajeze viziuni personale și care să ofere sprijin în exprimarea acestora. Totul pornește de aici. Acesta este cel care trebuie să creeze un mediu de lucru favorabil învățării prin utilizarea diverselor metode de pregătire<sup>3</sup>, un mediu care să promoveze învățarea continuă, spre dezvoltarea personală și profesională a angajaților săi. Trebuie să creeze procese pentru evoluția organizației sale, organizația având în centrul său oameni, cea mai importantă resursă. Spre exemplu, se pot ține ședințe săptămânale cu privire la activitățile desfășurate, în care fiecare să exprime problemele pe care le-a întâmpinat pe parcurs sau susținerea unor modificări cu privire la proceduri, spre simplificarea acestora și obținerea unor rezultate mai bune.

De asemenea, un alt aspect în detrimentul învățării îl constituie lipsa de interes pentru dezvoltarea personală și profesională a angajaților din sistemul public. Aceștia obțin un post în cadrul unor instituții urmărind niște proceduri stabilite de legislație, iar procesul de învățare a unor noi aspecte este lipsit de fundament pentru aceștia. La aceasta barieră contribuie și conceptul de birocrație. Funcționarii publici trebuie să aplice niște proceduri bine stabilite, care ar funcționa și fără existența acestora. Caracterul inuman al funcționarilor publici a fost relatat de Franz Kafka în romanul său *Procesul* astfel: „(...)Funcționarii sunt lipsiți de contactul cu societatea; pentru procesele obisnuite, ei sunt bine înarmați; asemenea procese pot să se desfășoare aproape de la sine, pe făgașul cunoscut, și abia dacă e nevoie să se intervină pe ici, pe colo, ușurel, pentru ca lucrurile să meargă normal; dar în fața cazurilor extrem de simple, fie deosebit de dificile, funcționarii se pomenesc deseori dezorientați; trăind zi și noapte închistați în literele legii, ei sfârșesc prin a pierde sensul exact al relațiilor umane (...)”<sup>4</sup>. Imaginea ilustrată atunci de Kafka o vedem întipărită și în realitatea zilelor noastre. Acest aspect al birocrației daunează ideii de organizații care învață. Funcționarii nu sunt nevoiți să învețe. Ei trebuie să aplice aceleași proceduri continuu, fără deosebire. În acest segment, pentru a evita această plafonare, una dintre soluții ar fi atribuirea prin rotație a altor departamente sau roluri în cadrul organizației. Astfel putându-se observa de către funcționarii publici, punctele asupra cărora trebuie să se facă unele schimbări: organizatorice, de comunicare sau de instruire. Desigur că și aceste proceduri pot fi schimbate, iar propunerile pot veni chiar de la cei care le utilizează zilnic. În acest mod organizațiile vor fi deschise spre idei noi, spre generarea altor modalități de îndeplinire a obiectivelor.

O altă barieră este reprezentată de lipsa modalităților reale de evaluare. În cadrul procedurii de evaluare se pot observa clar carențele în materie profesională a unei persoane<sup>5</sup>, aspectele care necesită îmbunătățite, chiar și în viața personală. Procedura de evaluare este una fictivă în acest moment, în sistemul instituțiilor publice. Rolul acesteia fiind doar unul formal, efectuată doar pentru că este prevăzută obligatoriu. Acest aspect este problematic deoarece liderii sunt înclinați spre evaluări subiective, ținându-se cont de unele caracteristici individuale care ar trebui să fie irelevante: vârstă; rasă; sex; aspect fizic sau conexiuni interpersonale.

Pentru ca evaluarea să fie un proces eficient, este necesar un sistem de evaluare bine pus la punct și structurat. De asemenea, procesul de efectuare să fie unul cât mai obiectiv, pentru ca rezultatele să fie cât mai reale. Dificultăți se vor întâmpina în implementarea unor proceduri uniforme datorită numărului foarte mare de funcționari publici și de instituții publice, deoarece este necesar ca același sistem de evaluare cu aceleași criterii calitative și cantitative să fie demarat în toate structurile publice. Acest posibil impediment, însă, poate fi depășit prin crearea unui sistem de evaluare online, astfel încât uniformitatea procesului de evaluare să reflecte situația reală. Rezultatele să fie mai importante decât evaluarea propriu zisă, iar instruirea personalului să se facă în funcție de aceste rezultate. Există unele cursuri de perfecționare pentru funcționarii publici an de an, însă alegerea participării la acestea nu se realizează pe baza curențelor și necesităților. Alegerea la participarea la astfel de cursuri de face prin alte criterii: dată, loc de desfășurare (diverse stațiuni) sau alte beneficii de ordin material care ar putea rezulta de pe urma acestei participări. Realitatea ne aduce în prim plan, zilnic, modificări de ordin legislativ cu aplicare imediată. Instruirea funcționarilor pentru a face față acestor schimbări, ar trebui realizată cât mai rapid cu ajutorul tehnologiei. Se pot crea cursuri online sau diferite ghiduri, seminarii transmise live sau specialiști capabili să răspundă neclarităților.

Poate ceea ce ne lipsește tuturor este viziunea pentru viitor. Realizăm totul pentru acum, pentru ziua de azi, fără obiective pe termen lung, fără gânduri pentru generațiile următoare, fără un plan adaptabil inovațiilor și tehnologiei. Ceea ce organizațiile ar trebui să învețe azi, peste nici un deceniu, cel mai probabil, nu se va mai aplica.

---

<sup>3</sup>H. Raboca, F. Cărburănean, O. D. Jimboreanu, *Managementul resurselor umane*, ed. Accent, Cluj-Napoca, an 2013 p.81.

<sup>4</sup>F. Kafka, *Procesul*, ed. Apollo, Craiova, p. 111-112.

<sup>5</sup>H. Raboca, F. Cărburănean, O. D. Jimboreanu, *op.cit.*, p.59.

Lumea evolueaza, așa ar trebui să evoluăm noi, toți, și organizațiile lângă și cu care trăim. Așadar, majoritatea organizațiilor publice nu sunt organizații care învață, dar ar putea fi.

„Once you stop learning, you start dying” - Albert Einstein.

## **Bibliografie**

1. **GHIURA** Diana, Learning organizations. *Studiu exploratoriu asupra consiliilor județene din România*, Revista Transilvana de Științe Administrative, nr. 2(31), an 2012.
2. **KAFKA** Franz, *Procesul*, ed. Apollo, Craiova.
3. **RABOCA** Horia, Cărburănean Florin, Jimboreanu Ovidiu Dorin, *Managementul resurselor umane*, ed. Accent, Cluj-Napoca, an 2013.
4. **SENGE Peter**, *A cincea disciplină: arta și practica organizațiilor care învață*, Ed.Business Tech International Press, București, an 2012.