

ȘCOALA NAȚIONALĂ DE STUDII POLITICE ȘI ADMINISTRATIVE
ȘCOALA DOCTORALĂ ÎN DOMENIUL ȘTIINȚE ADMINISTRATIVE

Schimbare socială sustenabilă
Procese sociale și instrumente administrative
- REZUMAT -

Coordonator științific:

Prof.univ.dr. Ani Matei

Doctorand:

Luminița Iordache (Movanu)

București

2021

REZUMAT

În ultimele decenii, problematica sustenabilității are o importanță crescută în reglementările internaționale, europene și naționale, precum și în preocuparea organizațiilor de a implementa măsuri ce vizează integrarea acestui concept în modul de funcționare și organizare.

Noile științe provoacă paradigma existentă și modul în care organizațiile sunt structurate și se comportă. Potrivit Strategiei pentru Dezvoltare Durabilă 2030¹, România necesită o schimbare a paradigmei de dezvoltare din prezent pentru a face față provocărilor complexe ale secolului actual.

Această teză își propune să îmbrățișeze diverse abordări în care organizațiile ar putea fi transformate folosind idei extrase din știința complexității, știința sustenabilității, precum și din sectorul privat și nonguvernamental.

Primii pași în realizarea tezei de doctorat au constat în identificarea, organizarea și analizarea cadrului teoretic care cuprinde câteva concepte cheie ale acestei cercetări, precum: schimbare socială, sustenabilitate, leadership, reformă, adaptare, procese sociale și complexitate.

În cadrul acestui demers științific am pornit de la cunoașterea schimbării sociale din teoriile sociologice, biologice și ale complexității la cunoașterea schimbării sustenabile. Schimbarea reprezintă un produs al proceselor istorice și al practicilor culturale specifice. Definiția schimbării sociale a suferit modificări prin prisma tipurilor de schimbare abordate de teorii. Schimbarea socială implică transformarea societății prin intermediul instituțiilor sale culturale, sociale, politice și economice. Acest concept este definit și ca o transformare semnificativă în timp a unei societăți prin modificarea normelor, valorilor, statuturilor, rolurilor sociale, precum și modificări tehnologice sau ale mediului fizic al societății.

Am considerat faptul că o revitalizare a analizei schimbării în cadrul acestei cercetări este importantă pentru înțelegerea societății actuale cu subsistemele sale - cu accent deosebit pe cel administrativ - pentru dezvoltarea proceselor sociale și instrumentelor necesare sustenabilității organizaționale în contextul unui viitor imprevizibil.

Scopul tezei este de a contribui la cunoașterea modului în care sustenabilitatea trebuie integrată în cultura organizațională, aceasta reprezentând o necesitate care contribuie în special la dezvoltarea administrației publice, dar și la dezvoltarea societății, în general. Ne propunem ca prin intermediul

¹ Strategia pentru Dezvoltare Durabilă 2030, disponibilă la: <https://www.edu.ro/sites/default/files/Strategia-nationala-pentru-dezvoltarea-durabila-a-Rom%C3%A2niei-2030.pdf>, accesată la data de 15.07.2019.

acestei lucrări să evidențiem rolul strategic pe care administrația publică îl reprezintă în susținerea și păstrarea echilibrului între sisteme.

Literatura română de specialitate poate fi îmbunătățită prin tratarea sistemului administrativ prin prisma științei sustenabilității și stimulată prin creșterea interesului cercetătorilor și practicienilor la crearea unor viitoare teorii în acest sens. Unul dintre obiectivele acestei lucrări este de a construi o punte între lumea științei și lumea organizațiilor și de a contribui la dezvoltarea dezbaterilor viitoare despre știința sustenabilității.

Lucrarea prezentă este împărțită în cinci capitole care urmăresc o evoluție a etapelor parcurse în cercetare și poate fi rezumată astfel:

Capitolul 1 „*Abordări teoretice ale schimbării sociale*” urmărește stabilirea conexiunii dintre științele administrative cu cele sociologice, pornind de la ideea că administrația publică este un sistem deschis care interacționează cu mediul înconjurător, fiind influențat și influențând la rândul său. Administrația publică reprezintă un subsistem important al sistemului global, aspect care implică o legătură strânsă între schimbările care apar în societate și schimbările în cadrul organizațiilor aparținând sistemului administrativ. Astfel, contextul social în care s-a dezvoltat administrația publică are o relevanță deosebită, care presupune identificarea atât a teoriilor sociologice dedicate schimbării cât și abordarea teoriilor complexității privind schimbarea organizațională.

Pe parcursul capitolului prezentăm evoluția teoriilor sociologice și ale complexității în cunoașterea contextului social în care s-a dezvoltat sistemul administrativ pentru a demonstra faptul că intervenția într-un sistem are impact asupra celorlalte sisteme. Ne concentrăm atenția asupra câtorva teorii, precum: teorii ale evoluției liniare vs. teorii ciclice, teorii evoluționiste, teorii structural-funcționaliste, teorii ale conflictului și teorii ale modernității.

Capitolului I conține o parte care este dedicată sociologiei și ampretei pe care și-a lasat-o asupra dezvoltării organizaționale, această introducere în schimbarea socială fiind necesară pentru cunoașterea trecutului, anticiparea și schimbarea viitorului. Schimbarea socială este dezbătută teoretic în contextul existenței a două paradigme, abordarea sistemică și procesuală pentru a evidenția importanța schimbării structurii și proceselor în administrația publică. Capitolul continuă cu o introducere în știința complexității care are o importanță deosebită în studierea schimbării sociale și sustenabilității deoarece oferă explicații despre modul în care funcționează sistemele complexe, cum este și cel al administrației publice. Știința sustenabilității are ca obiect de studiu sistemele complexe, astfel că aceasta se bazează pe teoria complexității.

În capitolul al II-lea, intitulat *Sustenabilitatea – cadru conceptual și sfera de aplicabilitate*, este abordată știința sustenabilității prin cele două ramuri ale sale – sustenabilitatea și dezvoltarea durabilă, urmărind evoluția conceptului din punct de vedere al reglementărilor și politicilor adoptate,

prezentăm opiniile cercetătorilor în ceea ce privește emergența sustenabilității de-a lungul timpului, în diferite părți ale lumii.

La sfârșitul capitolului încheiem cu o scurtă secțiune în care propunem integrarea sustenabilității în principiile generale aplicabile administrației publice. Conform Codului administrativ², principiile generale aplicabile administrației publice sunt: principiul legalității, principiul egalității, principiul transparenței, principiul proporționalității, principiul satisfacerii interesului public, principiul imparțialității, principiul continuității și principiul adaptabilității. Considerăm faptul că un nou principiu ar trebui adăugat să ghideze activitatea administrației publice, și anume, principiul *sustenabilității*, în care autoritățile și instituțiile administrației publice, precum și personalul din cadrul acestora au obligația de a gestiona eficient și cu responsabilitate resursele umane, naturale și financiare ale societății fără a compromite generațiile prezente și viitoare.

Considerăm imperativă introducerea acestui principiu pentru a crește responsabilitatea administrației publice față de viitorul generațiilor următoare, pentru a nu periclita nici un tip de capital, și anume, cel natural, intelectual, cultural, material și financiar. În acest caz, sustenabilitatea presupune un angajament pe termen lung al administrației publice față de cetățeni și crearea unei relații durabile echilibrate între subsistemele societății. Prin urmare, intenția principală a adoptării principiului sustenabilității este de a lărgi perspectiva abordării administrației publice.

În cel de-al III-lea capitol, cu titlul *Schimbare socială sustenabilă*, sunt analizate două abordări organizaționale care pun accentul pe crearea unui cadru de schimbare integrat, una dintre acestea fiind adaptată după modelul Kotter.

Este prezentat cadrul general al schimbării sustenabile prin punctarea a câteva etape relevante. Un proces de planificare a sustenabilității începe cu declarația unei viziuni și continuă cu obiective măsurabile, strategii sau planuri de acțiune specifice și tactici³. Măsurarea este un element fundamental al sustenabilității. Organizațiile cu o viziune a serviciilor sustenabile și a unor operațiuni durabile au nevoie de mai mult decât o viziune, acestea au nevoie de instrumente pentru a înțelege unde se află, cât de departe sau cât de aproape sunt de obiectivele lor și dacă se îndreaptă în direcția corectă. Indicatorii de sustenabilitate sunt folosiți de organizații pentru a oferi un cadru pentru a decide unde să se concentreze eforturile, pentru a motiva oamenii spre îmbunătățirea procesului, pentru a demonstra progresul în performanța funcționarilor sau responsabilitatea socială. Măsurarea

² Ordonanța de Urgență nr. 57 din 3 iulie 2019 privind Codul Administrativ, publicat în Monitorul Oficial nr. 555 din 5 Iulie 2019, disponibil și la: http://www.cdep.ro/pls/legis/legis_pck.htm_act?ida=159134.

³ Margaret Robertson, *Sustainability. Principles and Practice*, A doua ediție, Publicată de Routledge, New York, 2017, *op.cit.*, p. 308.

indicatorilor de sustenabilitate oferă o modalitate de a evalua modul în care administrația publică face progrese în ceea ce privește sustenabilitatea în timp.

Planificarea scenariului este o parte a procesului cognitiv sistemic complet, care interconectează puternic descoperirea cu luarea acțiunii⁴. Atunci când este condus dintr-o perspectivă de dezvoltare sistemică, planificarea scenariului are capacitatea de a fi un proces social sistemic de învățare reflexivă, experiențială și transformatoare pentru planuri și acțiuni strategice consensuale informate, pentru abordarea contingentă a viitorului potențial.

O parte importantă a acestui demers științific constă în identificarea și analizarea a două instrumente de schimbare la scară largă din care rezultă un model de instrument de schimbare la scară largă pentru reforma administrației publice reprezentând - un model de schimbare strategică participativă care se sprijină pe o abordare democratică. În condițiile unui mediu potrivit, intervențiile de schimbare la scară largă pot contribui la procesul de schimbare sustenabilă fiind bazate pe abordări inovatoare și complexe, precum și pe sprijin operațional și politic la nivel înalt.

Capitolul al IV-lea, *Procese sociale și instrumente administrative pentru schimbare socială sustenabilă* cuprinde cele mai relevante procese pentru lucrarea prezentă, respectiv leadership-ul, reforma și adaptarea administrației publice care conduc la o schimbare sustenabilă și trei instrumente administrative necesare pentru realizarea progresului în schimbarea administrației publice.

În capitolul al V-lea, intitulat *Analiză de complementaritate a strategiilor de dezvoltare sustenabilă și de consolidare a administrației publice* sunt identificate obiectivele a trei strategii. Prin analiza de complementaritate este prezentată contribuția fiecăreia la dezvoltarea și schimbarea administrației publice și conceptele cheie în cadrul fiecăreia. În cadrul acestui capitol, evidențiem direcțiile strategice ale schimbării administrației publice la nivel național.

Teza de doctorat abordează 3 direcții principale de cercetare: schimbarea sustenabilă, reforma – ca proces social esențial în administrația publică și necesitatea instrumentelor în schimbarea sustenabilă a administrației publice.

Potrivit literaturii de specialitate, analiza sustenabilității a pornit din ecologie ca o soluție de a rezolva problemele de mediu. În prezent, sustenabilitatea cunoaște o largă utilizare în toate sectoarele și aspectele vieții organizaționale, regăsind sub această „egidă” nenumărate acțiuni, strategii, politici, etc.

Conceptul nu reprezintă doar un principiul ecologic ci și unul social, care se referă la echilibru, echitate și justiție socială. Se reflectă de obicei în procese și acțiuni, prin care societățile și

⁴ Richard Bawden, Michael Reichenbach, „Learning by Experiencing: Systemics, Futures Thinking, and Scenarios” in Sustainable Development, 2010, pp. 95-105.

organizațiile lor încearcă să-și îmbunătățească performanța, să folosească eficient resursele și să păstreze un echilibru pentru a nu permite scăderea calității vieții. Acesta face parte din categoria unor concepte cheie, precum libertate, egalitate și democrație, care este supus unor dezbateri științifice continue în ceea ce privește definiția și sfera de cuprindere. Există o definiție universal acceptată a dezvoltării durabile⁵, precum cea a Comisiei Brundtland, însă pentru conceptul de sustenabilitate și modul în care acesta poate fi atins există puncte de vedere diverse.

Din analiza literaturii de specialitate, sensul actual al sustenabilității suferă inflexiuni etice divergente în politicile și practicile existente⁶. S-a remarcat faptul că ideea dezvoltării durabile pare să fie din ce în ce mai legată de agendele politice, ridicând îngrijorări cu privire la soliditatea bazei sale analitice iar fundamentele științifice ale conceptului rămânând neclare pentru mulți. Majoritatea dezbaterilor împărtășesc preocupări comune însă diferă în mare măsură în ceea ce privește accentul pe ceea ce urmează să fie dezvoltat, ce urmează să fie susținut, care ar trebui să fie relația dintre dezvoltat și susținut și pentru cât timp ar trebui să aibă loc relația⁷.

Știința sustenabilității are ca obiect identificarea interacțiunilor dintre sistemele sociale și umane globale, precum și înțelegerea mecanismului care a dus la degradarea acestor sisteme și riscurile concomitente ale securității și confortului ființelor umane⁸. Aceasta reprezintă o problemă sistemică deoarece îmbunătățirea unei părți a sistemului poate conduce la deteriorarea altei părți⁹.

Potrivit definițiilor identificate de autorii Sala și colaboratorii săi¹⁰, știința sustenabilității reprezintă:

- „Formă avansată de analiză complexă a sistemului care vizează îmbunătățirea înțelegerii condițiilor asociate mediu-uman prin intermediul instrumentelor descriptive analitice avansate;

⁵ International Union for Conservation of Nature and Natural Resources (IUCN), „World Conservation Strategy: Living Resource Conservation for Sustainable Development”, 1980, disponibil la: <https://portals.iucn.org/library/efiles/documents/WCS-004.pdf>, accesat la data de 15.06.2020.

⁶ Timothy W. Luke, „Working to Attain More Than “Actually Existing Sustainability””, Department of Political Science Virginia Polytechnic Institute and State University, Blacksburg, VA, p. 2, disponibil la: https://polisci.acadiau.ca/tl_files/sites/polisci/resources/Documents/Sydney%20Taylor%20Memorial%20Lecture.pdf, accesat la data de 10.05.2017.

⁷ William C. Clark, Paul J. Crutzen, and Hans J. Schellnhuber, „Science for Global Sustainability: Toward a New Paradigm”, Science, Environment and Development Group, Center for International Development (CID) at Harvard University, CID Working Paper No. 120, 2005; also published as Ch. 1 in *Earth System Analysis for Sustainability*, Edited by Hans Joachim Schellnhuber, Paul J. Crutzen, William C. Clark, Martin Claussen, and Hermann Held, MIT Press, pag. 16-17.

⁸ Jeffrey I. Steinfeld, Takashi Mino, „Education for Sustainable Development: the Challenge of Trans-disciplinarity”, *Sustain.Sci.* 4: 1-2, Springer, 2009, disponibil la: <https://core.ac.uk/download/pdf/191573054.pdf>, accesat la data de 17.01.2020.

⁹ Raymond Murphy, „Sustainability: A Wicked Problem”, *Symposium/Reassessing Sustainability, Sociologica* no 2, 2012, p. 3, disponibil la: <https://www.rivisteweb.it>, accesat la data de 10.03.2017.

¹⁰ Serenella Sala, Biagio Ciuffo, Peter Nijkamp, „A Meta-framework for Sustainability Assessment” (Research Memorandum 2013-2016), Vrije Universiteit Amsterdam, 2013, p. 4, disponibil la: <https://research.vu.nl/ws/portalfiles/portal/845008/2013-16.pdf>, accesat la data de 18.02.2019.

- Agendă de transformare;
- Abordare holistică a soluționării problemelor fiind orientată către soluții, bazată pe o înțelegere sistemică a fenomenelor contemporane, capabilă să valorifice și să integreze cunoștințe sectoriale;
- Abordare de precauție, iar acceptarea și implementarea unei astfel de abordări necesită un cadru pentru a obține acordul tuturor sectoarelor societății.”

Caracteristic științei sustenabilității este faptul că:

- se concentrează pe interacțiuni dinamice dintre natură și societate;
- necesită o înțelegere integrată a problemelor complexe;
- necesită o abordare interdisciplinară bazată pe sisteme;
- caută soluții reale la probleme de sustenabilitate.

În ultimele decenii, numărul mare de evenimente, inițiative și publicații au contribuit la o creștere a atenției publice asupra conceptelor de dezvoltare sustenabilă și sustenabilitate¹¹. O analiză a acestora la nivel mondial demonstrează nivelurile în creștere ale discursului public asupra sustenabilității și indică faptul că „sustenabilitatea” a devenit un concept mai utilizat decât cel de „dezvoltare sustenabilă”, ceea ce poate însemna fie o schimbare a interesului cercetătorilor, de la dezvoltarea durabilă la conceptul de sustenabilitate, fie folosirea numelui ca un concept atractiv care captează atenția publicului. Din 1970 până în prezent, semnificațiile și utilizările sustenabilității s-au schimbat prin prisma forțelor sociale care au acționat în toate colțurile societăților¹².

Dacă dezvoltarea durabilă presupune o dezvoltare care promovează progresul atunci sustenabilitatea însăși poate fi considerată mai puțin ca o stare sau condiție și mai mult ca o direcție sau gândire pentru activitățile de dezvoltare. Sustenabilitatea este definită ca o necesitate politică, etică și legală¹³ și se referă în primul rând la condițiile de bază ale umanității și nu la orice aspect al politicii economice și sociale, în general¹⁴. Aceasta pare să fie în aceeași categorie cu alte obiective mari ale secolului trecut - obiective la care membrii societăților se gândesc mai mult spre a se îndrepta decât pentru a le atinge¹⁵.

¹¹ Ralf Barkemeyer, Diane Holt, Lutz Preuss et.al., „What Happened to the Development in ‘Sustainable Development’? Business Guidelines Two Decades After Brundtland”, *Sustainable Development*, 22(1): 15-32, 2014, p. 4, disponibil la: <https://core.ac.uk/download/pdf/74370008.pdf>, accesat la data de 08.05.2018.

¹² Timothy W. Luke, „Working to Attain More Than “Actually Existing Sustainability””, *op.cit.*, p. 8.

¹³ Felix Ekardt, Susanne Stoll-Kleemann, *Environmental Humanities: Transformation, Governance, Ethics, Law*, Springer, 2020, p.1.

¹⁴ *Ibidem*, pp. 28-29.

¹⁵ William C. Clark, Paul J. Crutzen, and Hans J. Schellnhuber, „Science for Global Sustainability: Toward a New Paradigm”, *op.cit.*, p. 16-17.

Sustenabilitatea organizațională reprezintă un obiectiv societal pentru începutul secolului XXI, care trebuie să fie luat în considerare în cadrul contextului schimbării sociale. Abordările actuale ale sustenabilității se concentrează nu numai pe protecția mediului, așa cum observăm în vasta literatură de specialitate, ci și pe obiective sociale mai largi, cum ar fi cele referitoare la justiția socială, distribuția echitabilă și utilizarea eficientă a resurselor. Sustenabilitatea implică o schimbare profundă în aspecte referitoare la etică, responsabilitate socială și re-proiectarea culturii organizaționale, a valorilor, structurilor, proceselor și obiectivelor organizaționale. În majoritatea cazurilor, amploarea schimbării necesare pentru a atinge sustenabilitatea sugerează o transformare a sistemului¹⁶.

Sustenabilitatea presupune asigurarea echilibrată a mijloacelor fundamentale (materiale, morale, normative) inter și intra generațional pentru realizarea progresului¹⁷, precum și necesitatea unor condiții de evoluție. Conceptul poate avea „un rol semnificativ în planificarea administrativă, prin planificarea pe termen lung, echitatea intergenerațională, reducerea riscurilor și conservarea resurselor”¹⁸. Subiectul este discutat și ca un nou obiectiv pentru administrația publică bazat pe trei sisteme fundamentale (mediu, economic și social), cu „provocarea de a susține fiecare sistem în parte, păstrând totodată un echilibru adecvat între ele”¹⁹.

Prin dezvoltarea durabilă în administrația publică din România se dorește prioritizarea interesului public prin furnizarea de servicii publice de calitate în conformitate cu standardele europene. Administrația publică joacă un rol primordial în procesul de dezvoltare sustenabilă a societății, prin identificarea problemelor concrete și determinarea căilor practice de soluționare a lor. Înțelegerea importantă a sustenabilității în administrația publică din România ar putea conduce la performanțe administrative considerabile, de aceea subliniem necesitatea integrării sustenabilității în principiile generale aplicabile administrației publice.

Schimbarea socială sustenabilă se referă în lucrarea de față la adoptarea la scară largă a unor procese sociale și a unor instrumente în administrația publică care să fie susținute de un ecosistem de actori. Sustenabilitatea solicită colaborarea între actori și instituționalizarea schimbării în sistemele

¹⁶ Charles L. Redman, „Should Sustainability and Resilience be Combined or Remain Distinct Pursuits?”, *Ecology and Society*, Volume 19, No. 2, Art. 37, 2014, disponibil la: <http://www.ecologyandsociety.org/vol19/iss2/art37/>, accesat la data de 11.07.2015.

¹⁷ Tatiana Șaptefrăți, „Corelația dintre guvernarea eficientă și dezvoltarea umană durabilă”. Tezele conferinței internaționale științifico-practice din 18 mai 2005, „Academia de Administrare Publică pentru o guvernare transparentă, responsabilă și democratică”, Chișinău, 2005.

¹⁸ Deniz Leuenberger, „Sustainable Development in Public Administration”, *Public Works Management & Policy*, 10(3), 2006, pp.195 – 201.

¹⁹ Daniel J. Fiorino, „Sustainability as a Conceptual Focus for Public Administration”, *Public Administration Review*, 70(1), 2010, pp. 78–88, disponibil la: <https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.662.8450&rep=rep1&type=pdf>, accesat la data de 03.05.2019.

de rutină²⁰. Administrația publică are nevoie de un cadru de decizie integrat²¹. Autoritățile și instituțiile publice ar trebui să adopte sau să adapteze cadrul decizional acordând o atenție deosebită următoarelor aspecte²²: îmbunătățirilor iterative, mai multor niveluri de guvernare, guvernarea rețelei, implicarea tuturor factorilor interesați, învățarea reciprocă și încrederea, managementul adaptiv, abordarea creativă și strategii de comunicare.

O altă abordare organizațională de schimbare sustenabilă este adaptată după modelul lui John Kotter, care propune un model în opt etape pentru schimbări de durată, bazat pe revizuirea experienței din sectorul privat. Profesorul Kotter propune opt etape care contribuie la schimbarea de succes la scară largă²³: impulsivitatea urgenței de schimbare, crearea unei echipe de ghidare, crearea viziunii și strategiilor, comunicarea eficientă a viziunii și strategiilor, eliminarea barierelor pentru acțiune, realizarea obiectivelor pe termen scurt, continuarea schimbării până la realizarea obiectivelor finale și crearea unei noi culturi pentru ca noul comportament să rămână.

Abordarea schimbării la scară largă este o continuă evoluție datorată provocărilor cu care ne confruntăm în mod constant necesitând un set complet de instrumente pentru a conduce în mod eficient inițiativele acestea. În cadrul tezei, sunt abordate, așa cum am mai menționat, două instrumente de schimbare la scară largă, un instrument implementat de National Health Service²⁴ în Marea Britanie și un instrument propus de autoarea cărții “Building an evidence based practical guide to Large Scale Interventions. Towards sustainable organizational change with the whole system”, Tonnie van der Zouwen.

Primul instrument reprezintă un ghid pentru o schimbare sustenabilă care presupune mobilizarea unui număr mare de indivizi, grupuri și organizații spre o viziune a unei noi stări fundamentale prin teme cheie care pot face o mare diferență, prin schimbarea puterii și o conducere mai distribuită, prin angajarea cuprinzătoare și activă a părților interesate și întărirea reciprocă a schimbărilor în mai multe sisteme și procese. Ghidul pentru schimbarea la scară largă pe care l-am adaptat la administrația publică din România propune o dezlegare a granițelor organizaționale și organizarea acestora la nivel național care ar conduce la noi moduri de lucru și la o cale către o guvernare diferită. În ghidul pentru schimbare la scară largă sunt identificate 10 principii cheie din

²⁰ L. Woltering, Kate Fehlenberg, Bruno Gerard et.al., „Scaling – from Reaching Many to Sustainable Systems Change at Scale: A Critical Shift in Mindset”, ScienceDirect, *Agricultural Systems*, No. 176, 2019, p. 4, disponibil la: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0308521X18314392>, accesat la data de: 13.02.2021.

²¹ National Research Council of the National Academies, *Sustainability for the Nation...*, op.cit., p. 4.

²² *Ibidem*, p. 8.

²³ John P. Kotter, Dan S. Cohen, *The Heart of Change. Real-Life Stories of How People Change Their Organizations*, Publicată de Harvard Business School, Boston, Massachusetts, 2002, pp. 2-5.

²⁴ NHS England, „Leading Large Scale Change: A Practical Guide”, disponibil la: <https://www.england.nhs.uk/wp-content/uploads/2017/09/practical-guide-large-scale-change-april-2018-sml.pdf>, accesat la data de 12.02.2019.

Lucrarea prezintă conținutul traducerea și sintetizarea ghidului.

literatura de specialitate care pot contribui la succesul schimbării și pe care încercăm să le adaptăm la domeniul științelor administrative.

Sistemul complex de lentile al schimbării la scară largă în sisteme complexe, cum este cel al administrației publice necesită schimbări integrate în structuri, procese și modele. Schimbarea este răspândită la scară largă în multiple organizații, schimbă profund modelele de mentalitate și modurile de gândire din prezent ale oamenilor, are un impact general asupra a ceea ce fac oamenii la locul de muncă, și necesită schimbări coordonate în mai multe sisteme. Vorbim așadar de eforturi de schimbare socială care afectează un număr mare de persoane, necesită schimbări pretutindeni și provoacă modelele mentale actuale.

Conceptele utilizate în cadrul ghidului sunt inspirate din gândirea mișcărilor sociale, dezvoltarea organizațională, management, schimbare strategică și managementul schimbării. Cadru de organizare reunește trei elemente critice pentru a face schimbări la scară largă²⁵: înțelegerea schimbării la scară largă, crearea unui model de schimbare și dezvoltarea sau îmbunătățirea unor metode, abordări și instrumente. Dacă dorim ca schimbarea să fie transformatoare, trebuie să luăm în considerare structura administrației publice, procesele și modelele de comportament²⁶.

Modelul de schimbare propus în cadrul instrumentului susține un cadru integrat pentru orice program de schimbare care încearcă să realizeze o schimbare transformatoare și sustenabilă. Sunt evidențiate câteva elemente care ar trebui să fie luate în considerare la conducerea schimbării sustenabile și care ar putea contribui la organizarea unei abordări pentru a crea un mediu în care programele de schimbare pot aduce o schimbare reală: un scop comun împărțit, crearea unui leadership distribuit, adaptarea și inovarea, utilizarea unor instrumente de îmbunătățire, managementul proiectelor și a performanțelor, măsurarea și evaluarea, agenți de schimbare, motivarea și mobilizarea.

Instrumentul „Intervenții la scară largă” („Large scale interventions”) propus de Tonnie van der Zouwen implică părțile interesate într-un proces colectiv de schimbare și învățare abordând diferite probleme din organizații sau comunități, pentru schimbarea întregului sistem, ca rezultat final. Autoarea cărții definește schimbarea sustenabilă ca „dezvoltarea capacității de a schimba” iar stabilirea efectelor sustenabile, design-ul și condițiile nu sunt ușor de realizat pentru o astfel de schimbare. Schimbarea sustenabilă poate fi observată ca efect în învățarea colectivă și în dezvoltarea capacității de schimbare. Pentru procesul de schimbare la scară largă, principiile de bază care stau la

²⁵ NHS England, „Leading Large Scale Change: A Practical Guide”, 2018, p. 13, disponibil la: <https://www.england.nhs.uk/wp-content/uploads/2017/09/practical-guide-large-scale-change-april-2018-smll.pdf>, accesat la data de 12.02.2019.

²⁶ *Ibidem*, p. 62.

baza caracteristicilor sunt: gândirea sistemelor, participarea părților interesate, învățarea acțiunilor în diversitate și multiplicitate, înțelegerea întregului și căutarea unui teren comun²⁷.

Noțiunea „la scară largă” se adresează atât la scala „întregului sistem”, cu un număr mare de oameni, cât și analizând procesele de schimbare în contextul lor mai larg în timp și spațiu. Intervenția la scară largă este o abordare complexă pentru schimbare, determinată de multiplicitatea disciplinelor în care este înrădăcinată și de diversitatea metodelor utilizate pentru lucrul cu întregul sistem. Lucrarea se concentrează asupra schimbării organizaționale și asupra potențialului metodelor de a stabili efecte sustenabile.

Ambele instrumente analizate fac parte dintr-o familie mai largă de abordări participative utilizate în procese de schimbare, cu diverse metode de lucru cu grupuri mari care împărtășesc câteva principii de bază. Intervențiile în grupuri mari sunt văzute la începutul secolului XXI ca metode de schimbare organizațională care abordează mai adecvat complexitatea, imprevizibilitatea asociate cu organizațiile actuale. Aceste intervenții sunt prezentate ca un mijloc de a facilita schimbarea organizațională din perspectiva științei complexității și de a genera schimbări radicale prin auto-organizare²⁸.

Cele două instrumente, Intervenții la scară largă și Schimbare la scară largă fac referiri concrete la schimbarea socială sustenabilă, crează o imagine mai cuprinzătoare asupra subiectului central al tezei și pot fundamenta un model de schimbare sustenabilă în administrația publică. În urma analizei comparative a celor două instrumente la scară largă menționate, a analizei literaturii de specialitate utilizată în cadrul tezei de doctorat și a folosirii interviului ca metodă de cercetare științifică am realizat un model instrument de schimbare la scară largă pentru reforma administrației publice, acest proces social fiind un vector pentru schimbarea sustenabilă a administrației publice. Instrumentul pentru realizarea reformei la scară largă este util pentru lideri, experți, membrii ai organizațiilor publice, private sau nonguvernamentale pentru a avea în vedere pașii necesari realizării schimbării sustenabile. Scopul modelului este de a oferi o imagine de ansamblu a pregătirii unei reforme la scară largă.

Modelul de schimbare abordează sustenabilitatea în schimbarea la scară largă, cadrul de organizare, pregătirea pentru schimbare și dezvoltarea capacității de schimbare, intervenția cu membrii organizației, leadershipul distribuit, conceptualizarea diferitelor abordări ale schimbării,

²⁷ Tonnie van der Zouwen, *Building an evidence based practical guide to Large Scale Interventions. Towards sustainable organizational change with the whole system*, Eburon Academic Publishers, Delft, 2011, p. 70, disponibil la: https://www.researchgate.net/publication/259639288_Building_an_evidence_based_guide_to_Large_Scale_Interventions_Towards_sustainable_organisational_change_with_the_whole_system, accesat la data de 05.12.2019.

²⁸ Michael J. Arena, “Understanding Large Group Intervention Processes: A Complexity Theory Perspective”, *op.cit.*, p. 49.

intervenții în grupuri mari, crearea condițiilor pentru reforma la scară largă, evaluarea reformelor la scară largă, factori care influențează schimbarea la scară largă și menționarea a câteva argumente pentru folosirea instrumentelor la scară largă.

Procesele studiate pentru lucrarea prezentă sunt leadership-ul, reforma și adaptarea în administrația publică deoarece acestea conduc la o schimbare sustenabilă. Leadership-ul oferă o nouă înțelegere a proceselor de conducere în administrația publică, reforma reprezintă un vector de schimbare sustenabilă și o condiție pentru progresul României, iar adaptarea – este un proces de gestionare a incertitudinilor și complexităților cu care se confruntă administrația publică în prezent și în viitor.

Socioeficiența și performanța administrației publice reprezintă dezideratele atingerii sustenabilității iar leadership-ul are o importanță majoră în trasarea direcțiilor pentru realizarea acestora. Administrația publică este un sistem complex care are nevoie de lideri pentru a gestiona complexitatea. Conducerea unei astfel de complexități presupune mecanisme de adaptare dezvoltate în condiții noi în epoca informației. Depășirea complexităților inerente provocărilor globale este dependentă de o conducere eficientă și capacitate de a o susține²⁹. Conducerea este una dintre temele esențiale în progresul organizațiilor spre sustenabilitate.

Al doilea proces abordat în cadrul tezei și unul foarte important este reforma în administrația publică. Reforma administrației publice a presupus schimbări pe scară largă, cu impact social, potrivit modelelor de guvernare dominante de la acel moment. Aceasta reprezintă un proces structurat și conștient de producere a schimbării indiferent de amploarea acesteia.

O schimbare fundamentală a modelului de bază al administrației publice care a modelat aceste reforme a fost caracterizată de următoarele paradigme³⁰:

- Modelul tradițional de organizare care a predominat în cea mai mare parte a secolului XX este descris ca *birocrația Weberiană*, o administrație legalistă, monolitică și ierarhică responsabilă de toate aspectele atât în elaborarea politicii, cât și în furnizarea serviciilor publice.
- A doua doctrină care a fost denumită *Noul management public* (NMP) a ieșit în prim-plan începând cu anii 1980, implicând o regândire a rolului și dimensiunii statului, importul de discipline sectoriale din privat și mecanisme cvasi-piață pentru a încerca să facă birocrația „asemănătoare mediului de afaceri” și, prin urmare, mai eficientă.

²⁹ Isabel Cabeza-Erikson, Kimberly Edwards, Theo Van Brabant, „Development of Leadership Capacities as a Strategic Factor for Sustainability”, *op.cit.*, p. 12.

³⁰ European Commission, „The Quality of Public Administration “Toolbox”. Theme 9: Public Administration Reform – Making Positive Change Happen”, Publicat de Office of the European Union, 2017, p. 3.

În practică, aceste două modele de administrație publică s-au împletit, astfel că descrierile următoare sunt caricaturi idealizate și simplificate în scopul prezentării, pe baza caracteristicilor lor cheie.

Apariția unor forme hibride de gestionare publică bazate pe elemente ale celor trei abordări este prezentată ca o consecință inevitabilă a schimbărilor din mediul global și problemele politice complexe³¹. Din 2000 a existat o tendință vizibilă către un model emergent denumit în mod diferit „*Noul Serviciu Public*”, „*Noua Guvernare Publică*” sau „*Post-Noul Management Public*”.

Reformele pot fi gândite într-o manieră planificată și sistematică pentru viitor fiind astfel proactive, însă pot răspunde și la evenimente asupra carora exercită puțin control sau deloc și încearcă găsirea unor soluții la problemele existente răspunzând reactiv. Reformele administrației publice sunt complexe, necesită mult timp pentru a produce rezultate și pentru a-și demonstra beneficiile și nu sunt lipsite de riscuri, însă sunt esențiale și pentru realizarea reformelor din alte sectoare și pentru implementarea angajamentelor importante asumate la nivel European și internațional.

Reforma administrației publice este un concept larg, care include toate aspectele organizării sectorului public, printre care se remarcă: „arhitectura” generală a ministerelor și agențiilor, organizațiile și instituțiile de la nivel local, sistemele, structurile, procesele, motivațiile, precum și modul de supraveghere a acestora și de adaptare periodică a sistemului³². Potrivit Strategiei de consolidare a administrației publice 2014-2020, „revizuirea structurii administrației publice, coroborată cu repartizarea coerentă a competențelor între administrația publică centrală și administrația publică locală, reprezintă un pilon important al reformei administrației publice, asigurând astfel premisele necesare pentru consolidarea capacității autorităților administrației publice locale”³³. Se pune accentul pe consolidarea capacității instituționale, a eficienței administrației publice și a serviciilor publice la nivel național, regional și local.

Al treilea proces dezvoltat în cadrul tezei este adaptarea administrației publice. Adaptarea este considerată o caracteristică a sistemelor în general, respectiv a sistemului administrativ studiat în lucrarea prezentă, menită să obțină cele mai bune performanțe posibile. În articolul 13 al Codului administrativ se regăsește printre principiile generale aplicabile administrației publice și principiul

³¹ Mark Robinson, „From Old Public Administration to the New Public Service. Implications for Public Sector Reform in Developing Countries”, UNDP, Global Centre for Public Service Excellence, 2015, p. 4, disponibil la: <https://www.undp.org>, accesat la data de 3.03.2019.

³² Marius Profiroiu, Tudorel Andrei, Dragoș Dincă ș.a., „Reforma administrației publice în contextul integrării europene” Studiul nr. 3., Institutul European din România – Studii de impact III, București, 2006, p. 4.

³³ Strategia de consolidare a administrației publice 2014-2020, p. 24, disponibilă la: http://www.dpfb1.mdrap.ro/documents/strategia_administratiei_publice/Strategia_pentru_consolidarea_administratiei_publice_2014-2020.pdf, accesată la data de 16.03.2017.

adaptabilității care se referă la obligația autorităților și instituțiilor administrației de a satisface nevoile societății³⁴.

În timpuri caracterizate de turbulență și incertitudine, administrația publică va fi deseori obligată să răspundă în moduri adaptative la amenințările și oportunitățile care vor apărea prin evenimente neobișnuite, extreme și discontinue. Prin îmbunătățirea capacității administrației de a dezvolta scheme adaptive și de a genera răspunsuri complexe la acestea se contribuie la dezvoltarea unor autorități și instituții sustenabile. În situații deosebite, precum pandemii, dezastre naturale, schimbări climatice etc. care presupun adaptarea sistemelor, abordările colaborative sunt necesare pentru o bună coordonare a autorităților. Cercetătorii au observat în timp faptul că adaptabilitatea este importantă pentru ca instituțiile să-și păstreze relevanța și eficacitatea în fața schimbării condițiilor externe³⁵. Adaptarea reprezintă preocuparea principală în cercetarea sistemelor social-ecologice complexe iar adaptarea instituțională reprezintă o condiție necesară pentru robustețea sistemelor sociale și ecologice.

Stabilirea instrumentele administrative a fost necesară pentru cunoașterea pârgiiilor de schimbare sustenabilă în administrația publică. În Strategiile pentru Dezvoltare Durabilă, în programele de reformă se pune accent pe importanța perfecționării și dezvoltării de instrumente pentru schimbarea sau îmbunătățirea diferitelor aspecte din administrația publică.

Lucrarea abordează trei instrumente administrative pentru schimbare: tehnologia Blockchain, un instrument European pentru îmbunătățirea performanței de mediu și audit în cadrul administrației publice și indicatori cheie de performanță. Instrumentele administrative identificate sunt dezbătute la nivelul statelor Uniunii Europene, unele dintre acestea apărute mai recent precum noile tehnologii, altele fiind mai cunoscute ca utilizare în anumite domenii.

Tehnologia Blockchain este analizată ca instrument pentru interoperabilitate și managementul datelor în cadrul administrației publice. Aplicarea tehnologiei Blockchain în cadrul managementului sectorului public ar putea genera construirea de sisteme mai eficiente și mai echitabile în administrarea bunăstării și furnizarea serviciilor. Având în vedere sustenabilitatea administrației publice, viitorul acesteia depășește procesul simplu de furnizare a serviciilor publice, prin necesitatea utilizării unor instrumente precum tehnologia Blockchain dar și alte noi tehnologii care se vor

³⁴ Ordonanța de Urgență nr. 57 din 3 iulie 2019 privind Codul Administrativ, Publicat în Monitorul Oficial nr. 555 din 5 Iulie 2019, disponibil și la: http://www.cdep.ro/pls/legis/legis_pck.htp_act?ida=159134, accesat la data de 05.11.2019.

³⁵ Kirk Emerson, Andrea K. Gerlak, Adaptation in Collaborative Governance Regimes, *Environmental Management*, 54:768-781, 2004, p. 768.

dezvolta ulterior. Utilizarea de noi tehnologii vor ajuta la depășirea limitărilor serviciilor administrative curente și vor contribui la furnizarea unor servicii publice durabile oamenilor³⁶.

Instrumentul European pentru îmbunătățirea performanței de mediu și audit („The European Eco-Management and Audit Scheme – EMAS”) reprezintă o necesitate pentru administrația publică de a contribui la integrarea sustenabilității în cultura organizațională a autorităților și instituțiilor publice. Indicatorii cheie de performanță („Key Performance Indicators – KPIs”) sunt indicatori de progres care contribuie la îmbunătățirea strategică și operațională și care creează o bază analitică pentru luarea deciziilor.

Ca cercetare viitoare ne propunem să identificăm și să analizăm indicatorii pentru schimbarea sustenabilă a administrației publice, precum și să realizăm o analiză mai profundă a programelor naționale de reformă.

Concluzii generale

Cunoașterea științifică a administrației publice a permis înțelegerea modului în care aceasta funcționează în cadrul societății, în scopul îmbunătățirii aparatului administrativ și satisfacerii nevoilor cetățenilor pentru îmbunătățirea condițiilor de viață. Cunoașterea administrației publice ca obiect de cercetare științifică a constat în folosirea mai multor metode de cercetare, precum: metoda deductivă, analitică și istorică. Acestea au contribuit la formarea unei imagini corespunzătoare a obiectului cunoașterii.

Ca mijloace și instrumente de cercetare folosite au fost: analiza, sinteza, compararea, deducția și generalizarea pentru a ajunge la îndeplinirea obiectivelor stabilite prin teza de doctorat. Tehnicile de investigație utilizate au constat în studierea documentelor – elaborarea de studii bibliografice necesare cercetării conceptelor stabilite prin obiectivele lucrării, observația directă – pentru analiza calitativă și cantitativă a activității din autoritățile și instituțiile publice, metoda interviului – pentru studierea schimbării sustenabile din perspectiva altor cercetători și practicieni.

Folosirea abordării sistemice în explorarea administrației publice a condus la dezvoltarea unor concepte cu rol semnificativ în cunoașterea subiectului, dezvăluirea interdependențelor, stabilirea

³⁶ Seunghwan Myeong, Yuseok Jung, „Administrative Reforms in the Fourth Industrial Revolution: The Case of Blockchain Use”, *Sustainability - Open Access Journal*, 11(14), 2019, p. 4, disponibil la: <https://www.mdpi.com/2071-1050/11/14/3971>, accesat la data de 01.03.2020.

relațiilor dintre concepte și formarea unei viziuni de ansamblu. Studiarea științei administrației a cuprins doar analiza administrației publice cu accent pe capacitatea administrativă, limitând în acest mod sfera intereselor noastre.

Complexitatea fenomenului administrativ a presupus urmărirea legăturilor cu alte discipline din diferite științe, știința administrației comportând un caracter interdisciplinar, astfel că studierea teoriilor sociologice, organizaționale și ale complexității a fost importantă în cadrul studiului prezent pentru determinarea factorilor ce au contribuit la schimbarea structurii, proceselor și rolului administrației publice pe parcursul istoriei și care își pun amprenta și asupra prezentului.

Începutul studiului schimbării sociale a pornit de la analiza sociologiei, a sectorului non-profit și a documentelor internaționale care utilizează acest concept din punct de vedere social - demografic, cultural, structural și ecologic, pentru a cunoaște contextul social în care administrația publică s-a dezvoltat și funcționează și pentru crearea conexiunilor cu aceasta. Dinamica schimbării sociale face posibilă producerea unor serii de efecte asupra sistemului social și a membrilor societății. Aceasta are în vedere două situații diferite: schimbarea întregului sistem sau schimbarea în cadrul sistemului.

Definițiile regăsite în literatura de specialitate privind schimbarea socială au fost de o mare diversitate deoarece au ca obiect – fenomene sociale, procese sociale, cu fațete și dimensiuni diverse. Conceptul este studiat în cadrul a două mari paradigme: sistemică și procesuală, cărora li se asociază teoriile sociologice care îmbrățișează viziunea corespunzătoare, se pune accent pe rolul structurii și proceselor sociale în cadrul schimbării.

Teoriile sociologice studiate au stat la baza schimbărilor produse în societate și în subsistemele acesteia, inclusiv în cadrul administrației publice. Studiarea schimbării este importantă deoarece societățile sunt într-o continuă schimbare, altfel spus, schimbarea socială este omniprezentă. Cunoașterea istoriei și a științelor care s-au preocupat cu evoluția sistemelor este fundamentală pentru raportarea la contextul anterior și încercarea de a anticipa provocările viitorului.

Analiza științei complexității a contribuit la înțelegerea tiparelor relațiilor dintre sisteme, modul în care acestea se autoorganizează, aici având în vedere bineînțeles și înțelegerea administrației publice care reprezintă un sistem adaptiv complex. Caracteristicile sistemelor adaptive complexe sunt relevante pentru abordarea schimbării în mod sustenabil. Prin încorporarea ideilor și conceptelor din această știință ne-am dezvoltat înțelegerea despre funcționarea și organizarea administrației publice alături de alte sisteme. Până în prezent, în cercetarea științifică a administrației publice nu au fost folosite pe scară largă conceptele și ideile teoreticienilor complexității, ceea ce a însemnat o influență redusă asupra teoriilor administrației publice. Am dorit prin intermediul acestei lucrări să evidențiem necesitatea și importanța studierii administrației publice din perspectiva științei complexității.

Conceptul de sustenabilitate a fost introdus în cadrul tezei de doctorat datorită importanței sale pentru progresul administrației publice, pentru direcționarea acesteia către o gândire sustenabilă și pentru a se alătura efortului comun la nivel global de a echilibra pilonii sustenabilității. Centrarea pe învățare în cadrul sectorului public, în general și în administrația publică, în special stă la baza schimbării sustenabile cu impact social pozitiv.

În definirea sustenabilității am regăsit mai multe definiții date de cercetători, s-au realizat dezbateri în eforturile de a răspunde la ceea ce înseamnă sustenabilitatea. Există un consens internațional asupra obiectivelor generale de sustenabilitate, asupra unor aspecte comune generale, însă situațiile specifice, diverse și multiple presupun o atenție mai profundă asupra semnificației conceptuale și asupra instrumentelor și mijloacelor pentru realizare. Considerăm faptul că integrarea rezultatelor cercetărilor privind sustenabilitatea, la nivel internațional ar contribui la dezvoltarea unei înțelegeri a sustenabilității și a modului în care aceasta poate fi aplicată pe termen îndelungat.

În ceea ce privește sustenabilitatea administrației publice, literatura de specialitate este redusă în ceea ce privește definirea și aplicarea conceptului la domeniul științelor administrative. Prin lucrarea de cercetare prezentă am încercat să oferim o viziune asupra sustenabilității în cadrul acestui sistem.

Dezbaterea sustenabilității este de lungă durată și presupune analizarea tuturor fațetelor și aspectelor la nivel profund pentru a găsi soluții care să rezolve probleme pe termen lung. Asemenea altor concepte, definirea sustenabilității va suferi modificări de-a lungul timpului.

Dezvoltarea durabilă și sustenabilitatea au început să devină subiecte importante pe agenda României, care încearcă să se alinieze celorlalte state membre ale Uniunii Europene, să adopte documentele de la nivel european dar și de la nivel internațional și să se adapteze la acestea. Pentru a integra sustenabilitatea în gândirea celor trei mari puteri ale statului sunt necesare eforturi comune, simultane pentru a realiza o reală schimbare socială.

Luând în considerare importanța atribuită sustenabilității la nivel mondial, considerăm esențială integrarea sustenabilității ca principiu pentru funcționarea administrației publice, pentru încorporarea conceptului în valorile autorităților și instituțiilor publice, precum și în comportamentul și gândirea funcționarilor publici și conducătorilor aleși sau numiți. Construirea sustenabilității în structura unei organizații: în declarația misiunii, în obiectivele, în structura organizațională și în managementul organizațional reprezintă piatra de temelie pentru schimbare.

Capitolul 3 reprezintă cel mai amplu capitol în cadrul tezei de doctorat deoarece cuprinde un cadru general de schimbare sustenabilă organizațională, sunt identificate și adaptate două abordări organizaționale de schimbare la administrația publică, sunt analizate două instrumente de schimbare

la scară largă, este realizată o analiză comparativă a instrumentelor identificate și este creat un model de instrument de schimbare la scară largă.

Am urmărit să subliniem trei mari etape importante care să fie cuprinse într-un cadru general de schimbare sustenabilă organizațională, respectiv: planificarea sustenabilității și stabilirea viziunii, măsurarea sustenabilității, planificarea și generarea de scenarii. Bineînțeles că un astfel de cadru nu se limitează doar la acestea, însă cele menționate nu trebuie să lipsească din cadru. Pe parcursul capitolului vor putea fi observați numeroși pași propuși de cercetători care pot contribui la schimbarea sustenabilității, în funcție de situație și context. Fiecare instituție publică din cadrul administrației publice este unică, fiecare are un set particular de probleme și soluții, provocări și oportunități, de aceea este esențială cunoașterea în profunzime atât a situației interne organizaționale cât și a situației și contextului extern.

O parte din problemele de sustenabilitate trec granițele instituțiilor, iar abordarea și gestionarea acestora presupune guvernare eficientă, interacțiune organizațională intensă și colaborare care să se bazeze pe un cadru de decizie integrat. Scopul cadrului este de a stabili un proces structurat, dar flexibil, în care să fie implicate instituțiile avizate și părțile interesate pentru planificarea, implementarea și evaluarea rezultatelor. În acest sens a fost adaptat un cadru de decizie structurat propus de National Research Council of the National Academies. Cadrul are la bază un management adaptiv, o strategie de comunicare, implicarea părților interesate, abordări creative și include procese, practici, principii, dar și alte aspecte care trebuie luate în considerare. Acesta trebuie să fie suficient de flexibil, astfel încât să poată fi aplicat unei game largi de provocări privind sustenabilitatea, să poată fi adaptat și să poată fi măsurabil.

Promulgarea unei politici naționale pentru sustenabilitate ar contribui la crearea unui cadru operațional care să delimiteze în mod explicit rolurile și responsabilitățile autorităților și instituțiilor în probleme ce țin de sustenabilitate și ar spori atingerea și eficiența colaborării interinstituționale. Considerăm faptul că colaborarea eficientă între instituții este deosebit de importantă pentru o schimbare la scară largă și de aceea insistăm să punem accentul pe acest aspect care stă la baza dezideratului de schimbare sustenabilă. Pentru menținerea și îmbunătățirea sustenabilității nu se poate permite fragmentarea autorității, schimbul inadecvat de informații sau alte complexități care să intervină. De asemenea, continuitatea în planurile strategice care includ sustenabilitatea necesită un sprijin puternic din partea celor mai înalte niveluri de conducere, din partea politicului și guvernului.

Provocările de sustenabilitate au loc pe termen lung și prin urmare, instituțiile ar trebui să investească în proiecte de cercetare pe termen lung pentru a avea înțelegerea științifică fundamentală necesară a sustenabilității sau să colaboreze cu mediul academic care să se axeze pe astfel de probleme.

Modelul Kotter adaptat în cadrul capitolului a fost ales pentru etapele pe care le propune pentru realizarea unei schimbări de durată prin intermediul reformei administrației publice, bazat pe experiența vastă a autorului din sectorul privat.

În urma analizei literaturii de specialitate au fost identificate și prezentate două instrumente pentru schimbare la scară largă pe care le-am considerat relevante pentru cercetare. Aceste instrumente reprezintă o abordare pentru schimbări sustenabile care implică întregul sistem și care fac parte dintr-o familie mai largă de abordări participative utilizate în procese de schimbare. Denumirea distinctă utilizată în cadrul acestor abordări face referire la traiectoria aleasă pentru schimbare.

Aceste instrumente se pot aplica în multe domenii ale vieții sociale rezolvând probleme complexe cu care organizațiile se confruntă. Astfel de abordări sunt văzute de către mulți cercetători și practicieni ca metode noi de schimbare organizațională care s-au dezvoltat în ultimele trei decenii, dar succesul studiilor de caz le-a făcut cunoscute mai recent sectorului public și au stârnit interesul pentru adaptarea și aplicarea lor în unele state membre ale Uniunii Europene.

Capitolul cuprinde o analiză comparativă a celor două instrumente menționate pentru determinarea asemănărilor și deosebirilor dintre ele și modul în care pot fi aplicate pentru o schimbare sustenabilă la scară largă. Instrumentele identificate au la bază o varietate de discipline, așadar implică o abordare interdisciplinară, presupun un cadru de schimbare integrat și mobilizarea unui număr mare de persoane care să fie implicate în procesul colectiv de schimbare.

În urma analizării celor două instrumente, studierii literaturii de specialitate și aplicării de interviuri unor practicieni și cercetători, în final a rezultat un model pentru reforma la scară largă a administrației publice. Un model de instrument pentru reforma la scară largă în administrația publică poate cuprinde cadrul pentru pregătirea, implementarea și evaluarea unei schimbări de amploare și, astfel poate contribui la schimbarea sustenabilă organizațională. Succesul sau eșecul acestui instrument depinde doar de contextul social, de factori interni și externi, de pregătirea și capacitatea organizațiilor de adaptare, gestionare și evaluare.

Într-un mediu plin de incertitudini, administrația publică are nevoie de leadership pentru a gestiona situațiile complexe care apar din ce în ce mai frecvent. Conducerea reprezintă un factor esențial în progresul organizațiilor spre sustenabilitate iar depășirea complexităților inerente diferitelor provocări este dependentă de o conducere eficientă și o capacitate de susținere. Din analiza literaturii de specialitate, procesului de leadership i se acordă o atenție mai mare în cadrul sectorului privat față de cel public. De aceea, considerăm necesară consolidarea leadership-ului în sectorul public, prin inițierea și implementarea unor programe care să atragă și să pregătească cei mai buni lideri pentru administrația publică, astfel încât să contribuie la dezvoltarea unor procese

corespunzătoare de leadership. De asemenea, este esențială o înțelegere mai profundă a proceselor de conducere în medii complexe pentru îmbunătățirea acestora în cadrul sistemului administrativ.

Cel de-al doilea proces abordat, reforma în administrația publică se referă la un proces îndelungat și esențial pentru progres. Reformarea administrației publice prezintă adesea provocări complexe din punct de vedere politic și cultural, aceasta având loc într-un context politic, economic și social, cu schimbări profunde și care nu face ușoară desfășurarea acestui proces. Cele mai importante aspecte pe care le-a cuprins reforma administrației publice în ultimul deceniu au fost: revizuirea structurii administrației publice, îmbunătățirea și dezvoltarea de instrumente administrative, repartizarea competențelor între administrația publică centrală și administrația publică locală pentru procesul de descentralizare, înființarea anumitor structuri/agenții/instituții cu o nouă misiune și schimbarea unor practici și proceduri privind modul de organizare și funcționare al administrației publice.

Prin intermediul reformelor, administrația publică se adaptează la nevoile cetățenilor și la dezvoltarea societăților. Adaptarea este văzută ca un proces dinamic, de acomodare a administrației publice în funcție de context, proces pe care îl analizăm în cadrul capitolului 4. Prin adaptarea administrației publice la mediul extern se pot îmbunătăți eficiența și performanța organizațională, se pot depăși crize și situații complexe provocate de probleme politice, economice și de mediu, care pot apărea oricând și cu efecte pe termen lung. Administrația publică va fi deseori constrânsă să răspundă în moduri adaptative la amenințările și oportunitățile care vor apărea prin evenimente neobișnuite, extreme și discontinue. Prin îmbunătățirea capacității adaptive de a dezvolta scheme adecvate și de a genera răspunsuri complexe la acestea se contribuie la dezvoltarea unei administrații publice sustenabile. Provocările și presiunile din mediul înconjurător vor provoca organizațiile să fie dinamice, să se dezvolte și să corespundă condițiilor, să se schimbe și să se adapteze pentru a supraviețui.

O schimbare socială sustenabilă necesită atât procese sociale care să direcționeze schimbarea cât și instrumente administrative pe care să le utilizeze în îndeplinirea obiectivelor. Deși la nivel teoretic o mare parte din strategiile de la nivel național și programele de reformă pun accent pe importanța perfecționării și dezvoltării unor instrumente pentru îmbunătățirea capacității administrației publice, puține sunt create și utilizate la scară largă în administrația publică.

În cadrul capitolului sunt propuse trei instrumente pentru a fi utilizate de administrația publică, instrumente care fac referire la tehnologie, mediu și performanță. Cele trei instrumente sunt în diferite stadii de dezvoltare și cunoaștere, toate fiind folosite într-o măsură diferită de unele state membre ale Uniunii Europene. Am considerat relevante instrumentele analizate deoarece au potențialul de a contribui la dezvoltarea sustenabilă a administrației publice.

În partea finală a lucrării privind analiza de complementaritate, concluzionăm faptul că prin analiza realizată asupra direcțiilor, obiectivelor și priorităților celor trei strategii, putem afirma că aceste documente strategice sunt complementare una cu cealaltă, există coordonare și se urmărește același scop în ceea ce privește administrația publică și sinergia în vederea realizării dezvoltării sustenabile a administrației publice, a consolidării capacității instituționale și a eficacității administrației publice. Complementaritatea este importantă pentru o abordare integrată, sinergică, pentru conlucrarea strategiilor, programelor și instrumentelor de finanțare la determinarea unor caracteristici noi, la îndeplinirea obiectivelor stabilite prin acestea.

Fiecare capitol cuprinde realizarea unui obiectiv specific care contribuie la îndeplinirea obiectivului general al tezei. Primul capitol face referire la primul obiectiv specific, de prezentare a teoriilor sociologice și ale complexității. Capitolul 2 evidențiază importanța conceptului de sustenabilitate în schimbarea socială a administrației publice. În capitolul 3 sunt identificate instrumente la scară largă care să fie utilizate în schimbarea la scară largă și este prezentat unui model de instrument pentru reforma la scară largă care să reprezinte un ghid de schimbare în administrația publică românească. Capitolul 4 cuprinde prezentarea conceptelor de leadership, adaptare și reformă ca procese sociale și rolul acestora la schimbarea socială a administrației publice. În ultimul capitol este realizată o analiză de complementaritate a strategiilor privind dezvoltarea durabilă și consolidarea administrației publice.

Atât prima ipoteză de cercetare „Realizarea sustenabilității în administrația publică necesită transformare pe scară largă” cât și cea de-a treia ipoteză, „Un model de instrument pentru reforma la scară largă în administrația publică poate contribui la schimbarea sustenabilă organizațională” au fost explicate și confirmate în cadrul capitolului 3 al tezei de doctorat. În ceea ce privește a doua ipoteză de cercetare - „Reforma reprezintă un vector de schimbare socială” este dezvoltată și confirmată în cadrul capitolelor 3, 4 și 5, unde este evidențiat rolul procesului de reformă în cadrul schimbării sociale sustenabile. În concluzie, considerăm faptul că ipotezele au fost confirmate în cadrul lucrării iar obiectivele cercetării au fost îndeplinite.

Bibliografie selectivă

1. Arena, Michael J.. „Understanding Large Group Intervention Processes: A Complexity Theory Perspective”. *Organizational Development Journal*, Volum 27, Number 1, 2009.
2. Barkemeyer, Ralf, Diane Holt, Lutz Preuss and Stephen Tsang. „What Happened to the Development in ‘Sustainable Development’? Business Guidelines Two Decades After Brundtland”. *Sustainable Development*, 22(1): 15-32, 2014.
3. Cabeza-Erikson, Isabel, Kimberly Edwards, Theo Van Brabant. „Development of Leadership Capacities as a Strategic Factor for Sustainability”. 2008.
4. Clark, William C., Paul J. Crutzen, and Hans J. Schellnhuber. „Science for Global Sustainability: Toward a New Paradigm”. Science, Environment and Development Group, Center for International Development (CID) at Harvard University, CID Working Paper No. 120, 2005; also published as Ch. 1 in *Earth System Analysis for Sustainability*, Edited by Schellnhuber, Hans Joachim, Paul J. Crutzen, William C. Clark, Martin Claussen, and Hermann Held, MIT Press.
5. Ekardt, Felix, Susanne Stoll-Kleemann. *Environmental Humanities: Transformation, Governance, Ethics, Law*. Springer, 2020.
6. Emerson, Kirk, Andrea K. Gerlak. Adaptation in Collaborative Governance Regimes. *Environmental Management*, 54:768-781, 2004.
7. European Commission, „The Quality of Public Administration “Toolbox”. Theme 9: Public Administration Reform – Making Positive Change Happen”, Publicat de Office of the European Union, 2017
8. Fiorino, Daniel J.. „Sustainability as a Conceptual Focus for Public Administration”. *Public Administration Review*, 70(1), 2010.
9. International Union for Conservation of Nature and Natural Resources (IUCN). „World Conservation Strategy: Living Resource Conservation for Sustainable Development”. 1980.
10. Kotter, John P., Dan S. Cohen. *The Heart of Change. Real-Life Stories of How People Change Their Organizations*. Publicată de Harvard Business School, Boston, Massachusetts, 2002.
11. Leuenberger, Deniz. „Sustainable Development in Public Administration”. *Public Works Management & Policy*, 10(3), 2006.

12. Luke, Timothy W.. „Working to Attain More Than “Actually Existing Sustainability””. Department of Political Science Virginia Polytechnic Institute and State University, Blacksburg, VA.
13. Murphy, Raymond. „Sustainability: A Wicked Problem”. Symposium/Reassessing Sustainability, *Sociologica* no 2, 2012.
14. NHS England. „Leading Large Scale Change: A Practical Guide”. <https://www.england.nhs.uk/wp-content/uploads/2017/09/practical-guide-large-scale-change-april-2018-smll.pdf>.
15. National Research Council of the National Academies. *Sustainability for the Nation. Resource Connections and Governance Linkages*. The National Academies Press, 2013.
16. Ordonanța de Urgență nr. 57 din 3 iulie 2019 privind Codul Administrativ, publicat în Monitorul Oficial nr. 555 din 5 Iulie 2019, disponibil și la: http://www.cdep.ro/pls/legis/legis_pck.htp_act?ida=159134.
17. Profiroiu, Marius, Tudorel Andrei, Dragoș Dincă, Radu Carp. „Reforma administrației publice în contextul integrării europene”. Studiul nr. 3., Institutul European din România – Studii de impact III, București, 2006.
18. Redman, Charles L.. „Should Sustainability and Resilience be Combined or Remain Distinct Pursuits?”. *Ecology and Society*, Volume 19, No. 2, Art. 37, 2014.
19. Robertson, Margaret. *Sustainability. Principles and Practice*. A doua ediție, Publicată de Routledge, New York, 2017.
20. Sala, Serenella, Biagio Ciuffo, Peter Nijkamp. „A Meta-framework for Sustainability Assessment” (Research Memorandum 2013-2016). Vrije Universiteit Amsterdam, 2013.
21. Myeong, Seunghwan, Yuseok Jung. „Administrative Reforms in the Fourth Industrial Revolution: The Case of Blockchain Use”. *Sustainability - Open Access Journal*, 11(14), 2019.
22. Steinfeld, Jeffrey I., Takashi Mino. „Education for Sustainable Development: the Challenge of Trans-disciplinarity”. *Sustain.Sci.* 4: 1-2, Springer, 2009.
23. Strategia de consolidare a administrației publice 2014-2020, p. 24, disponibilă la: http://www.dpfbf.mdrap.ro/documents/strategia_administratiei_publice/Strategia_pentru_consolidarea_administratiei_publice_2014-2020.pdf
24. Strategia pentru Dezvoltare Durabilă 2030, disponibilă la: <https://www.edu.ro/sites/default/files/Strategia-nationala-pentru-dezvoltarea-durabila-a-Rom%C3%A2niei-2030.pdf>.

25. Șaptefrați, Tatiana. „Corelația dintre guvernarea eficientă și dezvoltarea umană durabilă”. Tezele conferinței internaționale științifico-practice din 18 mai 2005, „Academia de Administrare Publică pentru o guvernare transparentă, responsabilă și democratică”, Chișinău, 2005.
26. Woltering, L., Kate Fehlenberg, Bruno Gerard, Jan Ubels, Larry Cooley. „Scaling – from Reaching Many to Sustainable Systems Change at Scale: A Critical Shift in Mindset”. ScienceDirect, *Agricultural Systems*, No. 176, 2019.
27. Zouwen, Tonnie van der. *Building an evidence based practical guide to Large Scale Interventions. Towards sustainable organizational change with the whole system*. Eburon Academic Publishers, Delft, 2011.

ANEXĂ - CUPRINS TEZA DE DOCTORAT

Cuprins

Listă abrevieri.....	6
Listă figuri și tabele.....	7
CONSIDERAȚII INTRODUCȚIVE ȘI METODOLOGIA DE CERCETARE.....	8
I.Considerente generale.....	8
II.Ipotezele și obiectivele de cercetare.....	11
III.Metodologia cercetării.....	12
Capitolul 1. Abordări teoretice ale schimbării sociale.....	14
1.1.Introducere.....	14
1.2.Teorii sociologice ale schimbării.....	16
1.2.1. Teorii ale evoluției lineare vs. Teorii ciclice.....	16
1.2.2. Teorii evoluționiste.....	18
1.2.3. Teorii structural – funcționaliste.....	19
1.2.4. Teorii ale conflictului.....	21
1.2.5. Teorii ale modernizării.....	23
1.3. Clasificarea schimbării sociale.....	26
1.4. Viziuni teoretice dominante ale schimbării: sistemică și procesuală.....	28
1.4.1. Schimbarea socială din perspectivă sistemică.....	29
1.4.2. Schimbarea socială din perspectivă procesuală.....	30
1.5.Teorii organizaționale ale schimbării.....	32
1.5.1. Cadrul conceptual al științei complexității.....	32
1.5.2. Aplicarea complexității în administrația publică.....	34
1.6. Concluzii.....	40
Capitolul 2. Sustenabilitatea – cadru conceptual și sfera de aplicabilitate.....	42
2.1.Introducere.....	42
2.2.Conceptul de sustenabilitate.....	43
2.2.1. Cadru normativ al conceptului de sustenabilitate.....	43
2.2.2. Definirea științei sustenabilității.....	46
2.2.3. Emergența conceptului de dezvoltare sustenabilă.....	50
2.3.Dezvoltarea sustenabilă și administrația publică.....	54

2.4. Integrarea sustenabilității în principiile generale aplicabile administrației publice	57
2.5. Sustenabilitatea guvernării	59
2.6. Concluzii	64
Capitolul 3. Schimbare socială sustenabilă	66
3.1. Introducere	66
3.2. Cadru general de schimbare sustenabilă organizațională	67
3.2.1. Planificarea sustenabilității și stabilirea viziunii	69
3.2.2. Măsurarea sustenabilității	71
3.2.3. Planificarea și generarea de scenarii	83
3.3. Abordări organizaționale de schimbare sustenabilă în administrația publică	87
3.3.1. Abordare organizațională privind crearea unui cadru de decizie integrat în administrația publică	87
3.3.2. Adaptarea modelului Kotter pentru schimbare organizațională sustenabilă	99
3.4. Instrumente de schimbare sustenabilă în administrația publică	116
3.4.1. Instrument pentru schimbare sustenabilă la scară largă	116
3.4.2. Instrument de intervenție pentru schimbare sustenabilă la scară largă	140
3.4.3. Analiză comparativă între Instrumentul pentru schimbare la scară largă și Instrumentul de intervenție pentru schimbare la scară largă	160
3.4.4. Model instrument de schimbare la scară largă pentru reforma administrației publice	169
3.5. Concluzii	187
Capitolul 4. Procese sociale și instrumente administrative pentru schimbare socială sustenabilă	191
4.1. Introducere	191
4.2. Procese sociale în administrația publică	192
4.2.1. Leadership-ul în administrația publică	192
4.2.2. Reforma în administrația publică	213
4.2.3. Adaptarea administrației publice pentru schimbare socială sustenabilă	237
4.3. Instrumente administrative	247
4.3.1. Tehnologia Blockchain - instrument pentru interoperabilitate și managementul datelor în cadrul administrației publice	248
4.3.2. Instrument European pentru îmbunătățirea performanței de mediu și audit ("The European Eco-Management and Audit Scheme – EMAS") în cadrul administrației publice	259
4.3.3. Indicatori cheie de performanță (Key Performance Indicators – KPIs) - instrument pentru sustenabilitate instituțională	262
4.4. Concluzii	264

Capitolul 5. Analiză de complementaritate a strategiilor de dezvoltare sustenabilă și de consolidare a administrației publice	267
5.1. Introducere	267
5.2. Analiză de complementaritate privind capacitatea administrativă și calitatea serviciilor publice	272
5.3. Analiză de complementaritate privind descentralizarea administrativă.....	283
5.4. Analiză de complementaritate privind diferite aspecte ale administrației publice.....	288
5.5. Rezultatele analizei de complementaritate	293
5.6. Concluzii	295
CONCLUZII GENERALE	296
BIBLIOGRAFIE	300